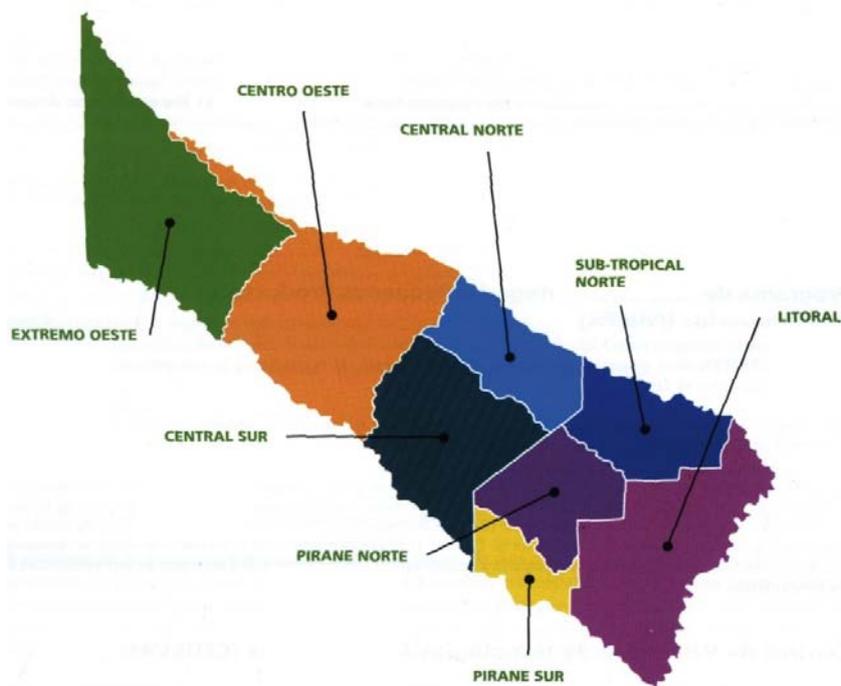


Programa Integrador de Apoyo del IICA a Formosa 2015



**“DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE,
TERRITORIOS Y CADENAS DE VALOR”**



PERFIL AVANZADO

PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA A FORMOSA 2015: DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE, TERRITORIOS Y CADENAS DE VALOR

COMPONENTES

1. PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES (APENDICE 1)
2. PROYECTO DESARROLLO PRODUCTIVO SOSTENIBLE EN LA REGIÓN OESTE (APENDICE 2)
3. PROGRAMA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE LA GANADERIA BOVINA DE CARNE (APENDICE 3)
4. PROGRAMA DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LOS RECURSOS NATURALES DE LOS ECOSISTEMAS DE FORMOSA (APENDICE 4)
5. PROYECTO DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE EN UN TERRITORIO DE REFERENCIA DE LA REGIÓN SUBTROPICAL NORTE (APENDICE 5)
6. PROYECTO DE SERVICIOS DE APOYO FINANCIERO A LA PRODUCCION SILVOAGROPECUARIA-FONDOS COMPETITIVOS (APENDICE 6)

Versión al 1 de mayo de 2009

PRESENTACION

Con el objetivo de definir un programa de cooperación técnica del IICA, en el contexto de las acciones del Acuerdo de Cooperación PROSAP-IICA, para apoyar la implementación del Plan Formosa 2015, desde inicios del 2009 se realizaron una serie de consultas y reuniones en la que participaron el Dr. Gildo Insfrán, Gobernador de la Provincia de Formosa, el Lic. Jorge Neme, Director Ejecutivo del Programa de Servicios Agropecuarios Provinciales (PROSAP) y el Dr. Víctor Arrúa, Representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Argentina, quienes acordaron la realización de una Misión de Identificación del IICA a la provincia de Formosa, con la finalidad de dar inicio a un proceso de trabajo conjunto IICA-PROSAP-Gobierno de la Provincia de Formosa.

La Misión, financiada por el Instituto, se realizó entre el 16 y 27 de marzo del presente año¹. Como principal producto de la Misión se consensuó con el Gobierno de Formosa la formulación y ejecución de un **Programa integrador de apoyo del IICA a Formosa 2015: Desarrollo rural sostenible, territorios y cadenas de valor**, cuyo punto focal de todas las acciones propuestas son el desarrollo de las capacidades del capital humano y capital social. Este Programa se concibe como: (i) Una “carta de navegación” para realizar la gestión de la cooperación y la asistencia técnica del IICA a este proceso; y como (ii) Un instrumento integrador de los componentes que forman parte del Programa de apoyo. Estos componentes son:

- i. Programa para el desarrollo de frutas tropicales y subtropicales (Apéndice 1).
- ii. Proyecto desarrollo productivo sostenible en la región oeste (Apéndice 2).
- iii. Programa para mejorar la competitividad de la cadena de valor de la ganadería bovina de carne (Apéndice 3).
- iv. Programa de desarrollo sustentable para los recursos naturales de los ecosistemas de Formosa (Apéndice 4).
- v. Proyecto de desarrollo rural sostenible en un territorios de referencia de la región subtropical norte (Apéndice 5).
- vi. Proyecto de servicios de apoyo financiero a la producción silvoagropecuaria-fondos competitivos (Apéndice 6).

Cumpliendo con el compromiso adquirido con el Gobernador, la Misión ha trabajado durante todo el mes de abril del presente año en la formulación del Programa integrador de apoyo del IICA a Formosa 2015, el cual está contenido en el presente documento y cuyos componentes están incluidos en apéndices adjuntos. Este Programa y sus componentes, formulado a nivel de perfil avanzado, sirven de respaldo para iniciar las negociaciones con el PROSAP y otras fuentes

¹ La Misión estuvo integrada por 7 funcionarios del Instituto, incluyendo especialistas de ámbito hemisférico, regional y nacional: (i) Víctor Arrúa, Representante del IICA en Argentina; (ii) Nelson Espinoza, Coordinador de la unidad de proyectos de inversión de la DFEPI (sede del IICA/Costa Rica); (iii) Gustavo Cárdenas, Director de recursos naturales y medio ambiente (sede del IICA/Costa Rica); (iv) Danilo Herrera, Especialista en cadenas de valor de la Dirección de Agronegocios (sede de IICA/Costa Rica); (v) Jorge Escobar, Especialista en fruticultura tropical y subtropical (IICA/El Salvador); (vi) Alberto Adib, Especialista regional de desarrollo rural sostenible con enfoque territorial en la región sur (IICA/Paraguay); (vii) Luis Valdés, Especialista regional en proyectos en la región sur (IICA/ Brasil). También, participaron los consultores del IICA/Argentina, Bernardo Cané, especialista en salud animal y producción de carne, Fidel Bracerías, especialista en desarrollo rural y Eduardo Landa, especialista en producción bovina del PROSAP.

financieras para obtener los recursos financieros de preinversión e inversión para su ejecución estimados en US\$ 108 millones para un período de ejecución de 5 años. Los plazos de las acciones propuestas son de ejecución inmediata, a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, dentro del concepto de integralidad y entendiendo que este es un proceso que se inicia, habrá propuestas más avanzadas y elaboradas, y otras, con un planteamiento preliminar para continuar su elaboración.

La secuencia de tareas propuestas a realizar para materializar en términos institucionales, técnicos y financieros el apoyo del IICA al Plan Formosa 2015, se presenta a continuación:

- i. A fines del mes de abril del 2009, el Representante del IICA entrega a las autoridades del Gobierno de Formosa, la propuesta del Programa integrador de apoyo del IICA a Formosa 2015: Desarrollo rural sostenible, territorios y cadenas de valor, con sus componentes;
- ii. En la misma fecha dicho documento será entregado al PROSAP;
- iii. En fecha posterior, a definir, el Representante del IICA mantendrá reunión con el Director Ejecutivo del PROSAP y el Ministro de la Producción y Ambiente, con quienes se acordarán los mecanismos y procedimientos institucionales, técnicos, financieros y operativos para implementar la cooperación del IICA, en el contexto del Acuerdo de Cooperación PROSAP-IICA, definida en la referida propuesta del Programa de apoyo del IICA al Plan Formosa 2015, de acuerdo a las definiciones y prioridades establecidas por la Provincia, recogidas en la referida propuesta;
- iv. Una vez definidas estas condiciones, el Representante del IICA y el Director Ejecutivo del PROSAP, presentarán la iniciativa ante el Secretario de la SAGPyA para su aprobación;
- v. En fecha posterior, a definir, el Representante del IICA en Argentina y el Director Ejecutivo del PROSAP, presentarán al Gobernador de la provincia de Formosa los acuerdos alcanzados y las definiciones operativas e institucionales para dar continuidad a las acciones iniciadas con esta Misión de Identificación, firmando un Acuerdo de Cooperación Técnica con la Provincia de Formosa, en el contexto de las acciones de cooperación vigentes IICA-PROSAP, como un Plan de Trabajo específico de dicho Acuerdo.

INDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	1
1. Programa de desarrollo de frutas tropicales y subtropicales-PROFRUTA-FORMOSA. US\$ 9.2 millones (ver propuesta detallada en Apéndice 1)	1
2. Proyecto de desarrollo productivo sostenible de la región oeste formoseño. US\$ 43.414.280.(ver propuesta detallada en Apéndice 2)	2
3. Programa para mejorar la competitividad de la cadena de valor de la ganadería bovina de carne US\$ 25.2 millones (ver propuesta detallada en Apéndice 3).....	3
4. Programa de desarrollo sustentable para los recursos naturales de los ecosistemas de Formosa. US\$ 29.9 millones (ver propuesta detallada en Apéndice 4)	4
5. Proyecto de desarrollo rural sostenible en un territorio de referencia de la Región Subtropical Norte. US\$ US\$196.875 (ver propuesta detallada en el Apéndice 5).....	4
6. Proyecto de servicios de apoyo financiero a la producción silvoagropecuaria. US\$ 10.3 millones (ver propuesta detallada en el Apéndice 6).....	5
II. MARCO DE REFERENCIA.....	7
A. LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO FUTURO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA.....	7
1. Formosa 2015: El Plan de inversiones que conduce a la visión de provincia de largo plazo.....	7
2. Planes Estratégicos de Desarrollo Local	10
3. Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario	11
B. LA INSTITUCIONALIDAD DE LA PROVINCIA Y LA AGRICULTURA, LOS RECURSOS NATURALES Y EL MEDIO RURAL	11
III. EL PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA A FORMOSA 2015: DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE, CADENAS DE VALOR Y TERRITORIOS	12
A. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA.....	12
B. COSTO ESTIMADO DEL PROGRAMA (en US\$ equivalentes).....	14
C. VIABILIDAD Y RIESGOS DEL PROGRAMA	16
1. Viabilidad Social	16
2. Viabilidad Institucional	16
3. Viabilidad Técnica.....	17
4. Viabilidad Ambiental	18
5. Viabilidad Económico - Financiera.....	18

APENDICES:

Apéndice 1: Programa de desarrollo sustentable para los recursos naturales de los ecosistemas de Formosa

Apéndice 2: Programa para el desarrollo de frutas tropicales y Subtropicales (PROFRUTA-

FORMOSA)

Apéndice 3: Plan de acción de la cadena de valor de la carne bovina

Apéndice 4: Proyecto de desarrollo rural sostenible en un territorio de referencia de la región subtropical norte

Apéndice 5: Proyecto desarrollo productivo sostenible en la región oeste

Apéndice 6: Desarrollo de los servicios de apoyo a la producción e instrumentos financieros adecuados a las iniciativas de innovación e inversión

I. RESUMEN EJECUTIVO

1. El **Objetivo General** del Programa Integrador de Apoyo del IICA al Plan Formosa 2015, es apoyar al Gobierno de la Provincia de Formosa en la implementación del Plan, sus estrategias y planes conexos, mediante la ejecución de un programa integrador cuyo foco de acción será el desarrollo de las capacidades del capital humano y social, en el marco del desarrollo rural sostenible y el impulso a cadenas de valor silvoagropecuarias comerciales, incluyentes y motores de desarrollo en los territorios de intervención. Respecto a **cobertura geográfica** se realizarán acciones que incidirán en toda la Provincia de Formosa, focalizando intervenciones en las regiones Subtropical Norte y Oeste. El Programa atenderá a una amplia cantidad y diversidad de **beneficiarios** en los cinco años de ejecución que se describen en cada uno de los componentes en las secciones siguientes.

2. **Componentes:** El Programa Integrador está estructurado con cinco componentes principales y un componente de apoyo. Los componentes principales son: (i) Programa para el desarrollo de frutas tropicales y subtropicales (PROFRUTA-FORMOSA) y sus respectivos planes de acción; (ii) Proyecto de desarrollo productivo sostenible de la región oeste formoseña (iii) Programa para mejorar la competitividad de la cadena de valor de la ganadería bovina de carne ; (iv) Programa de desarrollo sustentable para los recursos naturales de los ecosistemas de Formosa; (v) Proyecto de desarrollo rural sostenible en un territorio de referencia de la Región Subtropical Norte; El componente de apoyo al Programa es: (vi) Proyecto de desarrollo de los servicios de apoyo a la producción e instrumentos financieros adecuados a las iniciativas de innovación e inversión.

1. Programa de desarrollo de frutas tropicales y subtropicales-PROFRUTA-FORMOSA. US\$ 9.2 millones (ver propuesta detallada en Apéndice 1)

3. (i) El **objetivo** es contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la provincia de Formosa, mediante la siembra tecnificada de frutas comercialmente novedosas como mango, ananá (piña), mamón (papaya) y de frutas conocidas y ya establecidas como son el pomelo y la banana; (ii) Los **beneficiarios** serán 2.100 pequeños y medianos productores; así como instituciones y organizaciones relacionadas que serán fortalecidas; (iii) Las **actividades principales** en los casos de mango, ananá (piña) y mamón (papaya), estarán dirigidas a asegurar un “paso seguro” hacia el desarrollo de cadenas competitivas; en el caso de pomelo y banana, se contribuirá a superar “cuellos de botella” identificados, como también, desarrollar nuevas acciones que induzcan el mejoramiento competitivo. Las intervenciones se realizarán en los diferentes eslabones de la cadena: en el **eslabón primario** las actividades se focalizarán en viveros, investigación, asistencia técnica y plan de capacitaciones; en el **eslabón de manejo pos cosecha y procesamiento**, se focalizará en investigación, procesamiento industrial, capacitación y asistencia técnica, transporte, infraestructura; en el **eslabón de mercadeo y comercialización**, se focalizará en el sistema de mercadeo y comercialización, la organización de productores, centro de distribución mayorista y capacitación empresarial; en el **eslabón de consumo**, se promoverá una marca de diferenciación.

4. (iv) **Los resultados esperados**, son contribuir con acciones específicas para establecer al año 2015 aproximadamente 15.000 hectáreas de banano (son 11.000 hectáreas incrementales a partir de las existentes), plantar 1.000 hectáreas de pomelo con 100 productores pequeños y medianos; 1.000 hectáreas de mango con 200 productores; 500 hectáreas de ananá (piña) con 100 productores; y 500 hectáreas de mamón (papaya) con 200 productores; (v) El **costo estimado** del Programa de Frutas es de US\$ 9.240.000, para un período de ejecución de 5 años.

2. Proyecto de desarrollo productivo sostenible de la región oeste formoseño. US\$ 43.414.280.(ver propuesta detallada en Apéndice 2)

5. (i) El **objetivo** es lograr el asentamiento en forma definitiva de los habitantes del medio rural de los Departamentos de Patiño, Bermejo, Matacos y Ramón Lista siguiendo un proceso ordenado de “Adjudicación en Venta de Unidades Productivas con Ocupación Legal” para lo cual es necesario dotar a cada uno de los establecimientos de la infraestructura mínima (mensura, alambrados perimetrales, aguadas, desmonte, pasturas), de forma tal de lograr un asentamiento ordenado y permanente de los actuales tenedores de la tierra; (ii) Los **beneficiarios** son aproximadamente 9.000 personas que viven en el medio rural o en poblados o ciudades pequeñas de la región oeste siendo su actividad principal es la producción de bovinos en forma tradicional; el número de familias involucradas en este proceso productivo es de aproximadamente 2.000 familias.

6. (iii) Las **actividades principales** estarán dirigidas a: a) Desarrollar capacidades y promover el asociativismo de los productores, con énfasis en el afianzamiento del capital social ya generado a nivel de las asociaciones comunitarias; b) Realizar las gestiones, trabajos técnicos y puesta en marcha para la construcción de 450 kilómetros de caminos rurales (para el mantenimiento de los caminos y su sostenibilidad, se diseñarán y aplicarán mecanismos de corresponsabilidad pública y participación de las comunidades); c) Dotar a las asociaciones y a los productores de la región de instalaciones de manejo y sanitarias aptas para el desarrollo de una ganadería estructurada; d) Realizar la construcción de mangas y corrales comunitarios; e) Generar condiciones de infraestructura para la implantación de unidades productivas rurales (mensura, alambrados, aguadas, desmonte, implantación de pasturas); f) Implantar y fomentar el desarrollo de la caprinocultura.

7. (iv) **Resultados esperados**: (i) 2.100 familias asentadas en las tierras que ocupan en la actualidad en forma precaria; (ii) Sistema de producción ecológicamente adaptado que genere condiciones de producción que hagan sustentable la vida de las personas en el medio rural; (iii) Promovida la creación y funcionamiento de 21 organizaciones de productores y desarrolladas las capacidades de 2.100 productores; (iv) Realizadas las gestiones, trabajos técnicos y puesta en marcha para la construcción de 450 kilómetros de caminos rurales; (v) Planificadas y puesta en ejecución las inversiones para implantar 100.000 hectáreas de pasturas, 2.100 aguadas y 8.000 kilómetros de alambrados perimetrales de las propiedades; (vi) Capacitados 2.100 productores en tecnologías para el mejoramiento del manejo y la producción bovina, caprina y otras especies menores; (vii) Generar 500 nuevos productores o reinsertarlos en la producción de caprinos; (v) El **costo estimado** del Proyecto de desarrollo productivo sostenible de la región oeste es de US\$ 43.414.280.

3. Programa para mejorar la competitividad de la cadena de valor de la ganadería bovina de carne US\$ 25.2 millones (ver propuesta detallada en Apéndice 3)

8. (i) **Objetivos:** Contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la provincia de Formosa, mediante el desarrollo de la cadena de bovinos de carne con capacidad para permanecer en los mercados en forma duradera, mediante mejoras en su organización y coordinación entre los distintos grupos de actores, en su eficiencia productiva y mayor valor agregado (al pasar de una ganadería de cría a una ganadería de cría, engorde y faena), en la distribución equitativa las utilidades que se generan, y en un compromiso con la sostenibilidad ambiental; (ii) **Beneficiarios:** Aproximadamente 14.000 ganaderos pequeños, medianos y comerciales (estos últimos hasta 500 vientres), engordadores que se decidan aprovechar las condiciones que ofrece este Programa, como también productores de granos para la alimentación animal, trabajadores rurales y otros proveedores de insumos y de servicios vinculados a la actividad ganadera.

9. (iii) Las **actividades principales** estarán dirigidas a: a) Lograr un mayor uso del crédito por parte de pequeños y medianos ganaderos; b) Facilitar procesos de intensificación mediante la siembra de granos para la suplementación estratégica de animales en engorde y hacer más eficiente el uso de los recursos forrajeros (adicionalmente para información se incluye un módulo de *feedlot*); c) sustituir en un período de 5 años, al menos un 66% de las compras de ganado en pie y de carne que hace la provincia para abastecer el consumo interno; d) Estimular el negocio de la producción y venta de reproductores como un medio para complementar e incrementar la rentabilidad de los ganaderos; e) Crear condiciones que faciliten y multipliquen la provisión de servicios a los pequeños y medianos ganaderos por parte del gobierno que permitan a los ganaderos coordinar la realización de actividades de manera conjunta y que incrementen su poder de negociación; f) Mejorar la coordinación de acciones entre los actores de la cadena a partir de la conformación de un Comité de Cadena y el establecimiento de un espacio de diálogo y concertación permanentes.

10. (iv) Los **resultados esperados** son: a) Se incrementa la utilización del crédito, pasando de 8.5 millones a 66.2 millones de pesos en 5 años y de 262 ganaderos a 1.432, derivado de lo anterior se origina un auge importante en la actividad ganadera; b) Se pasa de 113 Ha a 1.137 Ha sembradas de maíz para la alimentación de ganado del año 1 al año 5; se pasa de 375 a 1.648 Ha sembradas de pasturas del año 1 al año 5; c) Se incrementa la compra de terneros para engorde de 1.500 a 15.000 del año 1 al año 5; compra de 567 Tm de maíz el primer año, incrementándose la compra hasta alcanzar 5.7 mil Tm el año 5; d) Mejora en los ingresos de los productores como resultado de complementar la cría con la producción de reproductores; e) El asociativismo incrementa la eficiencia en el proceso de transferencia-adopción de innovaciones tecnológica y se reducen costos y aumentan ingresos de los ganaderos asociados; f) Cadena de la ganadería de carne debidamente organizada, adoptando decisiones que mejoran su competitividad; (v) El **costo estimado** del Programa de ganadería bovina de carne para un período de ejecución de 5 años es de US\$ 25.184.929.

4. Programa de desarrollo sustentable para los recursos naturales de los ecosistemas de Formosa. US\$ 29.9 millones (ver propuesta detallada en Apéndice 4)

11. (i) **Objetivo:** Promover el uso sustentable de los recursos naturales mediante el diseño y aplicación efectiva de la normativa correspondiente, así como de medidas, instrumentos y mecanismos para el fomento y valoración de los bienes generados por los ecosistemas de la Provincia de Formosa; (ii) Los **beneficiarios** serán 200 pequeños y medianos productores y propietarios de terreno con vocación forestal o potencialmente forestal que participarán en procesos de forestación y reforestación, así como la institucionalidad pública y privada vinculada a la actividad forestal y recursos conexos que será fortalecida; (iii) Las **actividades principales** serán: a) Fortalecer las instituciones y capacidades públicas y privadas para lograr un proceso de mejora continua en la gestión de recursos naturales y ambientales (agua; suelo; biodiversidad: flora, fauna, germoplasma, bosques y selvas); b) realizar el manejo sustentable del bosque nativo para asegurar la regeneración de los bosques naturales e incrementar su productividad volumétrica y la calidad de la producción; c) forestar y reforestar con especies promisorias (nativas e introducidas) para aumentar la supervivencia y productividad de las plantaciones forestales diversificadas de especies comerciales maderables; d) lograr un proceso de mejora continua en la modernización de la industria forestal local para mejorar el aprovechamiento de la materia prima, promover la diversificación de especies y agregarle valor a la producción; e) lograr un proceso de mejora continua en el conocimiento y comportamiento global y local de los mercados para productos forestales para caracterizar el mercado orientando las decisiones de inversión productiva y de ventas

12. (iv) **Resultados esperados:** a) 10.000 hectáreas forestadas y reforestadas con especies como algarrobo blanco, lapacho, quebracho colorado, algarrobo negro, viraró y otras especies introducidas; b) Fortalecidas las políticas provinciales y las instituciones públicas y privadas; c) Capacitadas y formadas las capacidades locales públicas y privadas y participando en toma de decisiones junto al Gobierno Provincial, para la conservación, protección, restauración y producción de los recursos naturales de los ecosistemas de la región chaqueña de Formosa; d) Implementado y fortalecido un sistema de gestión del conocimiento para las acciones del desarrollo sustentable; e) Integradas acciones de gestión de recursos naturales en los territorios de referencia e integradas cadenas productivas de productos maderables y no maderables; (v) El **costo estimado** del Programa para un período de ejecución de 5 años se estima en US\$ 29.9 millones.

5. Proyecto de desarrollo rural sostenible en un territorio de referencia de la Región Subtropical Norte. US\$ US\$196.875 (ver propuesta detallada en el Apéndice 5)

13. Esta es una primera etapa, en que se realizará la Cooperación Técnica para los estudios y actividades de pre-inversión, básicamente la consulta a la sociedad y la elaboración participativa del plan y, después, a partir del segundo año, una vez identificados y formulados los proyectos, se cuantificarán, negociarán y ejecutarán las inversiones. (i) **Objetivos:** a) Servir de plataforma práctica para la elaboración y validación de metodologías y herramientas para la planificación del desarrollo rural sostenible con enfoque territorial; b) Dinamizar la cadena productiva de la

fruticultura; c) Establecer un espacio de trabajo con iniciativas innovadoras cuyos resultados sustenten procesos de formulación de directrices, estrategias y proyectos en el territorio; d) Instituir una institucionalidad territorial para la gestión social del desarrollo; e) Formar capacidades locales en formulación y evaluación de proyectos; f) Establecer cooperación y responsabilidad compartida de instituciones públicas, privadas y los actores sociales del territorio para la promoción del desarrollo; (ii) **Beneficiarios**: Población rural existente en el territorio, sin embargo, estratégicamente, los cambios pretendidos deberán iniciar más específicamente en el pequeño productor para que puedan integrarse al proceso general de desarrollo sostenible provincial y nacional; (iii) **Actividades principales**: básicamente se

14. (iv) **Actividades principales**: Básicamente serán las acciones de preinversión de la etapa preparatoria, siguientes: a) Movilización inicial: dirigido a lograr una visión compartida respecto a un marco conceptual y metodológico para el trabajo conjunto de las distintas instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo rural; b) Capacitación y fortalecimiento del capital humano y del capital social: capacitar a actores sociales y agentes públicos para el ejercicio de gestión social del desarrollo rural en el territorio; c) Organización y puesta en marcha un modelo de gestión social: establecer una institucionalidad para la gestión de las acciones planeadas, acompañamiento y evaluación de las acciones; d) Formulación del futuro deseado: promover la participación y la responsabilidad de los actores sociales y agentes públicos locales en la construcción del futuro deseado; e) Identificación, formulación y negociación de los proyectos: formulación de proyectos en diferentes dimensiones del desarrollo, con énfasis en la cadena productiva de fruticultura.

15. (iv) **Resultados esperados**: a) Por lo menos 15 técnicos en el territorio, capacitados y asesorados en el proceso de planificación estratégica y la gestión social del desarrollo territorial; b) Una nueva institucionalidad territorial creada; c) Por lo menos 3 proyectos de desarrollo rural del territorio con énfasis en la cadena productiva de la fruticultura, formulados y negociados; d) Por lo menos 8 proyectos de las otras dimensiones del desarrollo rural sostenible en el territorio, formulados y negociados. vii) **Costo estimado**: El costo total para ejecutar las actividades previstas se estiman en US\$196.875.

6. Proyecto de servicios de apoyo financiero a la producción silvoagropecuaria. US\$ 10.3 millones (ver propuesta detallada en el Apéndice 6)

16. **Objetivo general**: Contribuir a crear las condiciones y desarrollar instrumentos para apoyar la producción y dinamizar las inversiones, especialmente en proyectos innovadores y de largo plazo como fruticultura, forestación y reforestación; (ii) **Beneficiarios**: En general, serán los productores innovadores, profesionales del sector silvoagropecuario, productores e inversionistas que emprenderán proyectos de plantaciones de frutales y especies forestales nativas, así como, forestación y reforestación de especies maderables comerciales; (iii) **Actividades principales**: a) Diseñar y poner en ejecución un instrumento tipo fondo competitivo y/o concursable que promueva el desarrollo de empresas de servicios de apoyo a la producción e innovación para ampliar la base de los proveedores de servicios de asistencia técnica en la Provincia de Formosa; b) Diversificar y aumentar la calidad de la producción, la rentabilidad del sistema productivo y la competitividad del sector, mediante innovaciones incorporadas en los distintos eslabones de la

cadena de valor silvoagropecuaria; c) Diseñar y poner en ejecución instrumentos que viabilicen financieramente la participación de productores silvoagropecuarios, especialmente de pequeños y medianos productores y sus organizaciones, en plantaciones de frutales tropicales y subtropicales, así como en forestación y reforestación de bosque nativo y especies forestales comerciales.

17. (iv) **Resultados esperados:** a) Diseñado, establecido y operando, con amplia difusión, un fondo competitivo para promover la asistencia técnica privada, la innovación tecnológica y giras y capturas tecnológicas; b) Instrumento financiero diseñado, establecido y operando, con amplia difusión, y con líneas de financiamiento con condiciones adecuadas a la maduración de las inversiones (tasa, período de gracia y plazo) de frutales y especies forestales comerciales; (v) **Costo estimado:** US\$ 10.33 millones, distribuido en US\$ US\$ 330 mil para el fondo competitivo y US\$ 10 millones para el financiamiento de plantaciones de mediano y largo plazo.

18. El presente Programa Integrador en su conjunto con sus seis componentes, se concibe como: (i) Una “carta de navegación” para realizar la gestión de la cooperación y la asistencia técnica del IICA a este proceso; y como (ii) Un instrumento integrador de los cinco componentes principales y el componente de apoyo que lo forman. Respecto de la **organización para la ejecución** del Programa, se estableció que el Representante del IICA lo entregará a las autoridades del Gobierno de Formosa; asimismo, en la misma fecha dicho documento será entregado al PROSAP.

19. En fecha posterior, a definir, el Representante del IICA mantendrá reunión con el Director Ejecutivo del PROSAP y el Ministro de la Producción y Ambiente, con quienes se acordarán los mecanismos y procedimientos institucionales, técnicos, financieros y operativos para implementar la cooperación del IICA, en el contexto del Acuerdo de Cooperación PROSAP-IICA. Una vez definidas estas condiciones, el Representante del IICA y el Director Ejecutivo del PROSAP, presentarán la iniciativa ante el Secretario de la SAGPyA para su aprobación;

20. En fecha posterior, a definir, el Representante del IICA en Argentina y el Director Ejecutivo del PROSAP, presentarán al Gobernador de la Provincia de Formosa los acuerdos alcanzados y las definiciones operativas e institucionales para dar continuidad a las acciones iniciadas con esta Misión de Identificación, firmando un Acuerdo de Cooperación Técnica con la Provincia de Formosa, en el contexto de las acciones de cooperación vigentes IICA-PROSAP, como un Plan de Trabajo específico de dicho Acuerdo.

21. El **costo total** del Programa para un período de ejecución de 5 años se estima en US\$ 108 millones. En los cuadros 1 y 2 se pueden observar los costos por componentes y por categorías de inversión (Nota: no se incluyen en estos costos los del proyecto de servicios financieros de apoyo a la producción silvoagropecuaria, estimados en US\$ 10.3 millones, ya que corresponden a una cifra indicativa del fondo competitivo y el financiamiento de plantaciones de mediano y largo plazo).

II. MARCO DE REFERENCIA

A. LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO FUTURO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA

22. El Gobierno de la Provincia de Formosa ha tenido la visión de impulsar procesos ampliamente participativos para tener una “carta de navegación” de su desarrollo futuro. En un proceso de dos años y que culminó en 2008, se formuló “Formosa 2015: El Plan de inversiones que conduce a la visión de provincia de largo plazo”. En el marco del Plan, y con el objeto de fortalecer las capacidades locales, se impulsaron los “Planes estratégicos de desarrollo local”, comenzando por seis localidades² que gradualmente se extenderán al resto. Finalmente, se diseñó la Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario, requisito exigido para acceder a los fondos del PROSAP. A continuación una breve reseña de cada uno de ellos.

1. Formosa 2015: El Plan de inversiones que conduce a la visión de provincia de largo plazo

23. La **visión** de Formosa se define “como una provincia agrícola, forestal, ganadera, hidrocarburífera, industrial y turística, que agrega valor a las materias primas en las regiones donde éstas se producen”; y su **misión** “es mejorar la calidad de vida de la población promoviendo la actividad productiva con una justa retribución a los factores de producción, agregando valor en los lugares donde se obtienen o elaboran las materias primas, consolidando sistemas socialmente justos, ambientalmente sostenibles y económicamente rentables”.

24. En la estrategia productiva el Plan caracteriza 9 eslabonamientos productivos³ que son desarrollados indistintamente por pequeños, medianos y grandes productores, cada uno con diferentes formas de producción, niveles de tecnificación y grados de planificación, cuyas limitaciones se pueden agrupar en: (i) Generales: condiciones climáticas y ambientales que van desde zonas áridas, semi-áridas a húmedas; concentración de la tierra; déficit en la titulación de tierras; restricción de oferta de mano de obra y personal calificado; deficiencia en la infraestructura vial y logística para movilizar la producción. (ii) Específicas: pequeña escala de producción, poco asociativismo, exiguo acceso al crédito, insuficiente adopción de tecnología e inversión, bajo nivel sanitario y de calidad, escasez e informalidad de la información y la capacitación en manejo y comercialización, todo lo cual lleva a depender casi exclusivamente de los acopiadores.

25. Algunas limitaciones específicas por eslabones productivos identificadas en el Plan, son: (i) Granos: uso reducido de fertilizantes, escasez y obsolescencia del equipamiento agrícola, deficiente infraestructura de almacenaje y acondicionamiento; (ii) Ganadería: en la parte productiva hay atraso en genética, insatisfactorias condiciones de higiene, ineficaz manejo del rodeo, inadecuada infraestructura rural; en la parte industrial falta un frigorífico de tránsito federal, faenado “en negro”, escaso control sanitario, ingreso de animales y cortes de otras provincias, carencia de homogeneidad de la oferta de animales para faena

² Laguna Blanca, Clorinda, El Colorado, Villa Dos Trece, Ibarreta, Ingeniero Juárez.

³ Granos (soja, girasol, maíz, trigo, sorgo, arroz), carnes, frutas, hortalizas, forestales, industriales (algodón), piscicultura (pacú), miel y lácteos.

26. Respecto al eslabón productivo (iii) Forestal: en la parte productiva no se cuenta con un estudio forestal regional que de soporte sobre el uso actual y el uso potencial del suelo, potencialidades de productos forestales y de diversificación productiva que garanticen suficiencia, oportunidad y costos competitivos, una zonificación que permita focalizar acciones puntuales de conservación, de restauración, de protección y de producción de recursos naturales de los ecosistemas forestales, así mismo el diseño de un Programa regional de desarrollo forestal sustentable alineado a una visión de largo plazo; además, hay problemas con la propiedad del bosque, limitada conservación, dificultades en la parte productiva para la explotación impuestas por la legislación vigente; en la etapa industrial, hay escaso uso de tecnología, bajo nivel de capacitación de la mano de obra, falta desarrollo de la investigación e innovación para el uso de nuevas materias primas y el desconocimiento de la cadena de comercialización; (iv) Frutihortícola: Hay problemas con las prácticas culturales, los materiales genéticos utilizados, los manejos poscosecha y muy limitada capacidad de negociación con los acopiadores.

27. Para la materialización de la visión y misión, el Plan propone un aumento significativo del ingreso provincial mediante la realización de tres estrategias:

i. La estrategia de calidad: busca lograr un aumento de los precios en los productos, a través de mejoras en las prácticas productivas y en comercialización, estableciendo cuatro categorías tecnológicas, basados en la lógica de que cada tecnología es indicativa de la intensidad de los recursos puestos en cada esquema productivo lo que se asocia a mayores márgenes; éstas tecnologías son: básica, avanzada, de punta y *benchmark*;

ii. La estrategia de integración: plantea introducir nuevas actividades que pueden ser procesos que en la actualidad no se realizan dentro de los eslabones de las cadenas o actividades totalmente nuevas (como las frutas tropicales); la lógica planteada es que al aumentar el grado de participación y retribución que recibe la provincia en los diferentes eslabones de las diferentes cadenas, aumenta el ingreso, por lo que es clave suplir los “espacios remanentes” de los eslabones con actividades/procesos que se generen en la provincia;

iii. La estrategia productiva: consiste en lograr el aumento en la producción, que es posible mediante el incremento en la superficie destinada a la explotación agropecuaria y/o con mejoras en las prácticas productivas; se hicieron proyecciones del 2005 al 2015 para 20 rubros con hipótesis de mínima, probable y máxima. Los resultados probables son aumentos: de 210.000 a 365.000 hectáreas de superficie agrícola; producción bruta agrícola de medio millón de toneladas a un millón; de 1.66 millones de cabezas de ganado vacuno a 2.92 millones. Adicionalmente, se plantea que la producción tenderá a ser más uniforme en el territorio formoseño, con un fuerte crecimiento de las regiones centro y oeste; manteniendo el este su importante participación. Como corolario de las tres estrategias planteadas, se recomienda “atacar” las cadenas de valor con sus eslabones correspondientes, desde todos los ángulos posibles para multiplicar la generación de valor en la Provincia.

28. El Plan presenta acciones específicas para el desarrollo de la producción, en las que el sector público debe profundizar, extendiendo su cobertura tanto a nivel regional hacia los diferentes eslabones productivos. Respecto a formación de capacidades de pequeños y medianos productores, se han logrado mejoras, especialmente en la forma de producción, y el autoconsumo. Los Centros de Validación de Tecnología (CEDEVA) desempeñan un papel relevante de transferencia de conocimiento sobre diversos temas utilizados de manera creciente por los productores (nuevos cultivos, mejoramiento tecnológico y genético, sanidad, técnicas de

laboreo, siembra, cosecha, postcosecha y otros)⁴. Es muy posible que el Instituto PAIPPA⁵, sea el que mayor participación e influencia tenga en la capacitación de los pequeños productores. Los procesos de capacitación deben abarcar todos los eslabones de las cadenas, de modo de alcanzar estándares de calidad que aumenten los ingresos de todos los actores participantes.

29. Las tareas de **investigación** resultan fundamentales para consolidar algunas cadenas productivas influidas por las condiciones del clima y el suelo, agregando valor a la materia prima en los lugares que se producen; así mismo, la **transferencia** de información puede contribuir al cambio necesario para pasar de producciones de subsistencia a producciones comerciales que posibiliten al productor transformarse progresivamente en un empresario agropecuario. En cuanto a las acciones de **financiamiento**, actualmente está el Fondo Fiduciario Provincial (utilizado mayoritariamente por el sector ganadero) y los precios sostén del algodón. La marcada preponderancia de pequeños productores en casi todas las cadenas limita las posibilidades individuales de realizar inversiones de alguna significación en sus emprendimientos productivos, por lo que se necesitan mecanismos alternativos de financiamiento, ya que carecen de facilidades de la banca privada. Algunas inversiones propuestas de eslabones de procesamiento industrial y de mercados de las cadenas de valor, pueden contar con respaldos financieros de distinto tipo.

30. El sector hortifrutícola podría beneficiarse de la creación de mercados de productores en distintas localidades del interior provincial. Hay que promover el cumplimiento de la legislación de sanidad y la aplicación de buenas prácticas agrícolas. Resulta esencial revisar y evaluar la legislación existente que afecta a algunos sectores productivos, como la explotación de los bosques y el desmonte, para fortalecer el desarrollo sostenido, sin por ello, descuidar la sustentabilidad ambiental.

31. El Plan de inversiones públicas 2008-2015 cuenta con un banco 26 programas y 300 proyectos públicos, cuyo presupuesto para ejecución se estima en \$7.600 millones de pesos y su financiamiento depende de un conjunto de medidas de sostenibilidad fiscal que incluye la restructuración de la deuda actual, el canje de deuda por desarrollo y la limitación del crecimiento del gasto corriente de la Provincia. De los \$7.600 millones se estima que aproximadamente el 35% provendrían de recursos provinciales, el 51% de recursos otorgados por la Nación y el 15% restante, de distintas instituciones de crédito multilaterales o privadas. Los 300 proyectos corresponden a inversiones en infraestructura vial, puertos, vías navegables, ferrocarril, transporte, energía eléctrica y recursos hídricos. Estos proyectos se encuentran identificados y ordenados, cuentan con estudios técnicos y ambientales por lo que pueden ser presentados para su financiamiento de ejecución. En esa situación se encuentran los 5 proyectos de riego agropecuario⁶.

32. Respecto a los lineamientos para la **ejecución** del Plan de Inversiones del sector público, se indica que previamente se requiere la realización de un conjunto de gestiones administrativas y estudios técnicos. Se estima que en promedio, estas tareas pueden requerir dos años, antes de la

⁴Existe también una serie de programas nacionales financiados por organismos internacionales que pueden aportar sus técnicos, infraestructura y recursos para alcanzar los objetivos de capacitación, además del apoyo de instituciones nacionales del sector agropecuario con que cuenta la provincia. Muchas veces estos recursos no se aprovechan con eficiencia.

⁵ Programa de Asistencia Integral al Pequeño Productor Agropecuario.

⁶ (i) Proyecto de reactivación de los riachos El Porteño y He-Hé; (ii) Proyecto del río Norte y el arroyo El Tala-Lagadik; (iii) Proyecto del sistema interceptor binacional de distribución de caudales del río Pilcomayo; (iv) Proyecto del canal Las Lomitas-laguna Yema; (v) Proyecto de expansión del área arrocería.

fecha de inicio de las obras y/o construcción de los proyectos. Por lo tanto, los proyectos prioritarios para 2008/2009 deberían ya contar con las gestiones administrativas y estudios técnicos con algún grado de avance.

33. Respecto a las **inversiones del sector privado** en el escenario más probable para el 2015, se estima, alcanzaría \$ 368 millones de pesos, destacando: (i) la actividad ganadera con el 31% de la inversión (incluye la ampliación de inversiones del actual programa ganadero, desmonte y sembrado de pasturas, frigorífico de tránsito federal, 5 usinas lácteas de mínimo 5 mil litros diarios cada una); (ii) la producción de frutas con el 20%, incluyendo: banana (piletas-1 cada 5 ha, maduraderos, galpones, riego), pomelo (plantines, ampliación de tres líneas en la planta procesadora existente, ocho plantas empacadoras de frutas y riego), limón (plantines, dos plantas empacadoras y riego), industrialización de frutas (diseño, construcción y puesta en marcha);

34. Además: (iii) la actividad forestal con el 10% (instalación de seis secaderos para muebles y ocho para pisos, ampliación a 12 líneas en muebles y 12 máquinas *Finger-Joint*; carbón: construcción de 90 hornos nuevos, adaptación de planta existente y envasado; forestación de 2.500 ha anuales de monte forestal); (iv) producción de arroz con el 7% (instalación planta de secado, almacenaje y procesamiento de semilla); (v) producción de algodón con el 3%: (cosechadora de algodón); (vi) turismo con el 2% (hoteles boutique, de alto nivel, estancias y otros alojamientos); (vii) recuperación de tierras con el 2%⁷; (viii) producción de miel con el 1% (incorporación de nuevas colmenas); (ix) producción de hortalizas (construcción de galpones, maquinaria y riego); (x) producción de granos (soya y maíz: máquinas para silo bolsa); (xi) producción de pacú (construcción de estanques para 630 ha e instalación de dos plantas procesadoras).

2. Planes Estratégicos de Desarrollo Local

35. Con el objeto de fortalecer las capacidades locales, el Gobierno de la Provincia de Formosa impulsó estos planes comenzando por seis localidades: Laguna Blanca, Clorinda, El Colorado, Villa Dos Trece, Ibarreta, Ingeniero Juárez. En ellos se enfatiza que....”no es posible lograr cambios sustentables con solo los aportes de los recursos técnicos, que los nuevos paradigmas y propuestas metodológicas para la intervención en territorios pasan, por un lado, por privilegiar los procesos y no solo los productos, y por el otro, por involucrar, en la medida de lo posible, a todos los sectores representativos que interactúan en una comunidad.....”. Se indica que.....”solo será posible modificar una realidad determinada en la medida en que toda comunidad comprometida se involucre en el proceso y lo promueva; cada comunidad debe asumir el compromiso de participar activamente en la construcción de su realidad de acuerdo con sus propias necesidades, recursos y capacidad de gestión....”.

36. Respecto a las cadenas identificadas⁸ se concluye que estas coinciden con los ejes estratégicos de la Provincia de Formosa, definidos por sus Ministerios y Organismos. En general, los distintos actores participantes enumeran entre las dificultades más sobresalientes: falta de

⁷ La incorporación de tierras productivas se realizará tanto por desmonte como por recuperación de tierras subutilizadas o en el desuso. Se estima que, para cubrir las necesidades de tierras proyectadas según la perspectiva más probable, el ritmo de recuperación por desmonte debe ser de alrededor de 10.000 hectáreas por año, con una inversión de \$50 millones. Para el año 2015 las hectáreas desmontadas alcanzarían la suma de 100.000.

⁸ Apicultura, ganadería y porcinos, horticultura, algodón, carpintería, cuenca lechera, carbón, ladrillería, turismo rural, piscicultura, avicultura, artesanía, citricultura y fruticultura.

capacitación, asistencia técnica y financiamiento; faltan mejoras en infraestructuras básicas. **Se plantea que la intervención del Estado es necesaria como regulador de actividades ante situaciones de inequidad.** Hay clara conciencia de la preservación de los recursos naturales y el desarrollo de actividades productivas sustentables. También existe la necesidad de agregar valor en cada eslabón de la cadena productiva.

37. Como mandato se establece que **a partir de esta primera etapa de detección e identificación preliminar de cadenas se debería diseñar y ejecutar un Plan de Acción** con las siguientes características: (i) construido de forma participativa; (ii) orientado hacia el desarrollo de capacidades; (iii) orientado hacia la equidad (técnica, económica y social entre actores de diferentes eslabones y de un mismo eslabón); y (iv) operativo, viable y concreto, y **debe ser de implementación inmediata a dos o tres años de plazo como máximo y con base en recursos disponibles.**

3. Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario

38. El Gobierno de la Provincia de Formosa elaboró esta estrategia para cumplir con los requisitos exigidos para acceder a los fondos del PROSAP. Es una buena síntesis de los principales temas que contiene Formosa 2015, enriquecida con la profundización y análisis de algunos de los temas como los aspectos institucionales y la caracterización FODA de los principales eslabonamientos agroproductivos priorizados⁹.

39. Se identifican y seleccionan siete proyectos que la Provincia presentará a la convocatoria que realizará el PROSAP; estos son: (i) Desarrollo de la cuenca arrocera norte; (ii) Desarrollo de la cuenca arrocera sur; (iii) Reactivación del sistema El Porteño; (iv) Mejoramiento de caminos rurales; (v) Electrificación rural; (vi) Titulación de tierras; (vii) Reactivación ganadera del sistema del bañado La Estrella. De estos siete proyectos, en marzo 2009 se estaban formulando los perfiles de los cinco primeros proyectos para presentarlos al PROSAP.

B. LA INSTITUCIONALIDAD DE LA PROVINCIA Y LA AGRICULTURA, LOS RECURSOS NATURALES Y EL MEDIO RURAL

40. Las actividades que se relacionan con el sector agropecuario, rural y los recursos naturales, están, en su gran mayoría, bajo la responsabilidad del Ministerio de la Producción y Ambiente¹⁰, que interviene a través de varias modalidades: acciones directas, acciones en coordinación con otras instituciones, organizaciones, planes, programa y proyectos de ámbito provincial, nacional e internacional, tales como: CEDEVA, FONFIPRO, INTA, PROSAP, IPAF, PAIPPA, CFI, SENASA, Instituto de Colonización y Tierras Fiscales, Universidad Nacional de Formosa, Corporación para el Desarrollo de Formosa, Comisión Regional del Bermejo, Plan ganadero, Programa apícola, organizaciones de productores, organizaciones locales, organizaciones de cadenas.

⁹ Complejos: algodónero, arrocero, aprovechamiento forestal, hortícola, frutícola, ganado bovino, ganado bubalino, ganado caprino y piscícola.

¹⁰ El personal de este Ministerio es de aproximadamente 900 funcionarios, incluyendo profesionales, técnicos, administrativos y de apoyo. Su presupuesto de administración y funcionamiento es de alrededor de 20 millones de pesos, y 50 millones de pesos de operación.

41. En los últimos años, en el Ministerio se ha realizado un interesante e intenso proceso de cambio en su estructura y funcionamiento para responder de forma más eficiente y eficaz a los desafíos que implica la implementación del Plan Formosa 2015. Su reciente estructura está conformada por cuatro Subsecretarías: Programación y Control; Producción Sustentable; Recursos Naturales, Ordenamiento y Calidad Ambiental; Desarrollo Rural Territorial. Además, cuenta con dos Direcciones: Administración y Control, y Fiscalización. El Ministerio y sus Subsecretarías funcionan articuladamente y como equipo, característica que es muy positiva para trabajar por objetivos comunes, complementando capacidades y valor agregado. Cabe destacar que a fines de marzo del 2009 se creó el Ministerio de las Comunidades, lo que significa una importante decisión política de apoyo a las organizaciones y gobiernos locales, poniendo al capital humano como centro de atención. Asimismo, se está impulsando la creación del Instituto Universitario de Formosa, para formar profesionales que respondan a las demandas del desarrollo de la Provincia.

42. El Gobierno de la Provincia de Formosa y el Ministerio de la Producción y Ambiente, han impulsado iniciativas dirigidas a dar respuestas a las demandas con acciones efectivas y de acuerdo a las características propias y realidades de la Provincia. Destacan los Centros de Validación de Tecnologías Agropecuarias (CEDEVA's) con sedes en zonas agroclimáticas y productivas representativas: Laguna Yema en la Región Extremo Oeste; La Lomitas, en la Región Centro Oeste y Tacaaglé, en la Región Subtropical Norte. A futuro se establecerá un Centro en cada una de las otras regiones.

43. Se han identificado, diseñado y aplicado instrumentos financieros mediante el Fondo para el Financiamiento de la Actividad Productiva (FFAP) cuyo administrador es el Fondo Fiduciario Provincial (FONFIPRO), con líneas de financiamiento para: (i) Ganadería: remates de ganado bovino, desarrollo de la explotación ganadera, apicultura y acuicultura; (ii) Agricultura: campaña agrícola y banana; (iii) Forestación del algarrobo; (iv) Industria maderera: aserraderos y carpinterías y consorcios y cooperativas de industriales madereros. Se han realizado importantes operatorias de intervención, tales como: (i) Acopio de algodón, para favorecer la devolución del crédito y aprovechar su efecto en el mercado actuando como precio de sostén; (ii) Acopio de pomelos: para la compra y acopio de pomelo a explotaciones de pequeños productores "Paipperos"; (iii) Acopio de banana: para la compra y acopio de banana a explotaciones de pequeños productores "Paipperos".

III. EL PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA A FORMOSA 2015: DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE, CADENAS DE VALOR Y TERRITORIOS

A. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA

44. La Provincia de Formosa tiene un gran potencial de desarrollo debido a: (i) Su abundante y variada base de recursos naturales; (ii) Un amplio territorio con regiones de reciente colonización; (iii) Poca población y, a su vez, receptora de la misma; y (iv) Un Gobierno provincial con una visión estratégica y decisión política de materializar el Plan Formosa 2015 con acciones inmediatas, a corto, mediano y largo plazo. Con esa perspectiva, se han venido realizando los ajustes institucionales en el marco del Plan y se han identificado, diseñado y

aplicado instrumentos y mecanismos efectivos para dar respuestas adecuadas a la urgencia y alcance de los problemas, teniendo como foco de acción a las personas. El hecho de que la institucionalidad se vaya adecuando a las demandas y visión del desarrollo futuro de la Provincia es fundamental, ya que de no ser así, se convertiría en su principal obstáculo.

45. Formosa se encuentra en un momento muy importante de sus perspectivas de desarrollo caracterizado, especialmente, por el creciente interés de productores, empresarios e inversionistas de otras provincias y de países vecinos por impulsar proyectos productivos silvoagropecuarios y de cadenas de valor agroproductivas-comerciales. El desafío es aprovechar las oportunidades y crear las condiciones para que se concreten las inversiones en el marco del desarrollo rural sostenible con enfoque territorial. Crear las condiciones para este propósito implica considerar prioritariamente: (i) El desarrollo de las capacidades del capital humano y el capital social orientado al desarrollo sostenible y al bienestar común; (ii) El uso sostenible de los recursos naturales y ambiente; (iii) El impulso a cadenas de valor incluyentes articuladas a los territorios; (iv) El desarrollo de servicios de apoyo a la producción y aspectos conexos; (v) El desarrollo de instrumentos financieros adecuados a las iniciativas de inversión.

46. El primer desafío es poner al **capital humano y social por delante**. El desarrollo de las capacidades del capital humano mediante la educación y la capacitación de productores, técnicos, empresarios, trabajadores, y otros, con el objetivo de lograr el bienestar común, es clave para apoyar el proceso de desarrollo sostenible de la Provincia, incluyendo actores relacionados a actividades productivas, de los diferentes eslabones de las cadenas de valor, de servicios de apoyo a la producción, del Gobierno Provincial, organizaciones, gremios, academia y otros. La inversión en educación y capacitación incide positivamente en el fortalecimiento del capital social¹¹ ya que los individuos o comunidades capacitados aportan y participan más activamente en las redes sociales, en las organizaciones y en las instituciones.

47. Otro desafío es el **uso sostenible de los recursos naturales y ambiente**, teniendo presente que las inversiones productivas silvoagropecuarias y de cadenas de valor agroproductivas-comerciales, implican un cambio en el uso del suelo incorporando nuevas áreas a la producción del territorio. Estas inversiones deben realizarse de forma sostenible, mitigando o evitando consecuencias negativas en la base de recursos naturales y el ambiente, en especial, suelo, agua y bosque. El anteproyecto de Ley del Plan de ordenamiento territorial provincial que estará listo próximamente, es un instrumento clave para respaldar el desarrollo rural sostenible con enfoque territorial, dotando al Gobierno de la Provincia, de la normativa correspondiente y los medios necesarios, en cantidad, calidad y oportunidad, para aplicar la Ley (de lo contrario la norma será “letra muerta”). Asimismo, con un buen ordenamiento, se podría aplicar la Ley de bosques y valorar adecuadamente la madera. Las acciones complementarias que se relacionan con la protección, conservación y uso sostenible de los recursos naturales que se proponen en el Programa de apoyo del IICA a Formosa 2015, son, entre otras: el manejo de los bosques nativos, el establecimiento y manejo de forestación y reforestación sistematizada, mejorar el aprovechamiento de la madera y la comercialización de productos forestales.

¹¹ Se entiende por capital social toda la acción de relacionamiento que conlleve un impacto positivo en la condición económica de los individuos. También incluye la forma de inserción de los individuos y comunidades en estructuras interrelacionadas y a la forma en que esta inserción deriva en oportunidades individuales y colectivas. La eficacia y la eficiencia del capital social en los procesos de desarrollo rural están en relación directa con la consolidación de redes sociales confiables que le brinden al sujeto la posibilidad de desenvolverse plenamente (IICA, 2006).

48. El impulso a las **cadena de valor incluyentes articuladas a los territorios** implica fomentar su gobernabilidad incluyente entre actores de diferentes eslabones y de un mismo eslabón y con fuertes articulaciones a las diferentes dimensiones y variables del territorios: socio-culturales, técnico-económicas, político-institucionales y ambientales, para lo cual, deben diseñarse y aplicarse instrumentos y/o medidas y mecanismos adecuados que conduzcan el proceso de desarrollo sostenible en esa dirección. El territorio se caracterizaría en función de las cadenas priorizadas, para lo cual, se trabajaría con un subconjunto menor de dimensiones y variables a analizar en las cadenas priorizadas de fruticultura tropical y subtropical y de carne. En el caso del territorio de referencia seleccionado -la región Subtropical Norte- se trabajaría con todo el conjunto de dimensiones y variables del territorio. En el caso de la Región Oeste, de reciente colonización, se privilegiaría el desarrollo productivo sostenible y se sentarían las bases para un futuro territorio de referencia.

49. El **desarrollo de los servicios de apoyo a la producción y aspectos conexos** es un elemento clave de la implementación del Plan Formosa 2015 y la creación de condiciones para atraer inversiones. De allí que este Programa y sus componentes proponen diversas acciones como instrumentos (especialmente fondos competitivos), mecanismos y proyectos, para impulsar los servicios, privados y públicos, de: tecnología e innovación; transferencia de tecnología y asistencia técnica; financiamiento y seguro; producción (semillas, viveros, insumos, buenas prácticas, riego, zonificación, otros); industrialización (poscosecha, almacenamiento, otros); comercialización interna y externa; organización y gestión empresarial; infraestructura y equipamiento productivo.

50. El **desarrollo de instrumentos financieros adecuados a las iniciativas de innovación e inversión**, especialmente para el fomento de plantaciones frutícolas y de especies maderables de larga maduración, requiere de un financiamiento de características muy especiales para viabilizar la participación de pequeños y medianos productores de forma individual u organizada. Estos instrumentos deben ser parte de un conjunto de incentivos que permitan apoyar de manera integral a los participantes de estas iniciativas productivas.

51. El objetivo general del Programa, los beneficiarios, la cobertura geográfica, sus componentes y organización para la ejecución se pueden ver en el Capítulo I Resumen Ejecutivo (párrafo 1 a 21).

B. COSTO ESTIMADO DEL PROGRAMA (en US\$ equivalentes)

52. El costo total del Programa para un período de ejecución de 5 años se estima en US\$ 108 millones. En los cuadros 1 y 2 se pueden observar los costos por componentes y por categorías de inversión.

CUADRO 1: COSTOS ESTIMADOS POR COMPONENTES

COMPONENTES	AÑOS					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Programa de desarrollo sustentable para los recursos naturales de los ecosistemas de Formosa	508.250	7.558.250	7.508.250	7.208.250	7.208.250	29.991.250
2. Programa para el desarrollo de frutas tropicales y subtropicales	2.178.000	2.178.000	1.628.000	1.628.000	1.628.000	9.240.000
3. Plan de acción de la cadena de valor de la carne bovina	1.952.491,87	2.700.815,75	4.142.086,59	6.407.216,8	9.982.318,9	25.184.929,91
4. Proyecto de desarrollo rural sostenible en un territorio de referencia de la Región Subtropical Norte	71.925	75.600	27.300	13.650	8.400	196.875
5. Proyecto de desarrollo productivo sostenible en la Región Oeste	15.356.182	15.208.637	12.387.544	42.1667	40.250	43.414.280
TOTAL	20.066.848,9	27.721.302,75	25.693.180,59	15.678.783,8	18.867.218,9	108.027.334,9

CUADRO 2: COSTOS ESTIMADOS POR CATEGORÍAS DE INVERSIÓN

CATEGORIAS DE INVERSION	AÑOS					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Bienes e insumos	2.267.840	3.560.701	4.059.053	5.316.099	7.842.255	23.045.948
2. Obras	13.735.313	20.160.505	18.164.387	8.197.421	8.481.400	68.739.026
3. Estudios y Consultarías	283.528	247.903	266.936	302.597	386.882	1.487.846
4. Capacitación y asistencia técnica	1.285.839	1.324.108	1.186.085	1.336.271	1.573.912	6.706.215
6. Recursos no asignados	2.494.330	2.428.085	2.016.720	526.396	582.770	8.048.301
TOTAL	20.066.849	27.721.303	25.693.180	15.678.784	18.867.219	108.027.335

C. VIABILIDAD Y RIESGOS DEL PROGRAMA

1. Viabilidad Social

53. En la Provincia no existe un gran desarrollo del asociativismo y de otras formas de organización, que son claves para la participación y apropiación de las diferentes iniciativas impulsadas por el Programa, por lo que se focalizará la acción en el desarrollo del capital humano y del capital social. Para ello, además del trabajo con ese enfoque en las diversas iniciativas propuestas, se trabajará una acción piloto en un territorio seleccionado, mediante una metodología y estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial, de manera articulada con el aterrizaje de las cadenas productivas de frutas. Las intervenciones propuestas contemplan como principales beneficiarios a un gran número de pequeños y medianos productores que al presente, por problema de dificultades en el acceso a servicios de diverso orden, se encuentran en un estado de baja capacidad productiva y de desarrollo. Por lo tanto, este Programa Integrador, además de contribuir al desarrollo general de la Provincia a través de iniciativas con gran potencial para la región, también contempla acciones específicas focalizadas a apoyar y promover a los pequeños y medianos productores y los habitantes de los espacios rurales de la provincia de Formosa.

2. Viabilidad Institucional

54. La ejecución de este Programa caracterizado por su gran alcance, complejidad y con propuestas innovadoras, representa un desafío para la institucionalidad de la Provincia, ya que normalmente implicaría realizar ajustes y reforzamientos institucionales por la gran cantidad de actividades incrementales a realizar, innovadoras por los nuevos temas que se incluyen y que cubren un amplio territorio. Afortunadamente, en el proceso de formulación y ejecución del Plan Formosa 2015, la Gobernación de la Provincia ha tenido la visión de ir fortaleciendo y modernizando su estructura para responder a los desafíos que implica la materialización del Plan, y continúa fuertemente con esa política. Esta situación hace más viable institucionalmente la ejecución de este Programa.

55. Destacan los ajustes y fortalecimientos institucionales realizados en el Ministerio de la Producción, que recientemente es de la Producción y Ambiente. Este Ministerio es clave ya que tendrá la responsabilidad principal de ejecutar el Programa, con sus cuatro Subsecretarías: (i) Producción Sustentable; (ii) Recursos Naturales, Ordenamiento y Calidad Ambiental; (iii) Desarrollo Rural Territorial Programación y Control; además, de dos Direcciones: Administración y Control, y Fiscalización. El Ministerio y sus Subsecretarías funcionan articuladamente y como equipo en la ejecución del Plan Formosa 2015, característica que es muy positiva para trabajar por objetivos comunes, complementando capacidades y valor agregado. Asimismo, trabaja coordinadamente con las otras instituciones y/u organizaciones que estarán directamente o indirectamente ligadas a la ejecución de este Programa¹². Adicionalmente, a fines de marzo del 2009 se creó el Ministerio de las Comunidades, lo que significa una importante decisión política de apoyo a las organizaciones y gobiernos locales, poniendo al capital humano

¹² CEDEVA, FONFIPRO, INTA, PROSAP, IPAF, PAIPPA, CFI, SENASA, Instituto de Colonización y Tierras Fiscales, Universidad Nacional de Formosa, Corporación para el Desarrollo de Formosa, Comisión Regional del Bermejo, Plan ganadero, Programa apícola, organizaciones de productores, organizaciones locales, organizaciones de cadenas.

como centro de atención. Asimismo, se está impulsando la creación del Instituto Universitario de Formosa, para formar profesionales que respondan a las demandas del desarrollo de la Provincia.

3. Viabilidad Técnica

56. Los temas técnicos relevantes de los componentes del Programa implican un gran desafío desde el punto de vista de los requerimientos de tecnología e innovación; a continuación un análisis para los componentes con mayor contenido técnico:

i. Programa de desarrollo sustentable para los recursos naturales de los ecosistemas de Formosa: En estos temas hay un gran desafío técnico ya que la Subsecretaría de Recursos Naturales, Ordenamiento y Calidad Ambiental es de reciente creación y esta focalizando su acción en su organización y el diseño y/o aplicación de instrumentos normativos, tales como herramientas de cumplimiento, sistema de autorizaciones (dictamen legal, técnico y ambiental) y control de aprovechamientos. Además, el Programa incluye actividades técnicamente complejas como ordenamiento forestal; manejo de bosques nativos; establecimiento y manejo de forestación y reforestación sistematizada; industria maderera; comercialización de productos forestales; servicios ambientales y otros. Por lo que antecede, en el Programa se propone un fuerte apoyo de asistencia técnica a la Subsecretaría para la ejecución de estas actividades y el desarrollo de capacidades para crear y consolidar capacidad institucional sobre estos temas con los actores participantes.

ii. Programa para el desarrollo de frutas tropicales y subtropicales: De los cinco rubros incluidos en el Programa, el banano tiene soporte técnico especialmente a través del CEDEVA ubicado en Tacaaglé, Región Subtropical Norte, a corto plazo se impulsará el Plan de desarrollo bananero provincial con la meta de llegar 15.000 hectáreas en el 2015. De los otros cuatro rubros, el pomelo ya se está cultivando pero con baja tecnología. En cuanto a mango, ananá (piña) y mamón (papaya), serán introducidos, por lo tanto, mediante las asistencia técnica del Programa, estos cuatro rubros tendrá apoyo en planificación detallada de plantaciones, capacitación de técnicos y productores, producción de plantas en viveros certificados de las variedades que el mercado demanda, asistencia técnica a productores líderes para desarrollar plantaciones tecnificadas.

iii. Plan de acción de la cadena de valor de la carne bovina: Tecnológicamente es baja la producción de la ganadería bovina en la Provincia, tanto en su eslabón primario como en el resto de eslabones de la cadena agroproductiva de la carne. El 90% de las explotaciones se dedica a la ganadería de cría con baja tecnología, sin lograr avances sustantivos hacia la etapa de engorde y una mayor capacidad de procesamiento, tanto en calidad como en cantidad. El Programa propone acciones para mejorar la tecnología de los productores, tanto en cría como engorde, así como el reacondicionamiento y modernización de los mataderos municipales y frigoríficos existentes, e impulsar el establecimiento de un frigorífico de tránsito federal.

iv. Proyecto desarrollo productivo sostenible en la Región Oeste: Esta región es de reciente colonización y se caracteriza por formas extensivas de producción por lo que el Programa realizará acciones para capacitar y transferir tecnología para el mejoramiento del manejo y la producción bovina, caprina y de otras especies menores, así como realizar inversiones en implantación de pasturas, aguadas y cercos.

4. Viabilidad Ambiental

57. En términos generales, el Programa en su conjunto es amigable con el ambiente. Se apoyará a la Subsecretaría de Recursos Naturales, Ordenamiento y Calidad Ambiental en acciones dirigidas al desarrollo sustentable para los recursos naturales de los ecosistemas de Formosa, apoyando en el diseño y/o aplicación de instrumentos normativos para proteger, conservar y realizar usos sostenibles de los recursos naturales. Además, se promoverán acciones con manejo de bosques nativos, establecimiento y manejo de forestación y reforestación sistematizada, así como la promoción del pago de servicios ambientales (fijación de carbono, belleza escénica, uso sostenible de la biodiversidad y calidad y cantidad de agua). Las acciones de los proyectos frutícola y de bovinos de carne aplicarán buenas prácticas productivas. En el proyecto de la Región Oeste, se tendrán que realizar los estudios de impacto ambiental para que la construcción de los caminos rurales no impacte negativamente el ambiente, incorporando en su construcción las medidas mitigadoras correspondientes recomendadas por el estudio.

5. Viabilidad Económico - Financiera

58. Por las características de este Programa Integrador, resultado de una Misión de Identificación del IICA a la Provincia de Formosa, realizada durante el mes de marzo de 2009, no se ha avanzado lo suficiente en los estudios como para elaborar indicadores sintéticos de rentabilidad y capacidad de pago de las iniciativas aquí propuestas. Sin embargo, por tratarse de un estudio que recoge la abundante experiencia existente en los sectores público y privado de la provincia, y por haber sido elaborado de una manera muy participativa, en consulta con los equipos técnicos locales, públicos y privados, las propuestas recogen el desarrollo de alternativas de intervención que impulsan y promueven actividades productivas que cuentan con gran potencial ya identificado para la provincia, algunas de las cuales ya se encontraban en curso. La Provincia de Formosa es una región que todavía cuenta con una importante frontera agrícola y espacio para el desarrollo de actividades productivas en áreas cuya ocupación es reciente o muy poco explotada. Por este motivo puede asegurarse, sin lugar a dudas, que las intervenciones propuestas, tanto en el ámbito territorial como productivo, contribuyen de forma sólida y coherente a promover el desarrollo sostenible de la provincia de Formosa.

**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA-IICA-PROSAP
PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA AL PLAN
FORMOSA 2015**

APENDICE 1

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE FRUTAS
TROPICALES Y SUBTROPICALES
(PROFRUTA-FORMOSA)**

Versión al 30 de abril 2009

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	MARCO DE REFERENCIA	4
A.	ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE DEBE INCIDIR EN LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR FRUTICOLA	5
1.	Producción primaria.....	5
2.	Post cosecha y procesamiento.....	5
3.	Comercialización	5
4.	Consumo	6
III.	EL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES	6
A.	VISION ESTRATEGICA.....	6
B.	MATRICES DE INTERVENCION POR ESLABONES DE LA CADENA	6
C.	ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA.....	6
D.	COSTOS ESTIMADOS DEL PROGRAMA	7
	COMPONENTES	7
E.	VIABILIDAD Y RIESGOS.....	8
1.	Viabilidad.....	8
2.	Riesgos.....	8
ANEXO 1:	PROPUESTA DE PLANES DE ACCIÓN PARA LAS CADENAS DE MANGO, ANANÁ (PIÑA) Y MAMÓN (PAPAYA) EN FORMOSA	
ANEXO 2:	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA CADENA DE BANANA	
ANEXO 3:	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA CADENA DE POMELO	

I. RESUMEN EJECUTIVO

1. El **objetivo** del Programa de desarrollo de frutas tropicales y subtropicales, es contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la provincia de Formosa, mediante la siembra tecnificada de frutas comercialmente novedosas como mango, ananá (piña), mamón (papaya) y de frutas conocidas y ya establecidas como son el pomelo y la banana. La **cobertura geográfica** abarcará la Región Subtropical Norte en los siguientes municipios: Laguna Blanca; Riacho He He; El Espinillo; Laguna Naick Neck; Misión Tacaaglé; Tres Lagunas; Siete Palmas; Buena Vista.

2. Los **beneficiarios** del Programa de frutas son:

Fruta	Pequeños productores según tamaño de predio	Medianos productores según tamaño de predio	Cantidad de pequeños y medianos productores beneficiados	Trabajadores
Mango	De 1 – 30 Ha	Más de 30 Ha	200	XX
Ananá (Piña)	De 1 – 10 Ha		100	XX
Mamón (Papaya)	De 1 – 5 Ha		200	XX
Pomelo	De 1 – 30 Ha	Más de 30 Ha	100	XX
Banano	De 1 – 30 Ha	Más de 30 Ha	1500	XX

3. Los **resultados esperados** en cuanto a metas de siembra incremental en los cinco años de ejecución del Programa son (en hectáreas):

Nota: La plantación de piña y papaya puede tener una vida útil de 2 años, por lo tanto en los 5 años se pueden repetir dos ciclos de cultivo. En el caso de la banana no incluye la superficie plantada actualmente.

Frutas	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Incremental	Acumulado								
Banano	2.000	2.000	2.000	4.000	2.000	6.000	2.000	8.000	3.000	11.000
Pomelo	vivero		300	300	200	500	200	700	300	1.000
Mango	vivero		300	300	200	500	200	700	300	1.000
Piña	100	100	100	200	100	300	100	400	100	500
Papaya	100	100	100	200	100	300	100	400	100	500
Total	2.200	2.200	2.800	5.000	2.600	7.600	2.600	10.200	3.800	14.000

4. Para avanzar hacia la ejecución del Programa, se plantea un conjunto de actividades y acciones orientadas que se presentan en **Matrices de Intervención**. En los casos de mango, ananá (piña) y mamón (papaya), para asegurar un “paso seguro” hacia cadenas competitivas. En el caso de pomelo y banana, se busca superar “cuellos de botella” identificados, como también, desarrollar nuevas acciones que induzcan el mejoramiento competitivo. Los anexos 1, 2 y 3 contienen las matrices de intervención de la siguiente forma: (i) Anexo 1: contiene la matriz de intervención para las frutas mango, ananá (piña) y mamón (papaya); como se indicó, se trata de cultivos relativamente nuevos, con una lógica de intervención muy similar en los tres casos; (ii) Anexo 2, contiene la matriz de intervención para banana; (iii) Anexo 3 contiene la matriz de intervención del pomelo. A continuación se plantean algunos aspectos relevantes de las matrices de intervención con cierto nivel de detalle.

1. Eslabón primario

5. i. Viveros: Se pone especial atención en todos los casos a la producción de material genético de calidad y enfocado hacia la producción que los mercados demandan. Para el caso del banano destaca que el CEDEVA de la misión Tacaagle, cuenta con infraestructura moderna y tendrá capacidad para producir plantas cada mes.

6. ii. Asistencia Técnica: Es clave para el éxito del Programa que su ejecución deberá hacerse por medio de técnicos especializados en el cultivo a través de visitas periódicas (una vez al mes) a los productores inscritos en el Programa para dar seguimiento a un plan de manejo del cultivo mediante un cronograma de actividades de acuerdo a la época del año y al ciclo fenológico del cultivo. Estará enfocada a atender aspectos como: selección del terreno, trazo de la plantación, ahoyado, siembra, manejo preventivo de plagas y enfermedades, control de malezas, riego, nutrición con base en análisis de suelo y foliar, índices de madurez y cosecha. Para el caso de ananá (piña), se incluirá la inducción de floración y los índices, además de madurez y cosecha, se incluirán post cosecha y transporte.

7. iii. Investigación: La investigación se planea realizarla en el CEDEVA como en fincas de productores; se apuntará a resolver las principales limitantes identificadas durante el desarrollo del Programa.

8. iv. Plan de capacitaciones: Se elaborará un plan de capacitación en dos niveles:

a) Para especializar a técnicos agrónomos: Mediante pasantías cortas a países con desarrollo tecnológico en el cultivo de mango y mediante la visita de expertos de otros países para realizar jornadas de capacitación en Formosa, mediante cursos, seminarios y visitas de campo.

b) El personal técnico especializado, desarrollará un plan de capacitación para productores y personal encargado, de acuerdo al ciclo fenológico del cultivo. La capacitación deberá realizarse en forma teórica y en forma práctica mediante demostraciones en las fincas de productores tecnificados. Por su parte, en las fincas donde se aplica un manejo tecnificado del cultivo se realizarán giras de campo con grupos de productores para que conozcan las técnicas apropiadas del manejo del cultivo y para que intercambien experiencias con productores líderes. Los días demostrativos se utilizarán para enseñar una técnica en especial y debe promover la discusión-reflexión sobre las ventajas y desventajas de aplicación de la tecnología. En el caso del banano, también se harán días demostrativos en el CEDEVA.

2. Eslabón manejo post cosecha y procesamiento

9. i. Investigación: Se desarrollará un programa de investigación y adaptación de tecnología post cosecha.

10. ii. Procesamiento industrial: Se plantea desarrollar trabajos con Universidades y en el CEDEVA destacar un laboratorio para el desarrollo de productos. Por su parte, en una planta piloto de agroindustria se realizarán ensayos para determinar el uso de productos y subproductos tales como pulpas, deshidratados, jugos, néctares. Los resultados servirán para motivar el establecimiento de industrias locales que desarrollen en forma comercial dichos productos.

11. iii. Capacitación, asistencia técnica: Se dará capacitación en dos niveles:

a) A técnicos en manejo post cosecha.

b) A productores: En este caso, se planea que a través de visitas del técnico a la finca del productor se brinde asistencia técnica para establecer controles de la fenología del cultivo de flor a fruto y época adecuada de cosecha. Además se capacitará en tecnología de manejo pos cosecha que mejore la preservación y la calidad del producto. En el manejo agronómico se hará énfasis en la nutrición con los elementos químicos necesarios para mejorar el sabor, color y resistencia al transporte

12. iv. Transporte: En cuanto banana, se deberá desarrollar una estrecha coordinación con el personal técnico del CEDEVA, donde se lleva a cabo una investigación y adaptación de tecnología para el empaque directamente en finca y evitar la manipulación y golpes de la fruta. Para el manejo pos cosecha se propiciará el acceso al financiamiento para contar con infraestructura mínima que permita al productor adoptar la tecnología desarrollada en el CEDEVA, y se promoverá la organización de productores, para el establecimiento de una empresa para el acopio y comercialización de la fruta con cadena de frío.

13. v. Infraestructura: Se proyecta estimular y facilitar la gestión y operación de plantas de acopio y en general, el establecimiento de infraestructura de acopio y post cosecha.

14. vi. Especificidad en el caso del pomelo para el procesamiento. Se establecerá una estrecha relación con la industria privada que favorezca aquellos productores que cuentan con asesoría técnica del Programa, de tal manera que se logren mejores precios para aquella fruta que reúna mejor calidad del jugo, tomando como parámetro los grados Brix.

3. Eslabón mercadeo y comercialización

15. i. Sistema de información de mercados: El Programa deberá contar con un sistema de información de mercados, que permita realizar, al menos, las siguientes actividades:

a) Monitoreo de precios diarios en los principales mercados mayoristas y cadenas de supermercados y agroindustrias del país.

b) Publicación de los precios vía internet, mensajes de texto en celulares para aquellos productores y técnicos inscritos en el sistema, cuñas en radios locales.

16. ii. Organización de productores: Para lograr mejores condiciones en las negociaciones comerciales, se promoverá y asesorará en el establecimiento de centros de acopio y transporte, para los principales mercados, se promoverá la organización de los pequeños y medianos productores en una asociación lucrativa para establecer una empresa comercializadora de sus cosechas. Para tal efecto los productores serán accionistas de la empresa comercializadora y podrán gozar de mejores precios y márgenes de ganancia obtenidas en la comercialización.

17. iii. Centro de distribución mayorista: Para el caso de banana, se promoverá la instalación de un centro de distribución mayorista en Buenos Aires, para que brinde el servicio de centro de recepción del producto proveniente de Formosa y establezca sistemas de entrega y distribución del producto a mercados minoristas y supermercados.

18. iv. Capacitación empresarial: Se desarrollará un programa de capacitación empresarial en aspectos tales como: negociaciones comerciales, fijación de precios, marcas y productos,

contratos, etc. servicios de asesoría en negocios, así como la participación en ferias y festivales de la fruta.

4. Eslabón consumo

19. Se establecerá una marca que identifique el origen de las frutas producidas en Formosa y que sirva de elemento de diferenciación para que el consumidor lo prefiera. Esta marca de origen deberá ser acompañada de elementos publicitarios en periódicos y otros medios masivos de comunicación, haciendo énfasis en el valor nutritivo para la salud. Se establecerá días de promoción para que el consumidor pueda degustar este producto y adquirirlo en los supermercados.

5. La cadena en su conjunto

20. Se plantea la realización de varias actividades que involucran al conjunto de la cadena, en particular:

i. Aprobación de línea de crédito adecuada a las condiciones de los fruticultores y según el ciclo del cultivo con el Fondo Fiduciario Provincial (ver propuesta en el Apéndice 6 Proyecto de desarrollo de los servicios de apoyo a la producción silvoagropecuaria e instrumentos financieros adecuados a las iniciativas de inversión).

ii. Fomento de empresas y servicios conexos al cultivo, tales como: equipos de riego, empaque, transporte, servicios de fumigación, viveros (Ver Apéndice 6).

iii. Establecimiento de Servicios públicos de vigilancia y control de plagas y enfermedades cuarentenarias como moscas de la fruta.

iv. Elaboración de un proyecto de fomento y tecnificación del cultivo en la zona para brindar asistencia técnica especializada en todos los eslabones de la cadena de producción.

v. Adicionalmente, se plantea apoyar la planificación del proyecto y su ejecución mediante talleres para validación de las propuestas; esto se detalla en el siguiente punto.

21. Respecto a la **organización para la ejecución** del Programa se plantea lograr la organización de las cadenas de frutas. Esto implica la conformación de espacios de discusión y diálogo formales y permanentes, con la participación de representantes de los actores de los distintos eslabones y del gobierno de Formosa, donde se defina el detalle de las acciones, las prioridades y se logre dar un adecuado seguimiento a su ejecución; todo en el marco de lo que se conoce como un Acuerdo de Competitividad. En el caso de presente Programa, se hace una propuesta inicial de las matrices de intervención por eslabones de las cadenas de frutas, siendo deseable la realización de talleres con actores de las cadenas a fin de discutirlos, hacer ajustes y llegar a un consenso. En esa oportunidad también deberían integrarse los Comités de Cadena.

22. El costo estimado del Programa es de US\$ 9.240.000, para un período de ejecución de 5 años (ver cuadros 1 y 2).

II. MARCO DE REFERENCIA

23. Como resultado de la Misión de Identificación del IICA a la Provincia de Formosa y de acuerdo con la autoridades de su Gobierno, se identificaron y seleccionaron cinco especies de frutas para incluirlas dentro del presente Programa focalizando su acción en la Región Subtropical Norte; estas frutas son: banana, pomelo, ananá (piña), mango y mamón (papaya). La

banana y el pomelo son especies ya establecidas en la provincia. Respecto a ananá, mango y mamón, son especies que serán promovidas para desarrollar su potencial productivo en la provincia.

24. Como producto de las giras y entrevistas realizadas, así como la información recolectada, se concluye que la problemática es muy similar para las frutas seleccionadas, incluyendo los casos del banano y pomelo. En el caso de piña, mango y papaya, muchos de los temas, más que limitaciones o problemas, son aspectos sobre los cuales, por experiencia, se sabe que hay que intervenir para asegurar una producción de calidad. A continuación se indican estos aspectos, haciéndose la referencia particular por fruta cuando sea necesario.

A. ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE DEBE INCIDIR EN LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR FRUTICOLA

1. Producción primaria

- i. Material Genético: (i) en general hay escasez de material genético certificado; y (ii) en el caso de piña y de papaya se enfatiza en las variedades que el mercado demanda.
- ii. Tecnología de manejo de cultivos: (i) Falta información a los productores; en todo caso, en el caso de piña, mango y papaya, la cantidad de fincas es pequeña.
- iii. Investigación: Falta de investigación local para solucionar problemas y limitantes.
- iv. Asistencia Técnica: (i) Escasa asistencia técnica a productores; (ii) Falta de recurso humano especializado para transferir tecnología.
- v. Aprovechamiento potencial productivo: (i) Desaprovechadas importantes zonas potenciales para el cultivo.
- vi. Financiamiento: (i) Falta de crédito a productores para tecnificar sus fincas.

2. Post cosecha y procesamiento

- i. Cantidad de fruta para procesamiento: (i) Para mango, piña y papaya falta de volúmenes de fruta que justifiquen inversiones.
- ii. Calidad del fruto: (i) Muy mala calidad del fruto en el caso de banana y pomelo. En el caso de las otras frutas no hay todavía una producción comercial.
- iii. Generación de valor agregado: (i) Falta de aprovechamiento de oportunidades de mercado, de productos y subproductos

3. Comercialización

- i. Información sobre precios y mercados: (i) Falta de asesoría especializada e información de precios para aprovechar las oportunidades de venta del producto en los mejores mercados.
- ii. Precios para la fruta: (i) Este aspecto se refiere en específico para el caso del pomelo y el banana. En las demás frutas no hay una suficiente producción para la corriente comercial.
- iii. Organización productores: (i) Falta de organización de productores para la venta de cosechas.
- iv. Importaciones: (i) Para el caso de banana, precio no competitivo respecto de importaciones.

v. Infraestructura: (i) Falta de infraestructura para el acopio y transporte.

4. Consumo

i. Diferenciación de las frutas: (i) No hay identidad en el origen de las frutas.

ii. Información: Falta de publicidad para estimular el consumo.

III. EL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES

A. VISION ESTRATEGICA

25. En el año 2015, la provincia de Formosa produce frutas económicamente importantes que generan empleo e ingresos y se cultivan en forma amigable con el ambiente. Sus productores cultivan las frutas en forma tecnificada lo cual les genera rentabilidad y los productos son demandados por sus cualidades especiales en el mercado nacional. Los objetivos, cobertura geográfica, beneficiarios y resultados esperados, se presentan en el Capítulo I Resumen Ejecutivo (ver párrafos 1 al 22).

B. MATRICES DE INTERVENCION POR ESLABONES DE LA CADENA

26. Para avanzar hacia la ejecución del Programa, se plantea un conjunto de actividades y acciones orientadas, en los casos de mango, ananá (piña) y mamón (papaya), para asegurar un “paso seguro” hacia cadenas competitivas; en el caso de pomelo y banana, se busca superar “cuellos de botella” identificados, como también, desarrollar nuevas acciones que induzcan el mejoramiento competitivo. Los anexos 1, 2 y 3 contienen las matrices de intervención de la siguiente forma:

i. El Anexo 1: contiene la matriz de intervención para las frutas mango, ananá (piña) y mamón (papaya); como se indicó, se trata de cultivos relativamente nuevos, con una lógica de intervención muy similar en los tres casos.

ii. El Anexo 2, contiene la matriz de intervención para el pomelo.

iii. El anexo 3 contiene la matriz de intervención para la banana.

27. Se elaboran anexos separados para pomelo y banana, dado que son rubros para los cuales hay producción y porque tienen algunas particularidades, aunque en muchos aspectos de las propuestas de acciones tienen aspectos comunes a las demás frutas.

C. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA

28. Se plantea como fundamento estratégico para la ejecución del Programa, lograr la organización de las cadenas de frutas; esto implica la conformación de espacios de discusión y diálogo formales y permanentes, con la participación de representantes de los actores de los distintos eslabones y del gobierno de Formosa, donde se defina el detalle de las acciones, las prioridades y se logre dar un adecuado seguimiento a su ejecución; todo en el marco de lo que se conoce como un Acuerdo de Competitividad.

29. En el caso de presente Programa frutícola, se hace una propuesta inicial de las matrices de intervención por eslabones de las cadenas de frutas, siendo deseable la realización de talleres con actores de las cadenas a fin de discutirlos, hacer ajustes y llegar a un consenso. En esa oportunidad también deberían integrarse los Comités de Cadena.

D. COSTOS ESTIMADOS DEL PROGRAMA

30. El costo estimado del Programa es de US\$ 9.240.000, para un período de ejecución de 5 años (ver cuadros 1 y 2).

CUADRO 1 COSTOS POR COMPONENTES DE LA CADENA DE FRUTAS

COMPONENTES	COSTO TOTAL (US\$)	AÑOS				
		1	2	3	4	5
1. Fortalecimiento Institucional	75.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
2. Implantación y Modernización de Infraestructura y Equipos *	1.000.000	500.000	500.000			
3. Alianzas Estratégicas y apoyo al desarrollo de las capacidades de las organizaciones privadas *	7.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
4. Sistema de Información, comunicación y gestión del conocimiento	125.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
5. Estudios y Actividades de Preinversión	100.000	50.000	50.000			
6. Administración de la ejecución	440.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000
TOTAL	9.240.000.00	2.178.000	2.178.000	1.628.000	1.628.000	1.628.000

* En estas dos categorías se incluyen los costos de las plantaciones incrementales.

CUADRO 2 COSTOS POR CATEGORIAS DE GASTO DE LA CADENA DE FRUTAS

CATEGORIAS DE INVERSION	AÑO					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Bienes e insumos	259.286	259.286	193.810	193.810	193.810	1.100.000
2. Obras	606.964	606.964	453.690	453.690	453.690	2.575.000
3. Estudios y Consultorias	23.571	23.571	17.619	17.619	17.619	100.000
4. Capacitación y asistencia técnica	961.479	961.479	718.681	718.681	718.681	4.079.000
SUBTOTAL						
6. Recursos no asignados	326.700	326.700	244.200	244.200	244.200	1.386.000
TOTAL	2.178.000	2.178.000	1.628.000	1.628.000	1.628.000	9.240.000

E. VIABILIDAD Y RIESGOS

1. Viabilidad

- i. Las 5 frutas seleccionadas se adaptan a las condiciones agroclimáticas de la Provincia de Formosa; en el caso de pomelo y banano hay evidencia de que se encuentran adaptados.
- ii. Banana y pomelo son conocidos; en mango y piña hay algunas experiencias.
- iii. Existen amplias zonas potenciales para el desarrollo de los 5 cultivos.
- iv. Hay tecnología de punta desarrollada para el manejo de los cultivos en otros países, la cual es posible importar y adaptar.
- v. Existe el centro de investigación CEDEVA. Misión Tacaagle, para validar y desarrollar tecnología.
- vi. Hay interés de las autoridades de gobierno para impulsar y desarrollar los 5 cultivos.
- vii. El mercado nacional conoce y demanda los frutos.
- viii. El pomelo de Formosa se adelanta en época de cosecha a otras regiones y presenta mejores cualidades organolépticas para la industria por lo tanto puede lograr un mejor precio.

2. Riesgos

- i. Las heladas, vientos y enfermedades.
- ii. Mango, piña y papaya son frutas poco conocidas en la zona y no se conoce una tecnología para el manejo de los cultivos.
- iii. En el caso de banana y pomelo, los productores tradicionales son reacios a la aplicación de tecnologías.
- iv. Para las 5 frutas, no hay canales de comercialización donde intervengan los productores.
- v. Para las 5 frutas, no hay organización de productores.
- vi. Para las 5 frutas, no hay financiamiento disponible para los productores.
- vii. En el caso de banana, se señala la “competencia de otros países con mejor calidad y precio del producto”.

ANEXO 1

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES

ANEXO 1: Propuesta de planes de acción para las cadenas de mango, ananá (piña) y mamón (papaya) en Formosa

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada						Recursos		
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)		Monto US \$000	Fuente (s)	
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R			
Primario	Viveros: Promover viveros privados que oferten plantas certificadas con la calidad que el mercado demanda, libre de plagas y enfermedades. Elaborar reglamento	C	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),					Viveros privados		100	Público -privada
	Asistencia Técnica: Preparación de Plan de Asistencia Técnica a productores líderes como a productores inscritos en el Programa	C	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Productores de frutas tropicales			Organismo Internacional		1,000	
	Investigación: Desarrollo de investigaciones en el CEDEVA, y fincas de productores para resolver las principales limitantes identificadas durante el desarrollo del Programa	M	Ministerio de la producción CEDEVA					Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño INTA Organismo Internacional		50	
	Nuevas áreas: Desarrollo de incentivos para promover la siembra de nuevas áreas de siembra.	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Asociación de productores por rubro					500	

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada						Recursos	
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)			
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
	<p>Capacitación: Tendrá la siguiente secuencia:</p> <p>1) A técnicos. Plan para especializar a técnicos agrónomos (pasantías cortas a países líder en tecnología; con desarrollo tecnológico en el visita de expertos de otros países)</p> <p>2) A productores y capataces En forma teórica y práctica mediante demostraciones en fincas</p> <p>Convenios Implementar convenios con universidades y centros internacionales</p>	C	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Líderes de productores Técnicos de CEDEVA Técnicos de PROFRUTA FORMOSA		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Centros internacionales especializados en frutas tropicales Organismo Internacional INTA		50	
Manejo post cosecha y procesamiento	<p>Investigación post cosecha: Desarrollo de programa de investigación y adaptación de tecnología pos cosecha</p>	M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA				Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Centros internacionales especializados en frutas tropicales		100	
	<p>Investigación procesamiento agroindustrial</p> <p>1) Desarrollar investigaciones con universidades para el aprovechamiento de productos y subproductos.</p> <p>2) En CEDEVA implementar laboratorio para desarrollo de productos y subproductos de frutas tropicales.</p> <p>3) Desarrollar planta piloto de agroindustria para realizará ensayos para productos y subproductps</p>	M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA		Asociaciones de Productores por cultivo empresas		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Centros internacionales especializados en frutas tropicales. Organismo Internacional		100	

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada						Recursos	
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)		Monto US \$000	Fuente (s)
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
Manejo post cosecha y procesamiento	<p>Capacitación, Asistencia Técnica:</p> <p>1) Capacitación a técnicos Plan para capacitación a técnicos en manejo pos cosecha</p> <p>2) Asistencia Técnica y capacitación a productores Programa de visitas a la finca para establecer, a) controles de la fenología del cultivo de flor a fruto y época adecuada de cosecha; b) capacitar en tecnología manejo pos cosecha c) orientar en manejo agronómico con énfasis en la nutrición para mejorar el sabor, color y resistencia al transporte.</p>	M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Asociaciones de Productores por cultivo empresas		Centros Internacionales especializados en frutas tropicales y universidades de otros países tropicales Organismo Internacional Instituto Universitario Formoseño Universidad Nacional de Formosa		75	
	<p>Infraestructura de acopio y post cosecha</p> <p>1) Gestión y operación de plantas de acopio para la comercialización de la fruta.</p> <p>2) Establecimiento de infraestructura de acopio y pos cosecha</p>	M M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Asociaciones de Productores por cultivo empresas				300	
Mercadeo y comercialización	<p>Sistema de información de mercados. Montar un sistema para el monitoreo de precios diarios en los principales mercados mayoristas, detallistas y agroindustrias, y su difusión por distintas vías</p>	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía				Organismo Internacional		175	
	<p>Organización de productores. Promover la organización de pequeños y medianos productores a través de empresas asociativas para la comercialización (Centros de acopio, transporte, etc.)</p>	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Productores por cultivo empresas		Organismo Internacional		25	
	<p>Capacitación empresarial. Montar un programa de capacitación empresarial en aspectos tales como: negociaciones comerciales, fijación de precios, marcas y productos, contratos, etc.</p>	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía		Productores por cultivo empresas		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Organismo Internacional		100	

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada					Recursos		
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)		Monto US \$000	Fuente (s)
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
Consumo	<p>Promoción del consumo</p> <p>1) Gestionar certificación del origen de la fruta Marca que identifique el origen de la fruta y que sirva de elemento de diferenciación</p> <p>2) Diseñar y promover campañas de imagen Para estimular el consumo destacando el origen, haciendo énfasis en el valor nutritivo para la salud.</p>	L	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía		Asociaciones de Productores por cultivo empresas		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Organismo Internacional		200	
La cadena	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de línea de crédito adecuada a las condiciones de los fruticultores y según el ciclo del cultivo con el Fondo Fiduciario Provincial Fomento de empresas y servicios conexos al cultivo, tales como: equipos de riego, empaque, transporte, servicios de fumigación, viveros Establecimiento de Servicios públicos de vigilancia y control de plagas y enfermedades cuarentenarias como moscas de la fruta (1-5) Proyecto de fomento y tecnificación de las frutas en la zona para brindar asistencia técnica especializada en todos los eslabones de la cadena de producción Planificar detalladamente el Programa para el desarrollo del cultivo de frutas tropicales, mediante talleres para la identificación de oportunidades, problemas y necesidades de los diferentes eslabones 	M M M M C	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía Fondo Fiduciario Provincial Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Empresas proveedoras de bienes y servicios		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Organismo Internacional			

Nota: C = Corto Plazo: de 1 a 12 meses
M = Mediano Plazo: de 1 a 5 años
L = Largo Plazo: más de 5 años

ANEXO 2

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES

ANEXO 2: Propuesta de plan de acción para la cadena de banana

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada						Recursos		
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)		Monto US \$	Fuente (s)	
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R			
Primario	Viveros: RI. Laboratorios y viveros Producción de plantas in vitro en CEDEVA Promover viveros privados que oferten plantas certificadas de plagas y enfermedades. Elaborar reglamento	C	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),					Viveros privados		100	
	Asistencia Técnica: Plan de Asistencia Técnica a productores líderes como a productores inscritos en el Programa.	C	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Productores de frutas tropicales			Organismo Internacional		2,250	
	Investigación: Desarrollo de investigaciones en el CEDEVA, y fincas de productores para resolver las principales limitantes identificadas durante el desarrollo del Programa	M	Ministerio de la producción CEDEVA					Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño		100	
	Nuevas áreas: Desarrollo de incentivos para promover la siembra de nuevas áreas de siembra.	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Asociación de productores por rubro					500	

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada						Recursos	
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)			
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
	<p>Capacitación: Tendrá la siguiente secuencia:</p> <p>3) A técnicos. Plan para especializar a técnicos agrónomos (pasantías cortas a países líder en tecnología; con desarrollo tecnológico en el visita de expertos de otros países)</p> <p>4) A productores y capataces En forma teórica y práctica mediante demostraciones en fincas</p> <p>Convenios Implementar convenios con universidades y centros internacionales</p>	C	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Líderes de productores Técnicos de CEDEVA Técnicos de PROFRUTA FORMOSA		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Centros internacionales especializados en frutas tropicales Organismo Internacional		500	
Manejo post cosecha y procesamiento	<p>Investigación post cosecha: Desarrollo de programa de investigación y adaptación de tecnología pos cosecha</p>	M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA				Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Centros internacionales especializados en frutas tropicales		75	
	<p>Investigación procesamiento agroindustrial</p> <p>4) Desarrollar investigaciones con universidades para el aprovechamiento de productos y subproductos.</p> <p>5) En CEDEVA implementar laboratorio para desarrollo de productos y subproductos de frutas tropicales.</p> <p>6) Desarrollar planta piloto de agroindustria para realizará ensayos para productos y subproductps</p>	M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA		Asociaciones de Productores por cultivo empresas		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Centros internacionales especializados en frutas tropicales. Organismo Internacional		100	

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada						Recursos	
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)			
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
Manejo post cosecha y procesamiento	Capacitación, Asistencia Técnica: 3) Capacitación a técnicos Plan para capacitación a técnicos en manejo pos cosecha 4) Asistencia Técnica y capacitación a productores Programa de visitas a la finca para establecer, a) controles de la fenología del cultivo de flor a fruto y época adecuada de cosecha; b) capacitar en tecnología manejo pos cosecha c) orientar en manejo agronómico con énfasis en la nutrición para mejorar el sabor, color y resistencia al transporte.	M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Asociaciones de Productores por cultivo empresas		Centros Internaciones especializados en frutas tropicales y universidades de otros países tropicales Organismo Internacional Instituto Universitario Formoseño Universidad Nacional de Formosa		100	
	Infraestructura de acopio y post cosecha 3) Gestión y operación de plantas de acopio para la comercialización de la fruta. 4) Establecimiento de infraestructura de acopio y pos cosecha	M M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Asociaciones de Productores por cultivo empresas				50	
Mercadeo y comercialización	Sistema de información de mercados. Montar un sistema para el monitoreo de precios diarios en los principales mercados mayoristas, detallistas y agroindustrias, y su difusión por distintas vías	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía				Organismo Internacional		50	
	Organización de productores. Promover la organización de pequeños y medianos productores a través de empresas asociativas para la comercialización (Centros de acopio, transporte, etc.)	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Productores por cultivo empresas		Organismo Internacional		25	
	Capacitación empresarial. Montar un programa de capacitación empresarial en aspectos tales como: negociaciones comerciales, fijación de precios, marcas y productos, contratos, etc.	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía		Productores por cultivo empresas		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Organismo Internacional		100	

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada					Recursos		
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)		Monto US \$	Fuente (s)
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
Consumo	Promoción del consumo	L	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía		Asociaciones de Productores por cultivo empresas		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Organismo Internacional		100	
	3) Gestionar certificación del origen de la fruta Marca que identifique el origen de la fruta y que sirva de elemento de diferenciación									
La cadena	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de línea de crédito adecuada a las condiciones de los fruticultores y según el ciclo del cultivo con el Fondo Fiduciario Provincial Fomento de empresas y servicios conexos al cultivo, tales como: equipos de riego, empaque, transporte, servicios de fumigación, viveros Establecimiento de Servicios públicos de vigilancia y control de plagas y enfermedades. Proyecto de fomento y tecnificación del cultivo en la zona para brindar asistencia técnica especializada en todos los eslabones de la cadena de producción Planificar el Programa para el desarrollo del cultivo de frutas tropicales, mediante talleres para la identificación de oportunidades, problemas y necesidades de los diferentes eslabones 	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía Fondo Fiduciario Provincial Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa), SENASA		Empresas proveedoras de bienes y servicios		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Organismo Internacional			
		M								
		M								
		C								

Nota: C = Corto Plazo: de 1 a 12 meses
M= Mediano Plazo: de 1 a 5 años
L= Largo Plazo: más de 5 años

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES

ANEXO 3: Propuesta de plan de acción para la cadena de pomelo

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada						Recursos	
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)		Monto US \$000	Fuente (s)
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
Primario	Viveros: Promover viveros privados que oferten plantas certificadas con la calidad que el mercado demanda, libre de plagas y enfermedades. Elaborar reglamento	C	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),					Viveros privados	100	Publico-privada
	Asistencia Técnica: Plan de Asistencia Técnica a productores líderes como a productores inscritos en el Programa	C	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Productores de frutas tropicales			Organismo Internacional	1,500	
	Investigación: Desarrollo de investigaciones en el CEDEVA, y fincas de productores para resolver las principales limitantes identificadas durante el desarrollo del Programa	M	Ministerio de la producción CEDEVA		Productores			Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño	80	
	Nuevas áreas: Programa de incentivos para promover la siembra de nuevas áreas de siembra.	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Asociación de productores por rubro				500	
	Capacitación: Tendrá la siguiente secuencia: 5) A técnicos. Plan para especializar a técnicos agrónomos (pasantías cortas a países líder en tecnología; con desarrollo tecnológico en el visita de expertos de otros países) 6) A productores y capataces En forma teórica y práctica mediante demostraciones en fincas Convenios Implementar convenios con universidades y centros internacionales	C	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Líderes de productores Técnicos de CEDEVA Técnicos de PROFRUTA FORMOSA			Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Centros internacionales especializados en frutas tropicales Organismo Internacional	500	

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada						Recursos	
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)			
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
Manejo post cosecha y procesamiento	Investigación post cosecha: Desarrollo de programa de investigación y adaptación de tecnología pos cosecha	M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA					Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Centros internacionales especializados en frutas tropicales	75	
	Investigación procesamiento agroindustrial 7) Desarrollar investigaciones con universidades para el aprovechamiento de productos y subproductos. 8) En CEDEVA implementar laboratorio para desarrollo de productos y subproductos de frutas tropicales. 9) Desarrollar planta piloto de agroindustria para realizará ensayos para productos y subproductps	M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA		Asociaciones de Productores por cultivo empresas		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Centros internacionales especializados en frutas tropicales. Organismo Internacional	75		
	Capacitación, Asistencia Técnica: 5) Capacitación a técnicos Plan para capacitación a técnicos en manejo pos cosecha 6) Asistencia Técnica y capacitación a productores Programa de visitas a la finca para establecer, a) controles de la fenología del cultivo de flor a fruto y época adecuada de cosecha; b) capacitar en tecnología manejo pos cosecha c) orientar en manejo agronómico con énfasis en la nutrición para mejorar el sabor, color y resistencia al transporte.	M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Asociaciones de Productores por cultivo empresas		Centros Internaciones especializados en frutas tropicales y universidades de otros países tropicales Organismo Internacional Instituto Universitario Formoseño Universidad Nacional de Formosa	100		
	Infraestructura de acopio y post cosecha 5) Gestión y operación de plantas de acopio para la comercialización de la fruta. 6) Establecimiento de infraestructura de acopio y pos cosecha	M M	Ministerio de la Producción CEDEVA PROFRUTA FORMOSA Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Asociaciones de Productores por cultivo empresas			100		

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada					Recursos		
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)		Monto US \$000	Fuente (s)
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
Mercadeo y comercialización	Sistema de información de mercados. Montar un sistema para el monitoreo de precios diarios en los principales mercados mayoristas, detallistas y agroindustrias, y su difusión por distintas vías	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía				Organismo Internacional		50	
	Organización de productores. Promover la organización de pequeños y medianos productores a través de empresas asociativas para la comercialización (Centros de acopio, transporte, etc.)	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Productores por cultivo empresas		Organismo Internacional		25	
	Capacitación empresarial. Montar un programa de capacitación empresarial en aspectos tales como: negociaciones comerciales, fijación de precios, marcas y productos, contratos, etc.	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía		Productores por cultivo empresas		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Organismo Internacional		50	
Consumo	Promoción del consumo 5) Gestionar certificación del origen de la fruta Marca que identifique el origen de la fruta y que sirva de elemento de diferenciación 6) Diseñar y promover campañas de imagen Para estimular el consumo destacando el origen, haciendo énfasis en el valor nutritivo para la salud.	L	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía		Asociaciones de Productores por cultivo empresas		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Organismo Internacional		75	

Acciones			Responsabilidad institucional Pública o Privada						Recursos	
Eslabón	Actividades / Acciones / Políticas	Plazo C, M, L	Instituciones e instancias públicas		Asociaciones, gremios		Otros (empresas, academia, etc.)		Monto US \$000	Fuente (s)
			Nombre	RI	Nombre	RI	Nombre	R		
La cadena	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de línea de crédito adecuada a las condiciones de los fruticultores y según el ciclo del cultivo con el Fondo Fiduciario Provincial Fomento de empresas y servicios conexos al cultivo, tales como: equipos de riego, empaque, transporte, servicios de fumigación, viveros Establecimiento de Servicios públicos de vigilancia y control de plagas y enfermedades cuarentenarias como moscas de la fruta (1-5) Proyecto de fomento y tecnificación del cultivo en la zona para brindar asistencia técnica especializada en todos los eslabones de la cadena de producción Planificar el Programa para el desarrollo del cultivo de frutas tropicales, mediante talleres para la identificación de oportunidades, problemas y necesidades de los diferentes eslabones 	M	Ministerio de la Producción PROFRUTA FORMOSA Ministerio de Economía Fondo Fiduciario Provincial Programa de Asistencia Integral a los Pequeños Productores Agropecuarios (Paippa),		Empresas proveedoras de bienes y servicios		Universidad Nacional de Formosa Instituto Universitario Formoseño Organismo Internacional			
		M								
		M								
		M								
		C								

Nota: C = Corto Plazo: de 1 a 12 meses

M= Mediano Plazo: de 1 a 5 años

L= Largo Plazo: más de 5 años

**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA-IICA-PROSAP
PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA AL PLAN
FORMOSA 2015**

**APENDICE 2
PROYECTO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
SOSTENIBLE DE LA REGIÓN OESTE FORMOSEÑO**

Versión al 30 de abril de 2009

INDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	1
1. Componente: Desarrollo de capacidades y promoción del asociativismo de los productores, con énfasis en el afianzamiento del capital social ya generado a nivel de las asociaciones comunitarias	1
2. Componente: Inversiones extraprediales, fundamentalmente caminos rurales para facilitar la accesibilidad	2
3. Componente: Inversiones extraprediales, comunitarias, (corrales comunitarios)....	2
4. Componente: Inversiones prediales	2
5. Componente: Desarrollo de la caprinocultura.....	2
II. MARCO DE REFERENCIA.....	3
1. Caracterización general	3
2. Aspectos socioeconómicos y productivos.....	3
3. Recursos naturales y ambiente	5
III. EL PROYECTO DE DESARROLLO PRODUCTIVO SOSTENIBLE DE LA REGION OESTE FORMOSEÑO.....	6
A. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO	7
B. CRONOGRAMA DE EJECUCION.....	9
C. VIABILIDAD Y RIESGOS.....	9
1. Institucional	9
2. Técnica.....	9
3. Social	9
4. Económica-Financiera	10
5. Ambiental	10

I. RESUMEN EJECUTIVO

1. El **objetivo principal** del proyecto es lograr el asentamiento en forma definitiva de los habitantes del medio rural de los Departamentos de Patiño, Bermejo, Matacos y Ramón Lista siguiendo un proceso ordenado de “Adjudicación en Venta de Unidades Productivas con Ocupación Legal” para lo cual es necesario dotar a cada uno de los establecimientos de la infraestructura mínima (mensura, alambrados perimetrales, aguadas, desmonte, pasturas), de forma tal de lograr un asentamiento ordenado y permanente de los actuales tenedores de la tierra. Los **objetivos específicos** son: (i) Contribuir a impulsar el desarrollo rural sostenible de la región oeste, aportando mejoras a las condiciones socio económicas y calidad de vida de los beneficiarios; (ii) Implantar un modelo productivo sostenible; y (iii) Elaborar y ejecutar un plan de capacitación y asistencia técnica apto para la región centro oeste de Formosa.

2. **Cobertura geográfica:** El territorio seleccionado para ejecutar el proyecto ocupa un área de 2.400.000 hectáreas, lo que significa una tercera parte del territorio provincial. Estas tierras están situadas al oeste de la provincia incluyendo a los Departamentos de Bermejo, Matacos y Ramón Lista. La **población beneficiaria** del presente proyecto son aproximadamente 9.000 personas que viven en el medio rural o en poblados o ciudades pequeñas de la región pero que su actividad principal es la producción de bovinos en forma tradicional de la región oeste. El número de familias involucradas en este proceso productivo es de aproximadamente 2.000 familias.

3. Con base en el proceso de ordenamiento territorial y la entrega de títulos realizada por el Instituto Provincial de Colonización y Tierras Fiscales (I.P.C.yT.F), se obtendrán los siguientes **resultados esperados**: (i) 2.100 familias asentadas en las tierras que ocupan en la actualidad en forma precaria; (ii) Sistema de producción ecológicamente adaptado que genere condiciones de producción que hagan sustentable la vida de las personas en el medio rural; (iii) Promovida la creación y funcionamiento de 21 organizaciones de productores y desarrolladas las capacidades de 2.100 productores; (iv) Realizadas las gestiones, trabajos técnicos y puesta en marcha para la construcción de 450 kilómetros de caminos rurales; (v) Planificadas y puesta en ejecución las inversiones para implantar 100.000 hectáreas de pasturas, 2.100 aguadas y 8.000 kilómetros de alambrados perimetrales de las propiedades; (vi) Capacitados 2.100 productores en tecnologías para el mejoramiento del manejo y la producción bovina, caprina y otras especies menores; (vii) Generar 500 nuevos productores o reinsertarlos en la producción de caprinos.

4. Los **componentes** del proyecto de desarrollo productivo sostenible de la región oeste de Formosa son cinco:

1. **Componente: Desarrollo de capacidades y promoción del asociativismo de los productores, con énfasis en el afianzamiento del capital social ya generado a nivel de las asociaciones comunitarias**

5. (i) **Objetivo:** Adecuar y fortalecer la capacidad técnica/operacional de las distintas unidades gubernamentales intervinientes y de las asociaciones de productores para lograr un sistema productivo adaptado a las condiciones ecológicas de la región centro oeste de Formosa; (ii)

Principales actividades: Cursos de capacitación en asociativismo (10 cursos de capacitación realizados); visitas a experiencia exitosas de asociativismo y de manejo de la producción (14 visitas con 140 participantes realizadas); adquisición de elementos indispensables para el desarrollo de las actividades técnico-administrativas; (iii) Resultados esperados: Promovida la creación y funcionamiento de 21 organizaciones de productores y desarrolladas las capacidades de 2.100 productores; (iv) Recursos financieros requeridos: US\$ 613.300.

2. Componente: Inversiones extraprediales, fundamentalmente caminos rurales para facilitar la accesibilidad

6. (i) Objetivo: Generar condiciones de desplazamiento de los productores rurales y de los servicios de forma tal de hacer factible el proceso de “Adjudicación en Venta de Unidades Productivas con Ocupación Legal”; (ii) Principales actividades: Realizar las gestiones, trabajos técnicos y puesta en marcha para la construcción de 450 kilómetros de caminos rurales; (iii) Resultados esperados: 450 kilómetros de caminos rurales construidos; (iv) Recursos financieros requeridos: US\$ 743.750.

3. Componente: Inversiones extraprediales, comunitarias, (corrales comunitarios)

7. (i) Objetivo: Dotar a las asociaciones y a los productores de la región de instalaciones de manejo y sanitarias aptas para el desarrollo de una ganadería estructurada; (ii) Principales actividades: Realizar la construcción de mangas y corrales comunitarios; (iii) Resultados esperados: 21 corrales comunitarios construidos; (iv) Recursos financieros requeridos: US\$ 145.834

4. Componente: Inversiones prediales

8. (i) Objetivo: Generar condiciones de infraestructura para la implantación de unidades productivas rurales; (ii) Principales actividades: Realizar mensura de las propiedades; construir alambrados perimetrales; construir aguadas en cada una de las propiedades; desmontar parcialmente en el área aledaña a los alambrados perimetrales; desmontar parcialmente superficies acotadas para la implantación de pasturas para el manejo racional de los establecimientos; (iii) Resultados esperados: 2.100 mensuras realizadas; 8.000 kilómetros de alambrados perimetrales construidos; 2.100 propiedades rurales con aguadas construidas; 40.000 hectárea desmontadas aptas para pasturas; 100.000 hectáreas de pasturas implantadas; (iv) Recursos financieros requeridos: US\$ 40.811.396.

5. Componente: Desarrollo de la caprinocultura

9. (i) Objetivo: Implantar y fomentar el desarrollo de la caprinocultura en el ámbito del centro oeste de la Provincia de Formosa; (ii) Actividades: Adquisición de reproductores (machos y hembras) caprinos para mejoramiento del stock existente y para base de rebaños de los nuevos productores que se incorporen al proyecto; instalación de un matadero de caprinos; asistencia y capacitación permanente; (iii) Resultados esperados: 5.000 reproductores caprinos (machos y hembras) adquiridos y distribuidos; un matadero de caprinos instalado e implantado; (iv)

Recursos financieros requeridos: US\$ 1.100.000 (US\$ 400.000 el matadero frigorífico (de unos 300 mts.2); US\$ 500.000 en reproductores (unas 5000 cabezas a US\$100 c/u); US\$ 200.000 el plan de saneamiento (unas 100.000 cabezas a US\$ 2/cabeza).

10. Respecto a la **organización para la ejecución del proyecto**, el I.P.C.y T.F. será el organismo responsable de la implantación del proyecto, la cooperación técnica del IICA, suministrará aporte técnico y administrativo por medio de la Representación en Argentina. El **costo total** del proyecto para un período de ejecución de 5 años se estima en US\$ 43.414.280 de los cuales la mayor parte US\$ 40.811.396 corresponde a inversiones prediales; US\$ 743.750 a inversiones extraprediales (camino rurales); US\$ 145.834 a inversiones extraprediales comunitarias (mangas y corrales de encierre); y desarrollo de la caprinocultura US\$ 1.100.000. Hay un componente de US\$ 613.300 destinados a capacitación, elementos y útiles, vehículos, y consultorías (cuadros 1 y 2).

II. MARCO DE REFERENCIA

1. **Caracterización general**

11. La región oeste es la zona más postergada y más alejada de la capital de la provincia, en donde los indicadores socioeconómicos muestran sus peores niveles y es el mayor polo de atracción provincial para las migraciones internas. Está conformado por los Departamentos Patiño, Bermejo, Matacos y Ramón Lista, cuya superficie representa una tercera parte del total de la provincia. La ciudad más importante es Ing. Juárez (10.357 hab.) que tiene influencia sobre Los Chiriguanos y General Mosconi. Se incluye Las Lomitas (10.354 hab.), que se localiza fuera de la región.

12. El Gobierno de la Provincia de Formosa ha realizado ingentes esfuerzos en los últimos años para insertar el territorio de la Provincia en los ejes del crecimiento y el desarrollo sostenible; en tal sentido, las innumerables obras de infraestructura realizadas tiene por objetivo lograr una armónica integración territorial, de forma tal de dejar atrás el aislamiento y el subdesarrollo. La reciente construcción de la ruta Nacional 81, que une Formosa y Salta, es una obra de fundamental importancia e integradora de la región.

2. **Aspectos socioeconómicos y productivos**

13. El proceso histórico de apropiación de la tierra y las modalidades puestas de manifiesto en la evolución de la ganadería formoseña, determinan la existencia de una heterogeneidad de tipos o agentes sociales agrarios y sistemas productivos desarrollados sobre una estructura parcelaria en la que coexisten las pequeñas, medianas y grandes unidades de producción. Los modelos productivos ganaderos susceptibles de ser diferenciados a partir de la información disponible, desagregada para las zonas zoosanitarias de la provincia, permite efectuar una aproximación a los mismos en función de variables agroeconómicas (superficie, existencias ganaderas y tecnología de producción) y de variables sociales (relación entre trabajo familiar y trabajo contratado).

14. Se destaca que las propiedades no están subdivididas, por lo tanto, los animales deambulan a su voluntad en límites abiertos. El modelo más común de explotación es el pastoreo en los pastizales naturales y sobre todo en la época de estiaje en el Bañado de la Estrella¹. En la región oeste están casi todas las tierras fiscales de la provincia, estimándose su extensión en 2.400.000 de hectáreas las que no están delimitadas y no tienen alambrados. La tenencia de estas tierras está entregada en forma precaria a antiguos poseedores de las mismas, los antiguos “criollos”, que en algunos casos llevan cerca de un siglo de radicación en esos lugares.

15. El hecho de la tenencia precaria de por sí constituye un inconveniente porque al no tener seguridad jurídica sobre sus tierras que tienen en su poder desde hace muchos años, en términos generales, no realizan mejoras y, por lo tanto, su apego a “sus tierras”, se ve disminuido habida cuenta de las incomodidades que significa vivir en esas condiciones. Es de destacar que en algunas oportunidades la única mejora es una casa habitación de “adobe” muy precaria.

16. Se estima que en los departamentos de Patiño, Bermejo, Matacos y Ramón Lista, existen aproximadamente 2.100 pequeños productores rurales. La población involucrada en estas regiones es de aproximadamente 9.000 personas. La escala de producción (menos de 50 vientres bovinos), las características de la misma (producción casi nómada basada en pastoreos en el Bajo La Estrella, en las pocas de estiaje), la tenencia de la tierra (precaria), el uso de la mano de obra propia, la producción para subsistencia, los ingresos anualizados (menos de \$10.000 anuales), determinan que se clasifique a estos productores como “pequeños productores” y, como tales, generarles políticas específicas para lograr su propio desarrollo e inserción en la sociedad.

17. En la región oeste, el Instituto Provincial de Colonización y Tierras Fiscales (I.P.C.y T.F.), ha realizado en los últimos años una tarea muy importante de creación de capital social, en tal sentido, hay en la región 21 asociaciones constituidas que, si bien son débiles en su estructura, son la base fundamental y fundacional de un proceso de asociativismo de suma importancia. Se cuenta con el Programa de Asistencia Integral para Pequeños Productores (PAIPPA), con presencia en todo el territorio provincial para dar apoyo a los pequeños productores rurales siendo sus planes muy bien acogidos y de una amplia difusión. El PAIPPA, desde su creación, ha generado importantes programas y proyectos con enfoque holístico con el que se atiende a los productores, tratando el problema productivo, como social, sanitario y habitacional, lo que genera buena respuesta por parte de los beneficiarios.

18. Se debe destacar que la masiva agriculturización de la pampa húmeda y la renta generada por este proceso han producido un importante flujo de capitales que tratan de entrar en la provincia de Formosa y específicamente en la región oeste existiendo inversiones que por sus características se convierten en “pioneros” y “líderes”. Organizan sus establecimientos siguiendo

¹ El Bañado de la Estrella, de una superficie de aproximadamente 400.000 ha fue declarada reserva de Utilidad Pública por ley Nro. 1.471. A partir de esta situación se genera un nuevo proceso ya que los tenedores de tierra en el Bañado de la Estrella, con este nuevo régimen jurídico asignado a estas tierras tienen forzosamente que ser relocalizados en otras superficies aledañas. No obstante por las características de uso que se determino en la ley 1.471 podrán seguir pastoreando en el Bañado pero sin que esas tierras puedan ser adjudicadas en venta.

las buenas practicas y aplicando técnicas aptas, modernas y conservacionistas, por lo que sus inversiones se convierten en innovaciones tecnológicas, que asociados al hecho de la integración a la región, pasan a ser “casos piloto” y polos difusores de las tecnologías.

19. Pero en la generalidad de los casos y por tratarse de inversores sin arraigo en la provincia, son grandes capitales sin tradición agropecuaria, las mismas terminan siendo unidades productivas aisladas de la realidad y del contexto que las circunda cuando no en simples especulaciones inmobiliarias. Lamentablemente este tipo de inversiones tiene como correlato el desplazamiento de los antiguos colonos de las tierras que en algunos casos han sido ocupadas durante generaciones. Los colonos una vez que venden el derecho a “su tierra” generan un proceso de emigración que en términos generales van a engrosar cordones marginales de las grandes ciudades.

20. En esta región la tenencia de la tierra es irregular y, en general, los poseedores de la tierra la tienen a título precario, exhibiendo como único derecho (cuando es realizado) el pago del canon anual a la autoridad de aplicación. El Gobierno Provincial ha tomado la decisión política de poner en marcha un sistema de “Adjudicación en Venta de Unidades Productivas con Ocupación Legal” constituyendo este proceso, desde una perspectiva histórica, un justo reconocimiento porque compone desde el punto de vista legal la relación del hombre con “su” tierra, que está siendo llevada a cabo por el I.P.C.y T.F.

21. Sus consecuencias inmediatas derivan en la necesidad de consensuar, junto a los sectores involucrados, políticas activas propiciatorias de los componentes clásicos (biológico, económico, cultural y político) del desarrollo. El reconocimiento de los derechos y la prelación que se otorga al proceso ocupacional, es concebido como la base fundamental del planteo de inclusión social, decisión que el Gobierno de la Provincia considera, imprescindible para realizar un trabajo sustentable en el tiempo.

22. Para la base de cálculo de las propiedades a ser ofrecidas en el programa de “Adjudicación en Venta de Unidades Productivas con Ocupación Legal” se toma como unidad productiva una superficie de 400 hectáreas. Se parte de un universo de 2.100 actuales ocupantes de las tierras ahora ofrecidas en venta, lo que generará una ocupación de 840.000 hectáreas en unidades productivas. Esta propuesta libera para otros proyectos complementarios una superficie de alrededor de un millón de hectáreas.

3. Recursos naturales y ambiente

23. La provincia de Formosa se ubica en la región subtropical del país. Se encuentra dividida agro-ecológicamente en tres grandes áreas: zona este o húmeda; zona centro o sub-húmeda; zona oeste o semiárida. En la región oeste el clima es cálido con estación seca. Presenta temperaturas medias anuales superiores a los 23° C, con moderadas amplitudes térmicas estacionales y balance hídrico marcadamente deficitario. Las precipitaciones van de los 700 mm a los 500 mm en el límite con la Provincia de Salta. Como consecuencia de la natural unidad territorial, ubicado hacia el este de esta región pero con características productivas similares al oeste, hay una familia zona con lluvias algo mayores.

24. La Provincia se caracteriza por un régimen de altas temperaturas, oscilando la media anual entre los 21.9° C y 23.6° C. Las máximas se registran en los meses de diciembre y enero con valores de hasta 47° C. Estas características subtropicales son interrumpidas por la presencia de masas de aire frío austral, que originan pronunciadas bajas térmicas que alcanzan los – 7° C y – 5° C. Ello se evidencia en la zona centro – oeste de la provincia. El período de mayor frecuencia de heladas se registra entre los meses de mayo a agosto.

25. Este carácter de continentalidad no se aprecia tanto en las temperaturas mensuales como en las variaciones térmicas diarias. La amplitud térmica diaria aumenta de Este a Oeste. El régimen pluviométrico tiene mayores variaciones que el régimen térmico. Así, se registra una gradual disminución de las precipitaciones hacia el Oeste con una mayor aridez general, puesto que las lluvias escasas no alcanzan a compensar la elevada evapo-transpiración.

26. Las lluvias, en promedio, superan los 1.200 mm anuales en la zona este, en las riberas del río Paraguay. Disminuyen hacia el Oeste hasta alcanzar los 500 mm, en el límite con la provincia de Salta. Las precipitaciones generalmente se concentran en pocos meses por lo que existe, en esa época, un excedente de agua superficial que se colecta en los esteros, lagunas y bañados. La región oeste se caracteriza por: (i) Período lluvioso: los meses de febrero, marzo, abril y mayo; (ii) Período de escasas precipitaciones: en los meses de junio y julio; (iii) Período de doble máxima: meses de agosto y septiembre; (iv) Sequía estival: meses de noviembre y enero; (v) Precipitaciones extremas: meses de abril y mayo.

27. La provincia cuenta con abundantes recursos hídricos, y su distribución es variable tanto de los caudales de los ríos como de las lluvias. Son frecuentes, épocas de exceso de lluvias por regulares períodos y, como contraparte, etapas de escasez. Los suelos de la provincia integran la región chaco–pampeana. Constituyen una planicie suavemente ondulada cuyas cotas altimétricas son de 55 MSNM en el este y 210 MSNM en el oeste. La mayor proporción de suelos aptos para agricultura se ubica en la región este y centro, y los suelos ganaderos en el extremo oeste.

28. Si bien la región tiene una antigua vocación por la ganadería vacuna, las condiciones ecológicas de la región, el origen de los productores, el autoconsumo y la demanda insatisfecha extrarregional, determinan que las posibilidades de la caprinocultura sean potencialmente interesantes y con buenas posibilidades de producir una alternativa viable y sustentable.

III. EL PROYECTO DE DESARROLLO PRODUCTIVO SOSTENIBLE DE LA REGION OESTE FORMOSEÑO

29. El enfoque del presente proyecto trata de establecer los parámetros y metodologías para que el desplazamiento de la frontera agropecuaria, que se verifica sobre el centro y el oeste de la provincia de Formosa, responda a un proceso ordenado de ocupación territorial, restando compulsividad al mismo y otorgando prioridad a los derechos que, sobre el acceso a la tierra, exhiben los productores cuyo asentamiento proviene de sus ancestros colonizadores.

30. La ocupación del territorio en forma ordenada es uno de los principios fundamentales de la política del gobierno de la provincia de Formosa. En tal sentido, las obras de infraestructura tales como caminos, gas, electrificación, realizadas en los últimos años y en etapa de ejecución en la región oeste, tienden a establecer las bases para que lo anterior sea posible, logrando una armónica integración territorial, de forma tal de dejar atrás el aislamiento y el subdesarrollo. La reciente construcción de la ruta Nacional 81, que une Formosa y Salta es una obra de fundamental importancia, integradora de la región. Este proyecto contribuye a la ocupación ordenada del territorio de la región oeste mediante acciones para asentar de forma sostenible a los habitantes del medio rural.

31. El objetivo principal, los objetivos específicos del proyecto, así como, la cobertura geográfica, beneficiarios, resultados esperados, componentes y organización para la ejecución se presentan en el Capítulo I Resumen Ejecutivo del Proyecto (ver párrafos 1 al 10).

A. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

32. La inversión total está calculada en US\$ 43.414.280 de los cuales la mayor parte US\$ 40.811.396 corresponde a inversiones prediales; US\$ 743.750 a inversiones extraprediales (caminos rurales); US\$ 145.834 a inversiones extraprediales comunitarias (mangas y corrales de encierre); y desarrollo de la caprinocultura US\$ 1.100.000. Hay un componente de US\$ 613.300 destinados a capacitación, elementos y útiles, vehículos, y consultorías (cuadros 1 y 2).

CUADRO 1 COSTOS ESTIMADOS POR COMPONENTES

COMPONENTES	COSTO TOTAL	AÑOS				
		1	2	3	4	5
Componente 1. Desarrollo de capacidades y promoción del asociativismo de los productores, con énfasis en el afianzamiento del capital social ya generado a nivel de las asociaciones comunitarias.	613.300	253.300	125.000	125.000	75.000	35.000
Componente 2. Inversiones extraprediales: Caminos rurales	743.750	371.875	371.875	-	-	-
Componente 3. Inversiones extraprediales comunitarias, (corrales comunitarios)	145.834	72.917	72.917	-	-	-
Componente 4. Inversiones prediales, (mensura, alambrado perimetral, aguada, desmonte parcial en el perímetro y en una zona de las propiedades para implantación de pasturas)	40.811.396	14.108.090	14.088.845	12.262.544	346.667	5.250
Componente 5. Desarrollo de la caprinocultura	1.100.000	550.000	550.000	-	-	-
TOTAL	43.414.280	15.356.182	15.208.637	12.387.544	421.667	40.250

CUADRO 2 COSTOS DEL PROYECTO POR CATEGORIAS INVERSION (US\$)

CATEGORIAS DE INVERSIÓN	AÑO					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Bienes e insumos	460.300	352.000	2.000	2.000	2.000	818.300
Vehiculos camionetas 4x4 (6)	80.000					80.000
Computadores (10)	8.000					8.000
Notebook (6)	4.800					4.800
GPS (10)	4.500					4.500
Fotocopiadoras (10)	4.500					4.500
Maquinas fotográficas (2)	500					500
Proyectores (2)	1.500					1.500
Equipamientos deslizadores (1)	4.500					4.500
Indumentaria	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
Adquisición de reproductores caprinos	250.000	250.000				500.000
Plan sanitario caprinos	100.000	100.000				200.000
2. Obras	12.749.902	12.749.902	10.646.777	291.667	-	36.438.248
Corrales comunitarios	72.917	72.917				145.834
Alambrados	3.632.333	3.632.333	3.632.333			10.896.999
Aguadas	583.333	583.333	583.333			1.749.999
Desmonte	6.139.444	6.139.444	6.139.444			18.418.332
Mensura	1.458.333	1.458.333				2.916.666
Pasturas	291.667	291.667	291.667	291.667		1.166.668
Caminos Rurales	371.875	371.875				743.750
Matadero frigorífico de caprinos	200.000	200.000				400.000
3. Estudios y Consultorias	63.000	63.000	63.000	33.000	13.000	235.000
4. Capacitación y asistencia técnica	80.000	60.000	60.000	40.000	20.000	260.000
SUBTOTAL	13.353.202	13.224.902	10.771.777	366.667	35.000	37.751.548
6. Recursos no asignados	2.002.980	1.983.735	1.615.767	55.000	5.250	5.662.732
TOTAL	15.356.182	15.208.637	12.387.544	421.667	40.250	43.414.280

B. CRONOGRAMA DE EJECUCION

COMPONENTES	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Componente 1. Desarrollo de capacidades y promoción del asociativismo de los productores, con énfasis en el afianzamiento del capital social ya generado a nivel de las asociaciones comunitarias.	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Componente 2. Inversiones extraprediales, fundamentalmente caminos rurales para facilitar la accesibilidad.	XXXX	XXXX			
Componente 3. Inversiones extraprediales, comunitarias, (corrales comunitarios).	XXXX				
Componente 4. Inversiones prediales, (mensura, alambrado perimetral, aguada, desmonte parcial en el perímetro y en una zona de las propiedades para implantación de pasturas).	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	
Componente 5. Desarrollo de la caprinocultura	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

C. VIABILIDAD Y RIESGOS

1. Institucional

33. El I.C.yT.F., organismo autárquico con estructura, personal capacitado y comprometido, con elementos y conocimiento del terreno, será el encargado de la implantación del proyecto con posibilidades de intervenir en forma activa en la región, garantiza “a priori” la viabilidad del proyecto en forma parcial o total. No obstante, un análisis más profundo del Instituto, podría determinar puntos débiles en su organización o en su logística, por lo tanto, se hace necesario un fuerte apoyo político que vendría a remediar esa probable e hipotética situación.

2. Técnica

34. No existen riesgos técnicos en la implantación del proyecto y no deberían existir cuellos de botella habida cuenta que las técnicas a ser aplicadas son ampliamente conocidas, probadas y, en todos los casos, están al alcance de los equipos de especialistas designados para realizar las tareas.

3. Social

35. Lograr el asentamiento y que los viejos productores de la región pasen a ser los dueños de la tierra es satisfacer una de las más antiguas aspiraciones de esta población olvidada, marginada y postergada. Sin embargo, el simple hecho que obtengan la propiedad de la tierra no significa que los problemas se hayan resuelto, porque hay otros factores externos que de alguna forma vienen a complicar la situación, destacando se como tal la presión de compra ejercida por propietarios o capitalistas de otras regiones que buscan comprar en condiciones ventajosas para convertir la tenencia de la tierra en un negocio estrictamente inmobiliario.

4. Económica-Financiera

36. La inversión prevista para ser realizada en un quinquenio es de casi US\$ 40 millones. Lograr un flujo de recursos ágil y que permitan que las actividades puedan irse desarrollando en forma sistémica y cumpliendo los cronogramas sea uno de los desafíos más complejos. La inversión por cada uno de los beneficiarios está en el orden de los US\$ 36.000 lo que determina que por hectárea estemos hablando de una inversión de US\$ 72, cifra exigua si se considera que esas tierras con las mejoras que se pretende dar pasarán inmediatamente a tener un valor mucho mayor.

5. Ambiental

37. En lo que se refiere al impacto ambiental del proyecto como un todo, el mismo será positivo, teniendo en cuenta que a partir del otorgamiento de la propiedad de la tierra y del cerco perimetral en las propiedades se comenzará a realizar un pastoreo racional lo que evitará los sobrepastoreos, al lograr la creación de hacienda en forma confinada, por otro lado, los desmontes necesarios a ser realizados tendrán la supervisión del área responsable de la provincia y en todos los casos lo que se tiene previsto desmontar (10% de la superficie de cada nueva propiedad) está dentro de los límites exigidos por la legislación vigente. Se tendrán que realizar los estudios de impacto ambiental para que la construcción de los caminos rurales no impacte negativamente el ambiente, incorporando en su construcción las medidas mitigadoras correspondientes recomendadas por el estudio.

**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA-IICA-PROSAP
PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA AL PLAN FORMOSA
2015**

**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA-IICA-PROSAP
PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA AL PLAN
FORMOSA 2015**

APENDICE 3

**PROGRAMA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
CADENA DE VALOR DE LA GANADERIA BOVINA DE CARNE**

Versión al 30 de abril 2009

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
1.	Componente: Mayor uso del crédito por productores medianos y pequeños	2
2.	Componente: Siembra de maíz para suplemento y engorde de ganado	3
3.	Componente: Engorde de ganado	3
4.	Componente: Estimulo a cabañas de reproductores.....	3
5.	Componente: Promoción de la asociatividad.....	3
6.	Componente: Organización de la cadena	4
II.	MARCO DE REFERENCIA	4
A.	ASPECTOS GENERALES DE LA GANADERIA BOVINA.....	4
1.	Modelos de producción existentes	4
2.	Comercialización y procesamiento	6
3.	Potencial productivo	6
B.	ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y ENTORNO DE LA CADENA	8
1.	Estructura de la cadena	8
2.	Elementos del entorno.....	11
C.	ELEMENTOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA	12
1.	Circuito 1: Fincas-Comerciantes.....	13
2.	Circuito 2: Fincas-Feria	13
3.	Circuito 3: Productores – Venta de ganado para engorde fuera de Formosa.....	14
4.	Circuito 4: Productores–Venta de ganado para sacrificio (consumo) dentro y fuera de Formosa.....	14
III.	PROGRAMA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE BOVINOS DE CARNE	15
A.	VISION ESTRATEGICA	15
B.	ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA.....	15
C.	COSTOS ESTIMADOS DEL PLAN DE ACCION.....	15
D.	VIABILIDAD Y RIESGOS.....	16
1.	Riesgos.....	16
2.	Viabilidad.....	18
ANEXO 1	PROPUESTA DE PROGRAMA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE LA GANADERÍA BOVINA DE CARNE EN FORMOSA	
ANEXO 2	DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO	
ANEXO 3	ESTABLECIMIENTO DE UN ESQUEMA SUBTROPICAL SUSTENTABLE CON TERMINACIÓN A FEEDLOT PARA PROPENDER A UNA CADENA GANADERA INTEGRADA	

I. RESUMEN EJECUTIVO

1. Es importante mencionar que este Programa para mejorar la competitividad de la cadena de valor de la ganadería bovina de carne, se sustenta en el desarrollo de un concepto de competitividad¹ para la cadena que va más allá de los objetivos de la productividad. No es posible pensar en una cadena competitiva si está dañando el ambiente y si no hay un compromiso efectivo entre los actores participantes por precios razonablemente justos, por lo que la propuesta apunta a una cadena equitativa, sostenible ambientalmente y productiva desde el punto de vista económico. Estos objetivos son necesarios, no solo por razones éticas, sino que son requisitos para asegurar la permanencia de la cadena en los mercados en el largo plazo.

2. **(i) Visión estratégica:** En el año 2015, la cadena de la bovinos de carne en la provincia de Formosa habrá logrado avances importantes hacia una actividad con generación de mayor valor agregado, al pasar de una ganadería de cría a una ganadería de cría, engorde y faena dentro de la misma provincia, generando empleo e ingresos en forma inclusiva y amigable con el ambiente, en el marco de una visión y acciones que contribuyen al desarrollo territorial; **(ii) Objetivos:** Contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la provincia de Formosa, mediante el desarrollo de la cadena de bovinos de carne con capacidad para permanecer en los mercados en forma duradera, mediante mejoras en su organización y coordinación entre los distintos grupos de actores, en su eficiencia productiva, en la distribución equitativa las utilidades que se generan, y en un compromiso con la sostenibilidad ambiental.

3. **(iii) Cobertura geográfica:** Se fortalecerá el crecimiento de la región Este, fomentando y priorizando el desarrollo de la región Centro-Oeste; **(iv) Beneficiarios:** En la región Este aproximadamente 14.000 ganaderos pequeños, medianos y comerciales (estos últimos hasta 500 vientres), engordadores que se decidan aprovechar las condiciones que ofrece este Programa, como también productores de granos para la alimentación animal, trabajadores rurales y otros proveedores de insumos y de servicios vinculados a la actividad ganadera. En la región Centro-Oeste el fortalecimiento de 2500 productores, que han recibido y recibirán títulos sobre sus tierras. Con un programa específico de mejoras, extraprediales (camino, canales y energía), como así también intraprediales (aguadas, alambrados, corrales, instalaciones, pasturas y reproductores.)

4. **(v) Los resultados esperados** son los siguientes: a) Organizada la cadena de bovinos de carne mediante el funcionamiento de un Comité de Cadena que da seguimiento a la ejecución de acciones para el mejoramiento de la competitividad del rubro, existiendo un espacio permanente para el diálogo entre sus actores; b) Creadas organizaciones de productores que facilitan la ejecución de acciones para mejorar la competitividad de la cadena y un mejor y productivo diálogo entre el eslabón primario, los demás eslabones y las instituciones públicas relevantes para el devenir de la ganadería de la carne; c) Incrementado el engorde de terneros y su faena en la provincia, lo cual permite sustituir al menos dos terceras partes de las “importaciones” que se realizan desde otras provincias. Creadas las condiciones para facilitar las exportaciones de carne a Europa y otras regiones del mundo.

5. **(vi) Matriz de Intervención por eslabones de la cadena:** Se propone un conjunto de actividades y acciones orientadas hacia el desarrollo de la competitividad de la cadena de valor de la carne bovina que se presenta de forma sistematizada en la matriz del Anexo 1. Se plantea como

¹ Se parte de una definición de competitividad como “la capacidad de una cadena para posicionarse en los mercados a través del tiempo”.

plataforma para el despegue de la cadena: (i) Sustituir las importaciones que se hacen desde fuera de la provincia (más de 50% del consumo); y (ii) Avanzar hacia la exportación. El Programa está dirigido a lograr un incremento sustantivo en la producción con un mayor valor agregado, pasando de una ganadería de cría a una ganadería de cría-engorde-consumo. Dicho objetivo se plantea a partir de un aporte sustantivo de las siguientes categorías de productores: paippas; pequeños productores; comerciales (pequeños y medianos con cierto avance tecnológico), además del aporte de los grandes criadores. Para ello se propone:

- i. Medidas correctivas inmediatas a fin de avanzar hacia una máxima utilización del financiamiento que ofrece el Programa Ganadero, cuya tasa de utilización es muy baja (aproximadamente 10% en las categorías indicadas anteriormente).
 - ii. Un eficiente y potente programa de extensión, capacitación, asistencia, monitoreo y evaluación del avance de resultados, para lograr consolidar el apoyo y fortalecimiento que ofrece el programa a los 2500 productores del centro oeste de Formosa.
 - iii. Un potente programa de apoyo a la siembra de granos (financiamiento, capacitación, asistencia técnica) y establecimiento de acuerdos y contratos entre agricultores y ganaderos criadores y ganaderos engordadores.
 - iv. Lograr el establecimiento de condiciones para el desarrollo de empresas proveedoras de servicios que faciliten la siembra masiva de granos, su recolección y procesamiento para la alimentación animal.
 - v. Estimular el desarrollo y mejora genética, para que a los pequeños productores les permita fortalecer su calidad de producción y por lo tanto sus ingresos.
 - vi. Acelerar y facilitar los trámites para el inicio de operaciones de frigoríficos locales y valorar el mejor momento para avanzar hacia las inversiones contempladas en el Plan Formosa 2015 para el establecimiento de un frigorífico de tránsito federal.
 - vii. Estas acciones requieren de un compromiso de todos los actores de la cadena y de un diálogo permanente público privado para darles seguimiento en el marco de una concertación permanente. Se necesita avanzar hacia la organización de la cadena a partir del nombramiento de una Junta Directiva o Comité de Cadena muy representativo de las distintas categorías de productores, asociaciones y demás actores presentes en los distintos eslabones, apoyado por una Secretaria Técnica que facilite su funcionamiento.
6. El Programa se estructura en **seis componentes** que a continuación se describen brevemente (en el Anexo 2 se presenta una descripción detallada de los componentes).

1. Componente: Mayor uso del crédito por productores medianos y pequeños

7. (i) **Objetivo**: Lograr un mayor uso del crédito por parte de pequeños y medianos ganaderos; (ii) **Principales actividades**: Realizar una investigación para evaluar las razones de la poca utilización y aplicar medidas correctivas para estimular la utilización del crédito; (iii) **Resultados esperados**: Se incrementa la utilización del crédito, pasando de 8.5 millones a 66.2 millones de pesos en 5 años; y de 262 ganaderos a 1432. Derivado de lo anterior se origina un auge importante en la actividad ganadera; (iv) **Recursos financieros requeridos**: US\$ 18.399.825.

2. Componente: Siembra de maíz para suplemento y engorde de ganado

8. (i) Objetivo: Facilitar procesos de intensificación mediante la siembra de granos para la suplementación estratégica de animales en engorde y hacer más eficiente el uso de los recursos forrajeros; (ii) Principales actividades: Justificación y gestión de los recursos financieros necesarios y su puesta a disposición de los agricultores; siembra, cosecha y venta del grano a los ganaderos; (iii) Resultados esperados: Se pasa de 113 Ha a 1137 Ha sembradas de maíz para la alimentación de ganado del año 1 al año 5; (iv) Recursos financieros requeridos: US\$ 373.285.

3. Componente: Engorde de ganado

9. (i) Objetivo: Llegar a sustituir en un período de 5 años, al menos un 66% de las compras de ganado en pie y de carne que hace la provincia para abastecer el consumo interno; (ii) Principales actividades: Desmonte y siembra de pasturas por parte de los ganaderos; compra de terneros; compra de maíz; (iii) Resultados esperados: Se pasa de 375 a 1648 Ha sembradas de pasturas del año 1 al año 5; se incrementa la compra de terneros para engorde de 1.500 a 15.000 del año 1 al año 5; compra de 567 Tm de maíz el primer año, incrementándose la compra hasta alcanzar 5.7 mil Tm el año 5; (iv) Recursos financieros requeridos: US\$ 6.271.530. Como una opción alternativa o complementaria para el engorde de bovinos de carne, se puede considerar el feedlot para la iniciativa privada. En el Anexo 3 se presenta para información el desarrollo de un módulo de feedlot.

4. Componente: Estimulo a cabañas de reproductores

10. (i) Objetivo: Estimular el negocio de la producción y venta de reproductores como un medio para complementar e incrementar la rentabilidad de los ganaderos; (ii) Principales actividades: Elaboración de propuesta por personal altamente calificado; capacitación a dos funcionarios públicos; 2 talleres de validación de conclusiones con ganaderos; preparación seminarios de capacitación; 2 talleres de capacitación a ganaderos; gestión de fincas reproductoras a cargo de los dos funcionarios capacitados; (iii) Resultados esperados: Mejora en los ingresos de los productores como resultado de complementar la cría con la producción de reproductores; (iv) Recursos financieros requeridos: US\$ 38.433.

5. Componente: Promoción de la asociatividad

11. (i) Objetivo: Crear condiciones que: a) faciliten y multiplique la provisión de servicios a los pequeños y mediano ganaderos por parte del gobierno; b) que permitan a los ganaderos coordinar la realización de actividades de manera conjunta; y c) que incrementen el poder de negociación de los ganaderos; (ii) Principales actividades: Elaboración de diagnóstico y propuesta por personal altamente capacitado; capacitación a 4 funcionarios públicos; 4 talleres de validación de conclusiones con ganaderos; preparación seminarios de capacitación; 2 talleres de capacitación a ganaderos; gestión de formación de asociaciones y cooperativas a cargo del personal capacitado; (iii) Resultados esperados: Incrementada la eficiencia en el proceso de transferencia - adopción de innovaciones tecnológicas; se reducen costos y aumentan ingresos de los ganaderos asociados; (iv) Recursos financieros requeridos: US\$ 63.641.

6. Componente: Organización de la cadena

12. (i) **Objetivos:** Mejorar la coordinación de acciones entre los actores de la cadena a partir de la conformación de un Comité de Cadena y el establecimiento de un espacio de diálogo y concertación permanentes; facilitar la ejecución del Plan de Acción; facilitar el diálogo gobierno sector ganadero; (ii) **Principales actividades:** Realización de taller para validar el Plan de Acción y nombramiento de un Comité de Cadena y consecución de recursos para su funcionamiento; (iii) **Resultados esperados:** Cadena de la ganadería de carne debidamente organizada, adoptando decisiones que mejoran su competitividad; (iv) **Recursos financieros requeridos:** US\$ 38.214.

13. El **costo total estimado** para la ejecución del Programa en los cinco años de ejecución se estima en US\$ 25.184.929. Ver cuadro 1 por componentes y cuadro 2 por categoría de costos.

II. MARCO DE REFERENCIA²

A. ASPECTOS GENERALES DE LA GANADERIA BOVINA

14. La ganadería bovina de carne es una de las principales actividades económicas de la provincia, representando aproximadamente el 3% de la población ganadera de Argentina. Desde el punto de vista social, tiene una relevancia estratégica como fuente de ingresos para una categoría de pequeños ganaderos que principalmente la utilizan para satisfacer sus necesidades de consumo; además, existen otras categorías de actores de la cadena integradas más fuertemente a la corriente comercial. La generación de valor agregado tradicionalmente ha sido muy pobre dado que el grueso de la actividad es de ganadería de cría (más del 90% de las explotaciones), sin lograr un sustantivo avance hacia las etapas del engorde y el procesamiento, en parte, porque no existe una adecuada capacidad instalada de procesamiento, tanto en cantidad como en calidad.

1. Modelos de producción existentes

15. i. **Modelo de producción ganadero extensivo de cría:** El modelo cubre toda la Provincia siendo la zona de mayor concentración de ganado bovino, los Departamentos del Este, Formosa, Laishí, Pilcomayo, Pilagás y Pirané, con el 61,3 % de las explotaciones y el 61.5 % de la existencia bovina, contando con mayor oferta forrajera natural. La superficie promedio de las unidades productivas se encuentra entre las 500 y 1.000 ha. La tasa extractiva de la producción de cría ronda aproximadamente el 21,2%, cifra inferior a la tasa de extracción nacional que alcanza el 24%. Formosa produce aproximadamente 450.000 terneros al año, 330.000 se engordan en la provincia, y 120.000 se exportan a invernaderos de otras provincias, de los cuales el 90% son machos llegando a rendimientos promedios de hasta 25 Kg./ha/año de carne. En la mayoría de los casos las explotaciones coexisten con sistemas de productivos forestal y/o agrícola con cría.

16. La actividad se basa en forma generalizada en condiciones extensivas de explotación y con escasa adopción de tecnología, lo que determina bajos niveles de productividad. Basta indicar que el porcentaje de marcación anual del rodeo provincial se ubica levemente por encima del 50%. Las propias condiciones agroecológicas, la ausencia de manejos racionales, una baja calidad

² Se indicará en recuadros aquellos temas sobre los cuales se considera relevante actuar a corto y mediano plazo a fin de propiciar el mejoramiento competitivo de la cadena.

genética de los plantales, y deficitarios manejos sanitarios, correlacionado a la problemática de la aftosa confluyen en los resultados expresados. Ya que sobre un total de 1.000.000 de vientres estimados, la producción de terneros anuales alcanza solamente los 450.000 terneros.

17. La producción según su destino se desagrega en: un 30% destinada a engorde en las provincias integrantes del circuito invernador, llegando a completar envíos de hasta 120.0000 terneros por año; un 25 a 30% de terneras son retenidas para su recría, constituyendo el stock de reposición, de los rodeos locales; y el 20% restante se destina al engorde local.

18. Los productores que a lo largo de los últimos años incorporaron los conceptos y criterios tendientes a revertir las grandes extensiones en los potreros, los desajustes en la carga animal por ha, los períodos extensos de servicio, los planes deficientes e incompletos en sanidad animal, las deficiencias genéticas, el bajo nivel de capacitación del personal, etc.; lograron alcanzar niveles de producción cercanos a los 120 Kg. de carne por ha, rangos productivos similares a los obtenidos en zonas más aptas.

Así en general, no incorporando tecnología, las condiciones naturales de receptividad de los campos formoseños, permiten 1 animal por cada 3 has en las zonas más beneficiadas, llegando a necesitar 30 has por animal en la región seca del oeste provincial.

19. ii. Modelo de producción ganadero mixto (cría e invernada): Este modelo productivo se localiza en la zona este de la Provincia donde se encuentra concentrada la mayor actividad ganadera. El sistema mixto (cría e invernada) representa el 6% de las Unidades de producción y la invernada propiamente dicha el 1%. Se diferencia del ganadero extensivo de cría solamente por la relación novillo-vaca y en la implantación de pasturas artificiales perennes como Pangola, Gatton Panic, Pasto estrella, Setarea y consociadas, y otras forrajeras puras (alfalfa, leucaena, pasto elefante, pasto Ramírez.). La producción de novillos se destina al abastecimiento local. El trabajo a nivel de las unidades de producción de este sistema está en la misma relación en cuanto a mano de obra familiar y asalariada que el sistema ganadero extensivo de cría.

20. La invernada se desarrolla en establecimientos ubicados sobre suelos de capacidad agrícola o con superficies anegables en gran parte del año. La actividad ofrece la posibilidad de complementarse con la agricultura y la producción de leche. Durante los últimos ciclos ganaderos se incrementó notoriamente el número de cabezas que se destinan a la invernada. Principalmente en campos donde se incorporaron planteos forrajeros, de especies subtropicales de amplia adaptabilidad a la región, permitiendo ampliar los períodos anuales de aprovechamiento de las gramíneas tradicionales, mejorando los índices generales de ganancia diaria y conversión. Estos esquemas, incorporados en los últimos tiempos, vinieron de la mano de nuevos inversores. La incorporación de prácticas tendientes a mejorar los aportes forrajeros, ha generado una corriente productora integrando ambos ciclos. Sólo un 20 % del total de la producción de terneros/as es retenido para completar su peso de faena.

21. La eficiencia de producción se encuentra sumamente limitada por las características agroecológicas de la región, los problemas sanitarios endémicos y las inundaciones. La receptividad de los campos naturales se encuentra en 0,3 cab/ha en la zona éste pasando a 0,1 cab/ha en la zona centro, y de 0,03 en la zona oeste. Dichas receptividades son mejoradas significativamente con pasturas implantadas. Con una tasa de marcación de terneros del orden del 46%.

22. En general predominan los sistemas de explotación extensiva, con escasa incorporación de tecnología y un bajo nivel de manejo de las variables económicas por parte de los productores, razones que sumadas a las limitantes naturales, determinan una baja tasa de extracción de terneros logrados, y como consecuencia de ello un bajo rendimiento de kilogramos de carne por ha/año. Sin duda el sector sufre las adversidades climáticas de la región. Sin embargo, los pastizales naturales, con un claro aporte tecnológico de procesos y de inversiones garantizarían rendimientos para el sostenimiento de una ganadería más competitiva.

2. Comercialización y procesamiento

23. La deficiente estructura de los canales de comercialización, agravan aún más la situación. En general, la conformación de la cadena agroalimentaria de la carne bovina, adolece de limitaciones profundas vinculadas principalmente a una escasa articulación entre la producción, la industria, y los servicios. Los establecimientos habilitados para la faena, todos del tipo C, son 4 frigoríficos, dos de los cuales están ubicados en la ciudad de Formosa, y los dos restantes en las ciudades de Clorinda y Pirané. No estando habilitados en la actualidad para el tránsito federal y por lógica consecuencia, menos para la exportación. El resto de la faena formal se realiza en 30 mataderos municipales, 17 de los cuales deben mejorar los aspectos concernientes a la ingeniería sanitaria para poder acceder a la habilitación correspondiente. Formosa incorpora de otras provincias el 80% del abastecimiento que demanda la población formoseña, por ende la infraestructura provincial en materia de faena, no es la más adecuada. El interior provincial es abastecido fundamentalmente por mataderos municipales, y/o colgaderos rurales, cuando no por faenas clandestinas.

3. Potencial productivo

24. Sin perjuicio de lo expresado, en todos los estamentos que componen la actividad ganadera, existen establecimientos que aplicando tecnología de bajo costo han logrado mejorar los resultados, traducidos en performances muy superiores a los promedios comentados. En tal sentido, la tecnología de procesos disponible, aplicada a los establecimientos de cría muestran porcentajes de marcación anual de terneros superiores al 75% y un rango de producción de carne por hectárea que, según zona, oscila entre 60 a 85 Kg/ha. Los planteos de invernada ajustados a las condiciones agroecológicas de la región, alcanzan altos rendimientos de producción de Kg./ha./año, verificándose en las zonas mejor dotadas niveles productivos que rondan los 200 Kg. en sistemas de recría y terminación.

25. Se sabe que la ganadería de engorde supero la adaptación a tierras de inferior categoría e intensifica el aprovechamiento de las oportunidades que la tecnología y el conocimiento tradicional le brindan. Existe un gran potencial para incrementar la producción de carne en el norte argentino y especialmente en el centro-oeste de la Provincia de Formosa. Lo que es improbable es que el incremento de producción provenga de un crecimiento del stock y menos aún cuando se está en un proceso de avance de la agricultura no ya solamente en la región tradicionalmente agrícola del país, sino en las regiones extra pampeanas. Lo que se busca es que las vacas ya existentes dentro del stock nacional produzcan mayor cantidad de terneros. Si se lograsen incrementos de productividad, se lograría producir cerca de 16 millones de terneros al año, pasándose de una tasa de extracción nacional de 24.5 a 29%, valor que sigue siendo inferior al que de otros países desarrollados. Del mismo modo se debería trabajar sobre el mejoramiento de los índices productivos de la Provincia.

26. Imaginando un escenario futuro donde la agricultura siga quitándole terreno a la ganadería, podría pensarse en una caída real del stock a valores más acordes con la disponibilidad de tierra. Fijando esa cifra por ejemplo en los 57 millones de cabezas actuales, en caso de que no cambiase nada y se mantuviese la actual tasa de extracción y peso de faena, la producción nacional caería a 2.3 millones de toneladas o sea con un remanente para la exportación casi nulo. Ya que el ganadero varía sus estrategias en función de rentabilidad más que de contingencias y muchos no pueden mantener un animal en el campo a la espera de mayor peso sin afrontar complicaciones financieras o aun económicas. Por el contrario si se lograra mejorar la eficiencia productiva al valor pretendido es decir una tasa de extracción del 29%, la producción lograda sería de 2.8 millones de toneladas.

27. El consumo per cápita en Argentina durante el 2008 fue de 68 kg/hab/año, un consumo que viene en aumento en los últimos años. Se estima, según datos del INDEC, que Formosa para el 2015 tendrá una población de aproximadamente 600.000 personas, lo que demandará aproximadamente 166.000 cabezas de bovinos. En todas las razas carniceras se buscan animales de tamaño moderado con altos niveles de fertilidad, buena capacidad de crecimiento y, sobre todo, una terminación adecuada en tiempo y forma, adaptada a las preferencias del cliente. Esto se logrará aplicando tecnologías de insumos (implantación de pasturas, mejoramientos genéticos, mejoramiento de planteos sanitarios, etc.) y procesos (capacitación del productor en el manejo vacuno). Estas nuevas tendencias técnicas llegaron para quedarse no solo por el interés del productor sino también por la demanda que se busca.

28. El siguiente cuadro marca la posible evolución de la ganadería formoseña hacia el 2015, la situación mínima es la que se alcanzaría hacia dicho año con la tendencia que ha mostrado la evolución de la actividad en los últimos años. Las restantes implican el supuesto de la aplicación de las tecnologías tanto de insumos como de conocimientos nombrados anteriormente en este documento.

Figura 1: Proyecciones de crecimiento de la población bovina de Formosa 2015

Escenario Nº Cabezas	Escenario		
	Mínima 2015	Más probable	Máxima 2015
Stock	2.506.394	2.911.256	3.557.770
Total mercado	215.949	215.949	240.949
Consumo local	165.949	165.949	165.949
Exportaciones a Unión Europea	50.000	50.000	50.000
Exportaciones a otros destinos (nacionales o extranjeros)	-	-	25.000

Fuente: Plan Formosa 2015

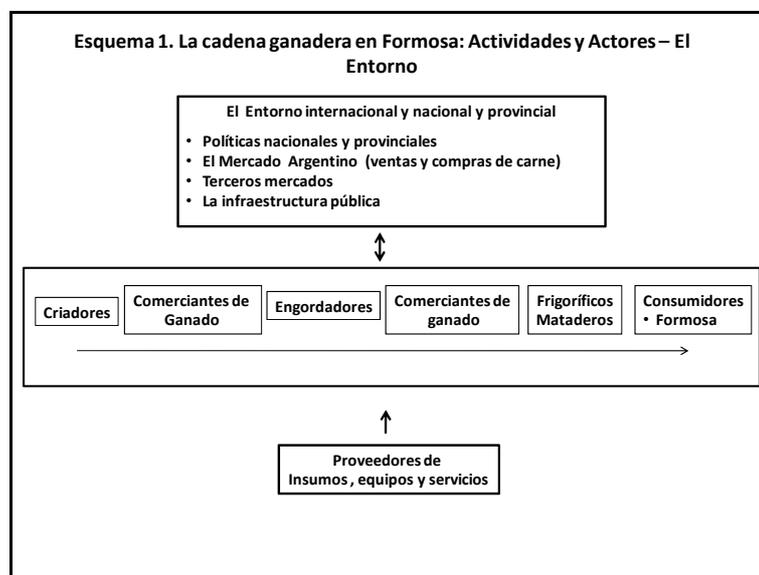
29. En el período 2002-2006 la actividad ganadera formoseña aumentó aproximadamente un 25%. Formosa es la octava provincia con mayor concentración de stock con un 3,2% de la población nacional. Dicha concentración, aplicando las tecnologías, adecuadas se podría ver aumentada significativamente los años venideros. Dicho aumento del stock se puede ver alcanzado por la proyección de un aumento de un 52% a un 60% en el índice de marcación y con reposición de vacas viejas, más una cantidad de vientres extra dedicados a generar un incremento

de los animales existentes. Se espera que para el año 2015 el stock vacuno aumente, según la perspectiva más probable, a 2,92 millones de cabezas (76 % de crecimiento). Dicho aumento del stock vacuno permitirá satisfacer tanto la demanda interna como así también la demanda internacional de productos que garanticen una calidad superior. La carne Argentina es valorada por sus clientes tanto por su sistema productivo de alimentación a pastizales como por su status sanitario, es por ello que Formosa posee todas las herramientas necesarias para poder tomar cupo dentro de las exportaciones cárnicas argentinas.

30. Con un control sanitario adecuado y la aplicación de las tecnologías mencionadas con anterioridad, Formosa se puede convertir en una importante cuenca ganadera tomando de esta manera una mayor participación dentro del comercio de las carnes. El crecimiento del stock bovino dentro de la provincia debe ser tal, como se muestra en el cuadro de tendencia, para satisfacer el mercado interno y la exportación. La coyuntura ganadera está asociada a todo el sector agropecuario argentino. Muchos planes de inversión están en un período lento y reflexivo. Se vive en la actualidad una agriculturización sin retorno, en la cual los mercados externos se observan desabastecidos. Entre tanta dificultad los productores ganaderos no quieren perder otra oportunidad, quieren trabajar para superar sus obstáculos con altas dosis de conocimiento y tecnología.

B. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y ENTORNO DE LA CADENA

31. En esta sección se identifican los actores clave de la cadena, se hace una breve y muy sucinta caracterización de ellos; finalmente se identifican algunos elementos del entorno dentro del cual se desenvuelve la cadena, en el ámbito provincial, nacional y del mercado internacional. El Esquema 1 incluye las principales actividades y actores de la cadena en la provincia de Formosa:



1. Estructura de la cadena

32. **i. Los criadores de ganado bovino:** Existe una considerable concentración ganadera si consideramos que el 1% de los productores es dueño del 29% de los vientres, mientras que el

92% % de las fincas, maneja el 56%. de los vientres. Similares proporciones se encuentran para el total de la población ganadera. Dentro del grupo de criadores se distinguen las siguientes categorías: Paippas, pequeños productores, productores comerciales y grandes criadores.

Cuadro 1: Categorías de productores de ganado según número de de vientres

Categoría	Rango (N° vientres)	Productores		Vientres		Vientres /	Otros		Total	
		#	%	#	%	Productor	#	%	#	%
Paippas	0 - 50	11.805,0	82,44%	192.090,0	27,16%	16,27	336.992,0	31,61%	529.082,0	29,8%
Pequeños	51-250	2.063,0	14,41%	205.945,0	29,12%	99,83	311.442,0	29,21%	517.387,0	29,2%
Comercial	251-600	303,0	2,12%	101.177,0	14,30%	333,92	159.522,0	14,96%	260.699,0	14,7%
Grande	Mas de 600	149,0	1,04%	208.137,0	29,42%	1.396,89	258.175,0	24,22%	466.312,0	26,3%
	Total	14.320,0	100,00%	707.349,0	100,00%	49,40	1.066.131,0	100,00%	1.773.480,0	100,0%

Nota: Otros incluye terneras, vacas y machos de distintas edades

Fuente: Elaboración con base en "Programa de Fortalecimiento Institucional Productivo y de Gestión Fiscal Provincial"

PROFIP BID 1588/OC-AR. Componente Programa de Desarrollo Ganadero. Informe Final Marzo, 2009

a) Paippas: Son productores que producen principalmente para generar ingresos para el consumo familiar y poseen menos de 50 vientres. Representan el 85% de los productores y propietarios del 27% de los vientres. Están apoyado por el Programa de Acción Integral para el Pequeño Productor (P.A.I.P.P.A) en asistencia técnica y producción primaria básica; en algunos casos esto les está permitiendo llegar a vender en las ferias. El apoyo del Programa P.A.I.P.P.A cubre además aspectos para el mejoramiento integral de las comunidades, tales como seguro de salud, titularización de tierras, la construcción de viviendas, escuelas, hospitales, rutas y caminos, el tendido de nuevas redes eléctricas.

b) Pequeños productores: Son productores que agregan cierto nivel tecnológico y mantienen cierto nivel de infraestructura en la finca mediante el mantenimiento de bebederos, cercas y otros....”producen en mejores condiciones que el modelo anterior, en cuanto a la disponibilidad de recursos naturales (cantidad y calidad de tierra) y capital; se basan en el trabajo familiar y en la contratación estacional de mano de obra asalariada para la realización de algunas tareas vinculadas al manejo del rodeo...”. Incursionan en la cadena de comercialización mediante la venta de terneros y novillos.

Recuadro 1. Cabañas vendedoras de reproductores

El negocio de las cabañas vendedoras de reproductores, ha aumentado significativamente en la provincia; se trata de un negocio en sí mismo con ventas de toros y semen no solamente al interior de la provincia sino con destino extra provincial. Esto puede ser muy importante porque si el Paippa actúa generando condiciones para que de manera grupal y asociativa los productores puedan participar en ferias con su pequeño número de animales, la rentabilidad de estos pequeños podría verse significativamente aumentada y darse condiciones para mejorar la calidad y las condiciones de producción.

c) Productores comerciales: Están más integrados a la corriente comercial y sus modalidades de acción van desde producir y vender terneros y novillos con prácticas de administración y manejo tradicionales con niveles bajos en los coeficientes técnicos, hasta explotaciones con prácticas de organización de mayor precisión y vigilancia de la relaciones insumo producto y el margen de utilidad

d) Grandes criadores: En cuanto a lógica productiva, objetivos empresariales y estrategias de administración y manejo de fincas, se parecen bastante a la categoría

anterior de productores “Comerciales”; la principal diferencia radica en el tamaño de las explotaciones que les confiere un mayor peso en el mercado y mayor poder de negociación.

Recuadro 2. Oferta y demanda de recursos financieros

Necesidades

En reunión sostenida con la Sociedad Rural de Formosa (19 de marzo de 2009), se enfatizó que en la ganadería se siguen utilizando técnicas tradicionales, con poca tecnología moderna, uso de pastos naturales con muy poca planificación de reservas de alimento, falta subdivisión de lotes; además, limitaciones en infraestructura como bebederos, alambrados y otros. Se concluyó en que se debe trabajar muy fuerte en la capacitación y asistencia técnica a los productores como en la instalación de infraestructura adecuada

Oferta de recursos financieros (criadores con cantidad de vientres entre 51 y 500)

El Programa Ganadero Provincial (PGP) dispone de recursos para inversiones intraprediales (ej. Ayudas para atenuar las sequías), como también para corrales, pasturas y otros, hasta por el 20 % del capital de la hacienda, hasta un máximo de 80 mil pesos, 6% a 6 años, con 2 de gracia. También hay financiamiento de corto plazo (1 año) para inseminación, forrajes, destete precoz al 6%.

Demanda de recursos

Según el cuadro 1 puede haber alrededor de 2.150 criadores entre 51 y 500 vientres; se han aprobado 350 créditos que equivale solo a una tasa de demanda de recursos en términos de explotaciones de solo 11,6%. Algunas razones para este desinterés pueden ser: 1) falta de información en la población ganadera sobre la existencia de los recursos 2) débil gestión empresarial; muchos créditos llegan mal presentados; 3) las condiciones del crédito; 4) la “informalidad” ya que buena parte de quienes solicitan financiamiento no se encuentra registrados en los registros tributarios, o presentan condiciones precarias que los inhabilitan para el crédito, y 5) las medidas adoptadas por el gobierno para terminar con la morosidad, podría haber inducido a una generalizada fuerte aversión al riesgo.

Se necesita entonces hacer una evaluación inmediata de esta situación y hacer los correctivos que sean pertinentes.

33. **ii. Comerciantes de ganado:** Intervienen en dos momentos: (i): Comprando terneros y novillos a los criadores para vender a otro eslabón de la cadena para el acabado del engorde o incluso para la faena; y (ii) Comprando ganado gordo para vender a otros actores para la faena o incluso para sacrificar por su cuenta y vender a los expendedores. Su participación se hará más evidente en la sección correspondiente al funcionamiento de la cadena.

34. **iii. Engordadores de ganado:** Es un grupo independiente, dedicado en exclusivo a este fin, que recién comienza a participar e intervenir. Se calcula que 1% de las explotaciones son especializadas en engorde. Una manera de estimular el desarrollo de este eslabón para que la provincia se apropie del valor agregado que genera, es mediante el incremento de la producción de granos.

Recuadro 3. Producción de granos y alianzas “agricultores / engordadores.

Para que se desarrolle un sistema de producción basado en el engorde, debería aumentar la producción de granos y forrajes de calidad. Fue manifestado en reuniones, que podría incentivarse una “alianza” entre productores ganaderos y agrícolas en la provincia para incentivar la disponibilidad de alimentos para el engorde. Esta perspectiva, según punto de vista del presidente de la Asociación Rural, debería apoyarse en políticas públicas que apoyaran la agricultura, mediante financiamiento, capacitación y asistencia técnica.

35. **iv. Mataderos municipales y frigoríficos:** Hay 4 frigoríficos sin habilitación federal y unos 20 mataderos municipales; además, hay una cantidad de mataderos que operan al margen de la ley. En todos los casos son establecimientos que requieren de mejoras sanitarias y de procesamiento, principalmente los mataderos; no obstante, se está en la actualidad en un proceso

de restauración de estos últimos, mismo que urge de ser fortalecido³. Finalmente, dentro de las previsiones del Plan Estratégico Provincial Formosa 2015 se contempla dentro de las inversiones la instalación de un frigorífico de tránsito federal.

36. **v. El consumo**: Las condiciones actuales de orientación hacia la cría repercuten en que un porcentaje superior al 50% del consumo de la provincia de Formosa, se abastece con importaciones equivalentes a 1.900 cabezas por mes (como hipótesis, a un costo más elevado para los consumidores por los costos de transporte y las utilidades de los comerciantes). Esto ocurre en circunstancia que la producción doméstica puede sustituir esas importaciones. Paradójicamente, una cantidad considerable de animales (aproximadamente 24.000 por año) sale para engorde y se faena fuera de la provincia. Las proyecciones indican que para el año 2015 habrá una población cercana a los 600.000 habitantes que demandarán una faena aproximada de 166.000 cabezas bovinas anuales, esperándose poder llegar a exportar unas 50.000 cabezas, requiriéndose por ende de un aumento de la oferta ganadera como de la capacidad y calidad frigorífica, tal y como se planteó en el acápite anterior.

37. **vi. Provisión de insumos, equipos y servicios privados**: Hay limitaciones importantes en producción de granos y forrajes y es prioridad impulsar un programa para estos fines, como condición indispensable para avanzar desde la ganadería de cría a la ganadería de cría y engorde. Una limitación de envergadura es la falta de maquinaria agrícola, equipos y los correspondientes servicios para la preparación de terrenos, nivelación, procesamiento de los granos, etc.

Recuadro 4. Provisión de servicios

Los objetivos de pasar de una ganadería de cría a una ganadería de cría/engorde y su procesamiento y distribución, pasa por la necesidad de producir la alimentación que requiere el ganado; pero esto es imposible si no hay la correspondiente provisión de servicios que faciliten la siembra masiva de granos, su recolección y procesamiento para la alimentación animal, por ejemplo, esparcimiento de abonos, irrigación, aradura, cosecha, empaque, almacenamiento y manipulación, secado y conservación de granos, molienda, transformación de granos forrajeros, molienda de forraje, henificación, etc.

Se deben crear condiciones legales y financieras que faciliten la conformación de empresas privadas de servicios de apoyo para la agricultura.

2. Elementos del entorno

38. La cadena interactúa principalmente con el entorno provincial y nacional y en menor medida, por ahora, con el entorno internacional. Se destacan a continuación algunos elementos que se consideran relevantes.

39. **i. Entorno Provincial**: Ya se han mencionado anteriormente los programas de apoyo al financiamiento tales como el Paippa y los recursos disponibles dentro del Plan Ganadero. Asimismo, conviene destacar los avances logrados en mejoramiento de infraestructura como caminos, puentes y otros que facilitan el desarrollo ganadero, sin dejar de mencionar los esfuerzos que se hacen para controlar la aftosa y el mejoramiento de las instalaciones en los mataderos municipales, donde todavía falta mucho por hacer.

³ De acuerdo con visita al campo y entrevista sostenida con un grupo empresarial vinculado en distintos ámbitos empresariales del sector agroalimentario, parece inminente la puesta en marcha de un frigorífico de tránsito federal, que además, prevé la exportación a terceros mercados en un plazo razonable. También, permitirá el sacrificio de cerdos para la fabricación de embutidos, lo cual abre posibilidades para la estructuración de la cadena del cerdo (Misión de Identificación del IICA del 16 al 27 de marzo 2009).

40. El establecimiento de las ferias de ganado es una acción que facilita las condiciones para una mejor comercialización, considerándose como un instrumento que debe seguirse estimulando y ensanchando; la participación de la política pública ha permitido el establecimiento de este instrumento bajo la tutela del Ministerio de Desarrollo de Formosa mediante recursos del Fondo Fiduciario Provincial (FONFIPRO); en las ferias se tranzan terneros, reproductores machos y hembras. Con el crecimiento que se vaya observando en el sector de engorde, convendría incluir la compra y venta de novillos.

41. **ii. Entorno Nacional:** Se trata de las relaciones de la actividad ganadera con el resto del país; aquí conviene rescatar lo señalado en cuanto a la dependencia del consumo que tiene Formosa de compras de carne a otras provincias, pudiendo la provincia satisfacer esas necesidades; al mismo tiempo, paradójicamente, la provincia exporta animales jóvenes y novillos a otras provincias, dejando de percibir el valor que genera el acabado y proceso de los animales.

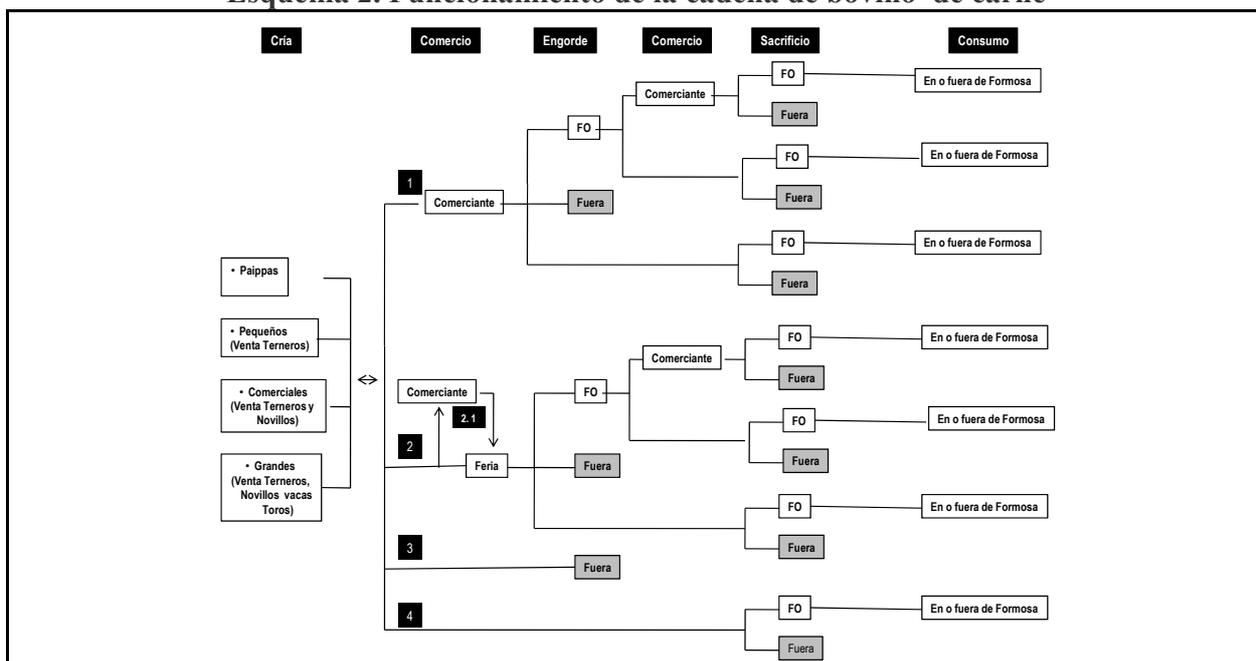
42. **iii. Entorno Internacional:** Formosa consiguió en el año 2007 una cuota de hasta 40 toneladas para exportar carne de primera calidad al mercado europeo (cuota Hilton). La Asociación de Invernadores de Formosa debía exportar esa cantidad pero se le dificultó por dificultades fuera de su control. Aún así, se trabaja para incrementar esa cuota hasta las 300 toneladas. Cabe destacar que mientras no se establezca un frigorífico de tránsito federal y con acreditación para exportar, la matanza de los animales tendría que hacerse fuera de la provincia. Como se indicó, se está a las puertas de la habilitación de un frigorífico moderno (Grupo Camiletti), de tránsito federal y con perspectivas de aprobación para exportar a corto plazo. Es muy conveniente, sin perjuicio del cumplimiento de los requisitos que la legislación establece, que se acelere y faciliten los trámites para su pronta apertura. Esto por su parte, llama la atención sobre la necesidad de hacer una valoración sobre el momento adecuado para la inversión prevista en el Plan Estratégico Provincial Formosa 2015 para la instalación de otro frigorífico de tránsito federal; podría ser conveniente dar un compás de espera que permita al mercado asimilar la primera inversión y sacar lecciones de previo a la decisión final.

C. ELEMENTOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA

43. En esta sección se responde a las siguientes interrogantes: ¿Cómo se relacionan los actores de la cadena? ¿Cómo se forma el precio? ¿Cómo se conecta y fluye la producción desde las fincas hasta los consumidores? En el Esquema 2, se identifican los principales circuitos, con las distintas actividades y actores presentes; por ejemplo, a nivel de criadores, se identifican las cuatro categorías que se indicaron en el análisis anterior sobre la estructura de la cadena⁴.

⁴ No están representados todos los circuitos y sub circuitos. Se han identificado cuatro que fueron mencionados en distintos encuentros y entrevistas durante la Misión de Identificación del IICA, sin embargo, es un esquema inicial para observar la importancia que puede tener una representación como esta para una mejor comprensión del funcionamiento de la cadena y la elaboración de propuestas de acciones. Asimismo, oportunamente será muy útil cuantificarlos indicando el volumen de ganado en equivalente carne que pasa por cada uno de ellos.

Esquema 2. Funcionamiento de la cadena de bovino de carne



1. Circuito 1: Fincas-Comerciantes

44. Se trata de un gran circuito que conecta la finca con comerciantes que compran a los productores y pueden vender a engordadores dentro o fuera de Formosa (que seguramente es la mayor proporción); asimismo, también pueden sacrificar para venta a expendedores de carne, fuera de Formosa como dentro de Formosa. En los casos en que el comerciante vende a engordadores dentro de Formosa, posteriormente el engordador puede, como se observa, sacrificar por su cuenta dentro o fuera de Formosa. Finalmente, el consumo evidentemente puede materializarse ya sea en Formosa o fuera de Formosa

2. Circuito 2: Fincas-Feria

45. Se trata de un circuito de especial relevancia, que tiende a tomar fuerza y que debería incentivarse ya que mejora la transparencia en los mercados y el proceso de la formación del precio a lo largo de la cadena, no solo por los volúmenes que absorbe, sino por el efecto irradiador de los precios en el resto de la provincia. Seguramente en la actualidad no son volúmenes considerables los que pasan por este circuito. El resto de los subcircuitos son similares a los que identificamos en el gran circuito anterior.

46. A la feria pueden acudir a comprar engordadores o bien comerciantes, ya sea para vender para engorde dentro y fuera de Formosa, o bien para sacrificio. Aunque por el tipo de ferias, en la actualidad este último sub-circuito (sacrificio), no parece ser relevante (en feria se negocia poco ganado gordo). Por el lado de la oferta, normalmente llevan ganado los mismos productores, como también comerciantes que le compran a los productores; como ejemplo, se destaca un grupo de pequeños intermediarios acopiadores, generalmente comerciantes de la zona, que compran a los pequeños productores Paippas (que no tiene condiciones de llevar a ferias o al mercado), juntando volúmenes que posteriormente sí llevan a ferias o venden a otros

intermediarios que se apropian de un valor de aproximadamente 50 centavos por kilo (ver subcircuito 2.1 en el esquema).

3. Circuito 3: Productores – Venta de ganado para engorde fuera de Formosa

47. Se trata de criadores que por su cuenta venden el ganado fuera de la provincia de Formosa con destino a engorde. De esta manera, se comercializan aproximadamente 130.000 cabezas, el 90% son machos.

4. Circuito 4: Productores–Venta de ganado para sacrificio (consumo) dentro y fuera de Formosa

48. Son Productores que comercializan el ganado dentro y fuera de la provincia de Formosa, se vende a supermercados y/o a frigoríficos locales o de otras provincias.

Recuadro 5. Observaciones relevantes sobre el funcionamiento de la cadena

Valor Agregado que se genera fuera de Formosa

El esquema muestra puntos de actividad económica en cuadros gris oscuro titulados como “Fuera”, donde el valor agregado queda fuera de la Provincia. Esto llama la atención sobre algunas acciones que habría que acometer sin reparos como precondition para lograr una cadena posicionada en los mercados a través del tiempo; se parte por lo demás de que el mercado de Formosa es un espacio muy atractivo dado el alto coeficiente de dependencia que tiene el consumo de producción extra-provincial

Asociatividad

Es muy difícil que los productores paippas, los pequeños criadores y parte de los comerciales (estructura de la cadena) puedan avanzar hacia una mayor competitividad y alimentar con fuera los circuitos, en las condiciones actuales de atomización; si bien el gobierno provincial ha hecho esfuerzos importantes de apuntalamiento en infraestructura y puesta en marcha de programas de crediticios, el verdadero despegue se dará cuando los productores avancen hacia una cultura de trabajo en equipo

Compromiso con el desarrollo de la cadena

El desarrollo de la competitividad de la cadena será más fácilmente alcanzable si sus actores avanzan hacia una cultura más de colaboración que de confrontación, es necesario que comprendan que solo las cadenas articuladas en temas tecnológicos, ambientales y de equidad son sostenibles en el tiempo. En este sentido, es recomendable si ya existe la mesa agrícola ganadera, revisar su funcionamiento para valorar si realmente está cumpliendo este cometido. Es necesario sistematizar el funcionamiento de la mesa, de suerte que no sea un lugar de encuentro esporádico para atender inundaciones y emergencias, o bien, para asignar la cuota de exportación. La cadena organizada debe ser una instancia permanente, institucionalizada (con menos o más formalismos dependiendo de la realidad socio cultural), pero lo cierto es que los mismos actores de la cadena (preferiblemente representados por asociaciones o gremios) deben tomar liderazgo respecto de los planes de acción que se vayan definiendo. En este sentido, muy bien plantean los “Planes Estratégicos de Desarrollo Local”, en la sección de conclusiones que el Plan de acción, debe ser construido participativamente, debe tener un especial énfasis en las necesidades e intereses de los actores/as locales, para lograr su involucramiento que implica compromiso. Es necesario en todo caso agregar que elaborar un buen plan de acción puede ser complicado, pero se saca; pero donde realmente se necesita trabajo y compromiso es la fase de implementación.

Indicó la Sociedad Rural en una entrevista, que la principal condición para iniciar el despegue de la cadena es “consensuar entre todos los productores la participación para lograr un verdadero compromiso, una visión común de la actividad” y en referencia a los pequeños y medianos criadores se indicó que “no puede ser que de los 7000, solo haya 600 socios en todas las sociedades rurales”

El desarrollo de la competitividad de la cadena exige una visión compartida de los actores públicos y privados, una visión común y planes concertados entre todos; esto solo es alcanzable en el marco de cadenas organizadas.

III. PROGRAMA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE BOVINOS DE CARNE

A. VISION ESTRATEGICA

49. En el año 2015, la cadena de la bovinos de carne en la provincia de Formosa habrá logrado avances importantes hacia una actividad con generación de mayor valor agregado, al pasar de una ganadería de cría a una ganadería de cría, engorde y faena dentro de la misma provincia, generando empleo e ingresos en forma inclusiva y amigable con el ambiente, en el marco de una visión y acciones que contribuyen al desarrollo territorial. En el Capítulo I Resumen Ejecutivo, se presentan los objetivos, beneficiarios, cobertura geográfica, resultados esperados y la matriz de intervención del Programa.

B. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA

50. Se plantea como fundamento estratégico para la ejecución del Programa, lograr la organización de la cadena mediante la conformación de un Comité de Cadena. Esto implica la conformación de un espacio de discusión y diálogo formal y permanente, con la participación de representantes de los actores de los distintos eslabones y del gobierno de la provincia de Formosa, donde se definan las acciones, las prioridades y se logre dar un adecuado seguimiento a su ejecución.

C. COSTOS ESTIMADOS DEL PLAN DE ACCION

51. El costo total estimado para la ejecución del Programa en los primeros dos años se estima en US\$ 25.2 millones. Ver cuadro 1 por componentes y cuadro 2 por categoría de costos.

CUADRO 1 COSTOS ESTIMADOS POR COMPONENTES

COMPONENTES	AÑOS					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Mayor uso del crédito por productores medianos y pequeños	1.462.541,08	2.155.390,56	3.178.878,60	4.688.370,34	6.914.644,82	18.399.825,40
2. Siembra de maíz para suplemento y engorde de ganado	14.883,75	27.813,05	51.973,83	97.122,74	181.491,83	373.285,19
3. Engorde de ganado	340.375,00	512.015,50	911.234,15	1.621.723,72	2.886.182,25	6.271.530,62
4. Promoción de asociativismo	63.641,00	0,00	0,00	0,00	0,00	63.641,00
5. Organización de la cadena	32.618,04	5.596,65	0,00	0,00	0,00	38.214,68
6. Estimulo a cabañas de reproductores	38.433,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38.433,00
TOTAL	1.952.491,87	2.700.815,75	4.142.086,59	6.407.216,80	9.982.318,90	25.184.929,90

CUADRO 2 COSTOS ESTIMADOS POR CATEGORIA DE INVERSION

CATEGORIAS DE INVERSIÓN	AÑOS					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Bienes e insumos	1.165.784,88	1.700.416,51	2.667.916,98	4.226.001,00	6.752.556,42	16.512.675,79
2. Obras	374.793,29	549.798,60	812.532,55	1.201.370,31	1.777.282,96	4.715.777,71
3. Estudios y consultorías	140.970,77	103.507,77	152.658,47	225.148,41	332.060,22	954.345,64
4. Capacitación y asistencia técnica	183.332,09	240.782,64	356.320,11	529.548,67	788.359,08	2.098.342,59
SUBTOTAL						0,00
6. Recursos no asignados	87.610,84	106.310,23	152.658,47	225.148,41	332.060,22	903.788,17
TOTAL	1.952.491,87	2.700.815,75	4.142.086,59	6.407.216,80	9.982.318,90	25.184.929,90
						25.184.929,90

D. VIABILIDAD Y RIESGOS**1. Riesgos**

52. La ganadería bovina, es en esencia una actividad de cría, tal y como se indica en el Plan de Inversiones Formosa 2015. La ganadería de carne “no se encuentra integrada, en tanto que la fase primaria, con elevada predominancia de los establecimientos de cría, no se prolonga hacia la etapa de la faena y procesamiento. Esto es así, por un lado, porque la orientación hacia la cría impide disponer de los animales terminados en volumen y con regularidad temporal, y, por otro, porque la provincia carece de una planta frigorífica de tránsito federal que le permita obtener de ella (incluso exportando) los productos y subproductos bovinos que se obtendrían de un planteo que incluyera desde la cría hasta el engorde y el procesado.

53. Esta carencia constituye un obstáculo para el pleno desarrollo del eslabonamiento si se intenta generar y retener el valor originado en el propio territorio provincial”; por su parte “Más del 90% de las explotaciones ganaderas se orientan a la cría, con planteos rudimentarios, escasa incorporación de tecnología, sustentado en el rodeo en pasturas naturales y monte, sin apotreramientos racionales y carentes de una planificación de las reservas forrajeras que asegure un nivel nutricional adecuado a lo largo del año. Debido a estos rasgos, la productividad de la cría bovina es muy baja (de 17 a 22 kg/ha/año). Asimismo, la actividad se ve afectada por epidemias (como la garrapata) y por factores naturales recurrentes (como las inundaciones).

54. Por otro lado, la mayoría de invernada ganadera se realiza en planteos mixtos, de cría e invernada (menos del 1% de las unidades hacen exclusivamente engorde). Tampoco los manejos de los planteos de invernada son los más adecuados, y es notorio el atraso en la adopción de nuevas técnicas, debido a lo cual también la productividad alcanza bajos niveles (de 40 a 65 kg/ha/año). Como consecuencia de este perfil ganadero, Formosa es deficitaria en cuanto a su abasto de carne vacuna, pese a contar con un stock importante en relación con su población. Este déficit es subsanado mediante la entrada de ganado en pie proveniente de otras provincias”.

55. Dentro de los factores limitantes, en diversos estudios se han identificado como relevantes, entre otros, los siguientes: (i) El modelo minifundista, en el que quedan involucrados más del 80% de los productores ganaderos; (ii) La irregularidad de la tenencia de la tierra que se traduce en mercedes indivisas, campos fiscales y carencia de títulos; (iii) Infraestructura productiva deficiente (caminos, aguadas, etc.); (iv) Subutilización del recurso forrajero espontáneo; (v)

Escasas posibilidades de agregación de valor a la producción debido a las ineficiencias en la estructura comercial e industrial, insuficiente número de instalaciones remate-ferias, deficiente infraestructura frigorífica.

56. i. Limitantes vinculadas los recursos naturales: Las principales limitantes de los agroecosistemas para el desarrollo de la economía agraria provincial derivan tanto de los excesos hídricos no regulados de áreas anegables que afectan al 21 % del territorio provincial (3.000.000 ha) como de los periodos de sequía. Los excesos hídricos se encuentran vinculados tanto a los provenientes de las precipitaciones, incrementadas principalmente por sus frecuencias, y su concentración en determinadas épocas del año, como a los desbordes de los ríos Bermejo, Paraguay y Pilcomayo. Esta situación se refleja en la producción agropecuaria a través de la disminución de la calidad y cantidad de la oferta forrajera, y por ende de la receptividad de los campos, y en la disminución de las superficies cultivables.

57. La recurrencia de estos fenómenos genera la necesidad de readaptar los sistemas productivos, al manejo del agua, lo que determina la inestabilidad del sistema, y una demanda constante de medidas de emergencia, o la aplicación de tecnología acorde que permita resolver los momentos de máximo impacto. La utilización de los suelos con mayor aptitud donde se asienta el 75% de la producción agrícola en los que se cultiva algodón, y la estructura minifundiar asentada en ellos, ha llevado a que el 40 % se encuentren degradados y el 30 % en vías de degradación, con el 50% de la pérdida de su fertilidad.

58. ii. Limitantes vinculadas a la estructura parcelaria y de tenencia: Una de las limitantes también significativas que tiene su incidencia tanto en el uso del recurso como en el aspecto social, es la estructura parcelaria y la tenencia de la tierra. La mayor concentración de la población y explotaciones agrícolas y pecuarias se encuentran en la zona Este y Centro de la Provincia. En cuanto a la estructura parcelaria, coexiste el minifundio con grandes unidades productivas. Las EAP'S con superficies menores a 25 ha representan el 48,5% del total, reuniendo en conjunto el 1 % de la superficie de producción, siendo las unidades con más de 5.000 ha el 1,5 % de las EAP'S relevadas, en el último CNA del año 2002, reuniendo el 34,70 % de la superficie productiva de la Provincia. Desde el punto de vista del régimen de tenencia de la tierra lo que se considera como propiedad personal ocupa el 71,4 % de la superficie en producción.

59. Ha sido una característica de la provincia la no regularización de la titularidad de una importante cantidad de predios, existiendo bajo la categoría de arrendamiento, aparcería, contrato accidental, ocupación con permiso y ocupación de hecho, el 14,5 % de la superficie productiva. Tal situación constituye una de las limitantes más fuertes para consolidar el desarrollo, dada la inestabilidad que genera en los sistemas productivos. En determinados departamentos como consecuencia del desarrollo de infraestructura e iniciativas gubernamentales, se disparó la regularización de un importante número de unidades productivas, transformándose en explotaciones con límites definidos, con los beneficios que tal situación impone. El crecimiento, o la declaración de las nuevas unidades asentadas en la región centro oeste de la provincia, se vinculó, entre otros factores, a la concreción de las obras del complejo hídrico Laguna Yema - Río Teuco.

60. iii. Limitantes vinculadas a los Sistemas Productivos: Se registra en Formosa una notable heterogeneidad de tipos o modelos para las distintas actividades que se llevan a cabo,

coexistiendo el desarrollo de grandes establecimientos, con explotaciones extensivas de baja productividad, con minifundios caracterizados como emprendimientos de subsistencia. En general se identifican los mismos a partir de dos atributos esenciales, la disponibilidad de los recursos productivos, comprendiendo en ello la tierra, la mano de obra y el capital técnico; y el uso de tales recursos, vinculados al manejo, la combinación de actividades y el patrón tecnológico. Es gravitante en la economía agraria formoseña la presencia de sistemas productivos de baja rentabilidad que, independientemente de los tamaños y de los rubros, se identifican por falta de racionalidad en el uso de los recursos disponibles.

61. En principio, se pueden identificar tipos sociales y modelos productivos con su significación relativa entre los productores. Así se encuentra el modelo familiar de infra o subsistencia, el familiar capitalizado, y el modelo empresarial. Cada uno de ellos vinculado a una estructura productiva caracterizada por su tamaño en superficie y estructura. El primer modelo representa a las unidades de producción que bajo diferentes formas de tenencia de la tierra, afrontan el proceso productivo en condiciones de escasez de capital y de recursos naturales, en particular los referidos a cantidad y calidad de la tierra disponible.

62. El siguiente, el familiar capitalizado, se asocia a estructuras parcelarias de mayor envergadura, con superficies promedio superior a la 1.500 has, y en el que se puede destacar a aquellos sectores que no maximizan la tasa de ganancia empresarial, con modalidades de gestión y administración tradicional, con deprimidos niveles en los indicadores de productividad. Pero en este segmento se encuentra también, aquellos que lograron introducir en los últimos años tecnología y sistemas de organización más evolucionadas, predominando criterios de racionalidad económica en la gestión. Por último, el modelo empresarial, se presenta en algunos aspectos similar al anterior, diferenciándose por el tamaño de las unidades y por ende en la disponibilidad de los medios de producción.

63. En el caso de la ganadería, en general predominan los sistemas de explotación extensiva, con escasa incorporación de tecnología, asociado a un bajo nivel de manejo de las variables económicas por parte de los productores, razones que sumadas a las limitantes naturales, determinan una baja tasa de extracción de terneros logrados, y como consecuencia de ello un bajo rendimiento de kilogramos de carne por ha/año. La deficiente estructura de los canales de comercialización, agravan aún más la situación planteada, siendo recurrente en este aspecto la ausencia institucional, en la generación de políticas tendientes a la apertura de nuevos mercados, y procesos que permitan mejorar la eficiencia de la comercialización. En general, la conformación de la cadena agroalimentaria de la carne bovina, adolece de limitaciones profundas vinculadas principalmente a una escasa articulación entre la producción, la industria, y los servicios.

2. Viabilidad

64. Paradójicamente, la viabilidad y el futuro de esta actividad, se basa en la superación de sus debilidades y en la posibilidad de crecer para sustituir las compras que se hacen desde fuera de la región para abastecer el consumo; donde para ello, se deberán hacer esfuerzos para desarrollar el engorde y su faena dentro de la región. Tal y como se señala en el capítulo de estrategia productiva del Plan de Inversiones 2015 “En la actualidad, el consumo de carne de la provincia es abastecido con la faena de parte del stock formoseño y con importaciones de animales provenientes de otras provincias. Según datos del INDEC, se estima que para 2015 la población formoseña sumará 597.418 personas, que implicarían la demanda aproximada de 166.000

cabezas de bovinos. En todos los escenarios planteados se proyecta reducir a cero la importación vacuna y suplir esa oferta con la producción interna". Ello es posible porque la ganadería no es una actividad desconocida en la región y hay condiciones naturales y climáticas favorables.

65. Además, hay una serie de programas e instituciones que intervienen o que potencialmente puede intervenir en la ganadería de la provincia, lo cual se convierte en un factor positivo para el futuro de la cadena: el P.S.A. (Programa Social Agropecuario); INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria); el Instituto PAIPPA (Programa de Asistencia Integral para el Pequeño Productor Agropecuario); el P.G.P. Programa Ganadero Provincial; La Sociedad Rural de Formosa; La Asociación de Cabañas Formoseñas; los Grupos Cambio Rural; la AFI (Asociación de Invernadores Formoseños) y otras.

66. En algunas regiones, empresarios agropecuarios, se encuentran desarrollando emprendimientos productivos ganaderos con un grado avanzado en tecnología de procesos, tal como la incorporación de genética de gran adaptabilidad a las condiciones imperantes en la zona. Entre otros podemos hacer mención a la incorporación de nuevas razas y sus cruzamientos sintéticos como la Senepol, Senangus, Seneford, y Senezzer. Además de del desarrollo y mejoramiento de razas ya existentes como Brangus y Bradford. Cruzamientos que han despertado el interés de productores locales, tanto de la provincia como de la región del NEA, como así también de criadores de los países vecinos de clima subtropical, como Paraguay, Brasil, Bolivia, Venezuela.

67. En alguno de los establecimientos formoseños, la actividad se desenvuelve con óptimos niveles de productividad, logrando animales de alta calidad y terneza en la carne, promoviendo la apertura de una etapa promisoriosa para la ganadería de la provincia, vinculada a la calidad. El mejoramiento de los sistemas de producción ganadero, así como el de los productos obtenidos ofrece perspectivas alentadoras para la economía provincial. Esta potencialidad deriva de las condiciones naturales favorables para la producción de carne y la posibilidad de acceder, en base a estrictos cumplimientos sanitarios en el mediano plazo al circuito federal e internacional de comercialización de carnes. La aptitud productiva de la ganadería presenta condiciones para su especialización en la producción de terneros, aumentando la tasa extractiva del producto logrado ya sea para abastecer las zonas tradicionales de invernada o para la terminación de novillos en explotaciones locales.

68. Formosa presenta condiciones que hacen que el techo expansivo de la actividad, sea muy elevado, tal como queda demostrado en aquellas unidades productivas que por su escala han incorporado tecnología y gestión, obteniendo resultados comparables a los logrados en zonas de mejor aptitud ganadera. Basado en ello, se puede decir que la actividad cuando se desarrolla en ese marco, logra coeficientes de productividad que superan, en algunos casos, en un 80% los promedios provinciales, llegando a 80 - 90 Kg. de carne por Ha/año, y en algunos otros superan esos valores. El desarrollo de estas potencialidades depende de la acción que le impriman los actores oficiales como privados involucrados en la actividad, actuando tanto en las limitantes asociadas a lo productivo, como a los procesos industriales y de mercado.

69. Indicadores de organismos internacionales, establecen que la demanda mundial de carnes para los próximos años, será creciente, Argentina y Formosa, en particular, cuentan con las oportunidades para responder a dichas demandas. En cuanto a, la situación de la industria

frigorífica formoseña, ésta no ha tenido la misma evolución que lograron en otras provincias del NEA. La localización de plantas habilitadas, para tránsito federal, como para exportar, permite a éstas posicionarse desde una situación de fortaleza ante los requerimientos de los mercados. La habilitación en Formosa de una industria de tales características redundaría positivamente en el abasto local, federal como internacional.

Procesamiento	<u>Frigoríficos actuales v mataderos municipales</u> Continuar con la modernización: física, procesamiento, higiene								
	<u>Frigorífico Grupo Camiletti</u> Facilitar el inicio de las operaciones								
	<u>Plan Estratégico Provincial Formosa 2015</u> , Evaluación respecto de momento idóneo para la inversión								
El conjunto de la cadena	<u>Organización de la cadena.</u> Nombramiento de una Junta Directiva de Cadena o Comité de Cadena para dar seguimiento a los distintos proyectos; nombramiento de un Secretario de Cadena para dar apoyo al Comité		Ministerio Producción P.G.P GCR	R A A	AFI	A		194.000,00	

Notas:

- 1) Plazo: a) C: Corto Plazo. A un año. b) M: Mediano Plazo. Entre 1 y 2 años. c) Largo Plazo. Más de 2 años
- 2) Responsabilidad Institucional = RI
 - A: apoya, participa
 - R: Responsable
- 3) SIGLAS: P.S.A. (Programa Social Agropecuario); INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria); Instituto PAIPPA (Provincial de Asistencia Integral para el Pequeño Productor Agropecuario); P.G.P. Programa Ganadero Provincial; Sociedad Rural de Formosa (SRF); Asociación de Cabañas Formoseñas (ACF); Grupos Cambio Rural (GCR); la AFI (Asociación de Invernadores Formoseños) y otras.

DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO

1. Mayor uso del crédito por productores medianos y pequeños.	262 ganaderos (13%) entre 51 y 500 vientres utilizan crédito PGP; es un factor limitante para desarrollo ganadería. Se proyecta pasar a 1432 ganaderos en cinco años (75%). Se utiliza como base de proyección un promedio de 32.600 pesos de crédito promedio por ganadero, con una inflación anual de 5%. Además, se proyecta <u>una utilización</u> del crédito acorde con año base así: alambrados (19,75%); aprovisionamiento agua (26,9%); pasturas (22,89%); forrajeras (16,5%) todos estos a 6 años con 2 de gracia. Además, inseminación (1,65%) e intensificación/alimentación (12,35%) con créditos a menos de un año. Cada una de estas <u>utilizaciones</u> reparte en la compra de a) inversiones y compras de bienes e insumos, b) la realización de obras, c) estudios y consultorías y d) capacitación y asistencia técnica, en porcentajes distintos para cada <u>utilización</u> .		
	Objetivo	Principales actividades	Resultados
	Lograr un mayor uso del crédito por parte de pequeños y medianos ganaderos	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación: evaluación de las razones de la poca utilización • Medidas correctivas: acciones para estimular la utilización del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa la utilización del crédito, pasando de 8.5 millones a 66.2 millones de pesos en 5 años; y de 262 ganaderos a 1432. • Derivado de lo anterior se origina un auge importante en la actividad ganadera.
2. Siembra de maíz para suplemento y engorde de ganado	Se ha planteado en el Plan Formosa 2015, como una tarea inmediata de la ganadería de carne, pasar de una ganadería de cría a una ganadería de cría-engorde-acabado en la provincia; asimismo, sustituir totalmente las compras a otras provincias y hasta exportar. Las condiciones climática exigen para el logro de estos objetivos la instauración de procesos de intensificación, donde la implantación de cultivos de granos forrajeros como el sorgo o el maíz, con destino a la cosecha para alimentación animal o (suplementación) para la confección de silajes con el mismo propósito, permitirían sensibles incrementos de la productividad. Para calcular la cantidad a sembrar de maíz, se parte de una sustitución de las "importaciones" de ganado anual en al menos un 66%, con un consumo de 1.8 kg de maíz por ternero por día y pensando inicialmente en un sistema de invernada corta estacional coincidente con el período de lluvias de la región centro oeste, que serían los meses de noviembre a mayo, o sea un período de 6- 7 meses. Sobre pasturas de gaton panic en áreas con desmonte silvopastoril o brachiarias o sorgos forrajeros en campos con "pampas" naturales, suplementados con grano, para lograr que un ternero de 180 kg ingresado en el mes de noviembre, salga gordo con aproximadamente 380kg a 400 kg en el mes de abril o mayo. Si no está gordo en esa fecha habría que entregarlo a un feed lot.		
	Objetivo	Principales actividades	Resultados
	Facilitar procesos de intensificación mediante la siembra de granos para la suplementación estratégica de animales en engorde y efficientizar el uso de los recursos forrajeros	<ul style="list-style-type: none"> • Justificación y gestión de los recursos financieros necesarios y su puesta a disposición de los agricultores • Siembra, cosecha y venta del grano a los ganaderos 	Se pasa de 113 Ha a 1137 Ha sembradas de maíz para la alimentación de ganado del año 1 al año 5
3. Engorde de ganado	Este proyecto está íntimamente ligado al anterior; implica recursos para 1) la compra de terneros, 2) la siembra de pasturas y 3) para la compra de maíz. La compra de terneros puede no ser imprescindible en los casos de fincas en operación pero que no los retienen y los venden a otras provincias.		
	Objetivo	Principales actividades	Resultados
	Llegar a sustituir en un período de 5 años, al menos un 66% de las compras de ganado en pie y de carne que hace la provincia para abastecer el consumo interno	<ul style="list-style-type: none"> • Desmonte y siembra de pasturas por parte de los ganaderos • Compra de terneros • Compra de maíz 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pasa de 375 a 1648 Ha sembradas de pasturas del año 1 al año 5 • Se incrementa la compra de terneros para engorde de 1.500 a 15.000 del año 1 al año 5 • Compra de 567 Tm de maíz el primer año, incrementándose la compra hasta alcanzar 5.7 mil Tm el año 5

4. Estimulo a cabañas de reproductores.	Objetivo	Principales actividades	Resultados
	Estimular el negocio de la producción y venta de reproductores como un medio para complementar e incrementar la rentabilidad de los ganaderos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un Consultor para elaboración de propuesta • Capacitación a dos funcionarios públicos • 2 talleres de validación de conclusiones con ganaderos • Preparación seminarios de capacitación • 2 talleres de capacitación a ganaderos • Gestión de fincas reproductoras a cargo de los dos funcionarios capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en los ingresos de los productores como resultado de complementar la cría con la producción de reproductores
5. Promoción de la asociatividad	Objetivo	Principales actividades	Resultados
	Crear condiciones que 1) faciliten y multiplique la provisión de servicios a los pequeños y mediando ganaderos por parte del gobierno; 2) que permitan a los ganaderos coordinar la realización de actividades de manera conjunta y 3) que incrementen el poder de negociación de los ganaderos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un Consultor para elaboración de diagnóstico y propuesta • Capacitación a 4 funcionarios públicos • 4 talleres de validación de conclusiones con ganaderos • Preparación seminarios de capacitación • 2 talleres de capacitación a ganaderos • Gestión de formación de asociaciones y cooperativas a cargo del personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementada la eficiencia en el proceso de transferencia - adopción de innovaciones tecnológicas • Se reducen costos y aumentan ingresos de los ganaderos asociados.
6. Organización de la cadena	Objetivo	Principales actividades	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la coordinación de acciones entre los actores de la cadena a partir de la conformación de un Comité de Cadena y el establecimiento de un espacio de diálogo y concertación permanentes • Facilitar la ejecución del Plan de Acción • Facilitar el diálogo gobierno sector ganadero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de taller para validar el Plan de Acción • Nombramiento de un Comité de Cadena y consecución de recursos para su funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de la ganadería de carne debidamente organizada, adoptando decisiones que mejoran su competitividad
•			
	Implica recursos para inversiones de infraestructura, para la instalación de 4 módulos de 24000 novillos llegando a un máximo de 96.000 novillos en el quinto año. Más los gastos operativos, de alimentación, sanidad y costo de personal.		
	Objetivo	Principales actividades	Resultados
	El Proyecto de engorde a corral en la zona oeste tiene como objetivo incorporar el incremento de producción logrado por los establecimientos fortalecidos por “El Proyecto de Desarrollo productivo Sostenible en la región oeste formoseña”. Desarrollo de la actividad agrícola intensiva (silaje y grano) Generar un modelo demostrativo para incrementar la producción y la productividad. Inclusión de la zona centro oeste a la frontera productiva nacional.	Movimientos de suelo, instalación y armado de comederos, corrales y aguadas. Compra de terneros Compra de insumos de alimentación (maíz y Algodón) Siembra de cultivos para la confección de silos(maíz y sorgo)	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa la compra de terneros para engorde a productores de la región, aumentando la demanda y mejorando los precios al productor. • Se considera la posibilidad de hacer “Hotelería”, para los productores que quieran engordar sus novillos • Desarrollo del sector de pequeños y medianos productores, proveedores de terneros y prestadores de servicios y gremios relacionados.

ANEXO 3

ESTABLECIMIENTO DE UN ESQUEMA SUBTROPICAL SUSTENTABLE CON TERMINACIÓN A *FEEDLOT* PARA PROPENDER A UNA CADENA GANADERA INTEGRADA

Como una alternativa de engorde para la iniciativa privada, se puede considerar la implementación de esquemas tipo feedlot, cada uno de los cuales procesaría unas 24.000 cabezas al año, a razón de entre 3 y 4 meses de engorde (unas 8.000 cabezas/4 meses). La inversión inicial aproximada para un módulo de 8.000 novillos se estima en US\$ 4.7 millones, considerando el capital hacienda, la inversión de infraestructura, los costos operativos, alimentación, sanidad, mano de obra y asesoramiento.

Se captarían terneros de Formosa, Chaco, Salta, Corrientes, y se procedería a engordarlos entre 100-150 Kg. La finalidad es obtener novillos de entre 320-380 kg. La alimentación provendría de oferta de silaje y grano propio y/o oferta local. Con un esquema de ese tipo, con un desarrollo de 4 feedlots, en cada uno de los cuales se obtienen 8.000 cabezas cada 4 meses, se acumulan 24.000 cabezas por cada feedlot, y 96.000 cabezas en total.

En principio existen las condiciones que tornan viable y rentable este esquema, posibilitando el desarrollo de un modelo productivo sustentable y semi-intensivo, con oferta sostenida a los feedlot y al segmento frigorífico. El esquema sería de alta utilidad como modelo demostrativo para incrementar la producción y la productividad. Entre las ventajas de implementar un esquema como el propuesto, se pueden consignar:

- a) Unificar la oferta de terneros producidos en Formosa, homogeneizando el producto final.
- b) Desarrollo de una actividad agrícola intensiva (forraje y grano).
- c) Demanda asegurada con destino al sector frigorífico.
- d) Integración de la cadena cárnica a través de la cría-invernada-feedlot, agregando valor mediante el proceso industrial logrando productos de alta calidad y con alto valor agregado.
- e) Aprovechamiento en su totalidad el tipo de animal y su categoría, tanto para el proceso industrial el consumo local y la exportación.
- f) Uso intensivo de mano de obra y de la utilización de todos los subproductos de la carne.
- g) Intensificación productiva e industrial para cumplir con FORMOSA 2015, logrando generación de empleo calificado.
- h) Inclusión de la zona centro-oeste a la frontera productiva nacional.
- i) Aprovechamiento completo del proceso productivo ganadero a nivel intraprovincial.
- j) Desarrollo del sector de pequeños y medianos productores, proveedores de terneros y prestadores de servicios y gremios relacionados

Escala Producción	8000 Cab/ciclo 24000 Cab./año	U\$S/unidad	Inversión: U\$S/Cab.
Comederos	0,20 m/cab.	20	4
Bebedores	0,05 m/cab.	199	9,95
Corrales (45 x 40 m para 150 Cab.)	11,20 m2/Cab.	0,8	8,96
Tanque de Agua 310000lt. + sist.		2.000	4
Chimango		16.000	32
Mixer + Balanza		26.106	52,2
Tractor		120.000	120
			231,1
			1.848.976
Costo operativo del Tractor			1,63 U\$S/hora
Costo operativo del Mixer			1,74 U\$S/hora
Planteo Técnico	Categoría de Terneros		Mediano
	Peso de entrada	Kg/Cab.	190
	Peso de Salida	Kg/Cab.	350
	Mortandad	%	0,68
	Producción	Kg/Cab.	108
	Conversión MS	Kg Ms/Kg.	5,63
	Aumento Diario	Kg/Cab.	1,2
	Días de engorde	Días	120
	Consumo Ración	Kg. MS	608
	Consumo Ración	Kg/Cab (tal cual)	881
Precios y Costos	Precio Venta Neto	U\$S/Kg.	1.109
	Valor Hacienda Propia	U\$S/Kg.	1,022
	Costos Ración 72% MS	U\$S/Tn.(tal cual)	111,11
	Costo Alimento	U\$S/Kg. Prod.	0,91
	Costo Sanidad	U\$S/Cab.	3,49
	Costo Personal (1 c/1000 Vc)	U\$S/Cab.	8033
	Costos de Adm. Y Asesor	U\$S/Cab.	3000
Análisis Económico	Precio Venta Neto	U\$S/Cab.	330
	Valor Kilos Ingresados	U\$S/Cab.	194,2
	Costos Alimento	U\$S/Cab.	97,9
	Costo Sanidad	U\$S/Cab.	3,6
	Costo Personal	U\$S/Cab.	8
	Costo Adm. + Asesor	U\$S/Cab.	3
	Costo operativos Tractor y Mixer	U\$S/Cab.	2,2
	Amortizaciones Mejoras	U\$S/Cab.	5,9
Resultado Neto		U\$S/Cab.	15,2

Inversión Capital Hacienda: U\$S 1.422.000

**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA-IICA-PROSAP
PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA AL PLAN FORMOSA
2015**

APENDICE 4

**PROGRAMA DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LOS
RECURSOS NATURALES DE LOS ECOSISTEMAS DE FORMOSA**

Versión al 30 de abril del 2009

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
1.	Componente fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades.....	2
2.	Componente manejo de bosques nativos del Chaco.....	3
3.	Componente establecimiento y manejo de forestación y reforestación sistematizada.....	3
4.	Componente industria maderera.....	3
5.	Componente comercialización de productos forestales.....	3
II.	MARCO DE REFERENCIA	4
A.	EL PLAN FORMOSA 2015 Y LOS RECURSOS FORESTALES.....	4
III.	EL PROGRAMA DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LOS RECURSOS NATURALES DE LOS ECOSISTEMAS DE FORMOSA	6
A.	VISION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS NATURALES AL 2015.....	6
B.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	7
C.	CRONOGRAMA DE EJECUCION	8
D.	RIESGOS	8
	ANEXO 1: ANALISIS FODA DEL SECTOR FORESTAL	

I. RESUMEN EJECUTIVO

- Los **objetivos** del Programa son: (i) Generar crecimiento y desarrollo económico a partir del aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, el acceso a los mercados y el incremento de la productividad del sector agrícola, ganadero y silvícola; (ii) Lograr de manera participativa que instituciones públicas y privadas interactúen para la conservación, restauración, protección y producción de los recursos naturales de los ecosistemas de la región chaqueña de la Provincia de Formosa, para que se logre el desarrollo sustentable; (iii) Reducir la pérdida de superficie forestal e incrementar la superficie forestal restaurada y proteger la capacidad de los ecosistemas forestales para proporcionar bienes y servicios ambientales; (iv) Contribuir a la disminución de los índices de pobreza y marginación que existen en las áreas de los distintos ecosistemas, mediante el fortalecimiento de la organización social y de las capacidades institucionales, así como la capacitación para el uso adecuado de los recursos naturales con el propósito de generar empleo y mejoría en los ingresos familiares.
- La **cobertura geográfica** incluye a todo el territorio formoseño, sus etapas iniciales serán en Pirané Norte, Pirané Sur y/o Central Sur y Central Norte.



- Los **beneficiarios** serán pequeños, medianos y grandes productores y propietarios de terreno con vocación forestal o potencialmente forestal. La institucionalidad pública y privada (ver siguiente cuadro).

Beneficiarios del Programa

Especies promisorias forestales	Pequeños productores	Medianos productores	Cantidad de pequeños y medianos productores beneficiados	Trabajadores
Algarrobo blanco	De 1 – 50 Ha	Más de 50 Ha	100	XX
Lapacho	De 1 – 50 Ha	Más de 50 Ha	20	XX
Quebracho colorado	De 1 – 50 Ha	Más de 50 Ha	40	XX
Algarrobo negro	De 1 – 50 Ha	Más de 50 Ha	20	XX
Viraró y otras introducidas	De 1 – 50 Ha	Más de 50 Ha	20	XX

4. Los **resultados esperados** son: (i) Fortalecidas las políticas provinciales y las instituciones públicas y privadas para la implementación de un Programa de Desarrollo Sustentable de Recursos Naturales en la región chaqueña de la Provincia de Formosa; (ii) Capacitadas y formadas las capacidades locales públicas y privadas y participando en toma de decisiones junto al Gobierno Provincial, para la conservación, protección, restauración y producción de los recursos naturales de los ecosistemas de la región chaqueña de Formosa (10.000 hectáreas forestadas y reforestadas); (iii) Implementado y fortalecido un sistema de gestión del conocimiento para las acciones del desarrollo sustentable; (iv) Integradas acciones de gestión de recursos naturales en los territorios de referencia e integradas cadenas productivas de productos maderables y no maderables (ver siguiente cuadro)

Resultados esperados en plantaciones forestales (hectáreas)

Especies promisorias forestales	AÑO 1*	AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Incremental	Acumulado	Incremental	Acumulado	Incremental	Acumulado	Incremental	Acumulado
Algarrobo blanco		1.250	1.250	1.250	2.500	1.250	3.750	1.250	5.000
Lapacho		250	250	250	500	250	750	250	1.000
Quebracho colorado		500	500	500	1000	500	1500	500	2.000
Algarrobo negro		250	250	250	500	250	750	250	1.000
Viraró y otros		250	250	250	500	250	750	250	1.000
Total		2.500	2.500	2.500	5.000	2.500	7.500	2.500	10.000

* Nota: En el año 1 se ejecutarán actividades como el programa de germoplasma y modernización de viveros y desarrollo de protocolos de producción de plantas de calidad

5. **Componentes:** El Programa de desarrollo sustentable para los recursos naturales de los ecosistemas de Formosa, está estructurado con cinco componentes: (i) Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades; (ii) Manejo de bosques nativos del Chaco; (iii) Establecimiento y manejo de forestación y reforestación sistematizada; (iv) Industria maderera; (v) Comercialización de productos forestales

1. Componente fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades

6. (i) **Objetivo:** Fortalecer las instituciones y capacidades públicas y privadas para lograr un proceso de mejora continua en la gestión de recursos naturales y ambientales (agua, suelo, biodiversidad: flora, fauna, germoplasma, bosques y selvas); (ii) **Actividades principales:** Capacitación, talleres, intercambios con experiencias de otros países y provincias (lecciones aprendidas y buenas prácticas); (iii) **Resultados esperados:** Institucionalidad pública y privada fortalecida y preparada para enfrentar retos y oportunidades presentes y futuras; (iv) **Recursos monetarios requeridos:** US\$ 100.000.

2. Componente manejo de bosques nativos del Chaco

7. (i) Objetivo: Fortalecer las instituciones y capacidades públicas y privadas para lograr un proceso de mejora continua en el manejo sustentable del bosque nativo; (ii) Actividades principales: Capacitación, talleres, intercambios con experiencias de otros países y provincias (lecciones aprendidas y buenas prácticas). Nota: Se aplicarán los Método de beneficio, Método de tratamiento silvícola, Turno económico-Turno físico, Ciclo de corta, Área basal total y residual; (iii) Resultados esperados: Institucionalidad pública y privada fortalecida y preparada para enfrentar el reto y las oportunidades de hacer un manejo sostenible del bosque nativo de la región chaqueña para un desarrollo sustentable; (iv) Recursos monetarios requeridos: US\$ 200.000.

3. Componente establecimiento y manejo de forestación y reforestación sistematizada

8. (i) Objetivo: Fortalecer las instituciones y capacidades públicas y privadas para lograr un proceso de mejora continua en el establecimiento de forestación y reforestación de especies promisorias (nativas e introducidas); (ii) Actividades principales: Plantación de 10.000 hectáreas para lo cual se incluyen actividades de capacitación, talleres, intercambios con experiencias de otros países y provincias (lecciones aprendidas y buenas prácticas). Selección de especies promisorias (nativas y exóticas); Programa provincial de germoplasma (rodales y áreas semilleras); Infraestructura producción de planta de calidad (ubicación y tamaño/especie); Selección anticipada de terrenos potenciales a forestar o reforestar; Análisis de Calidad de sitio (SIG); Programa de producción de planta de calidad anualizado (especie y cantidad); Formación de plantadores; Preparación de sitio a forestar o reforestar; Selección final de plantas y traslado a campo; Establecimiento, mantenimiento y protección; (iii) Resultados esperados: Institucionalidad pública y privada fortalecida y preparada para enfrentar el reto y las oportunidades de lograr hacer del establecimiento de forestación y reforestación una herramienta importante para el desarrollo sustentable de los ecosistemas formoseños del Chaco; (iv) Recursos monetarios requeridos: US\$ 29.400.000

4. Componente industria maderera

9. (i) Objetivo: Fortalecer las instituciones y capacidades públicas y privadas para lograr un proceso de mejora continua en la modernización de la industria forestal local; (ii) Actividades principales: Capacitación, talleres, intercambios con experiencias de otros países y provincias (lecciones aprendidas y buenas prácticas). Abastecimiento de materia prima suficiente, oportuno y a costos competitivos; Modernización (secado, dimensionamiento, valor agregado); Integración de cadenas productivas; (iii) Resultados esperados: Institucionalidad privada y pública fortalecida y preparada para enfrentar el reto y las oportunidades de lograr modernizar la industria local, con innovación, tecnología de punta y adecuada a las especies y productos forestales actuales y potenciales de Formosa. Integración de cadenas productivas; (iv) Recursos monetarios requeridos: US\$ 125.000.

5. Componente comercialización de productos forestales

10. (i) Objetivo: Fortalecer las instituciones y capacidades públicas y privadas para lograr un proceso de mejora continua en el conocimiento y comportamiento global y local de los mercados para productos forestales; (ii) Actividades principales: Estudio, capacitación, talleres, intercambios con experiencias de

otros países y provincias (lecciones aprendidas y buenas prácticas). Mercados locales, mercados nacionales, mercados internacionales; (iii) Resultados esperados: Institucionalidad privada y pública fortalecida y preparada para enfrentar el reto y las oportunidades de lograr diversificar la conservación, protección, restauración y producción de recursos naturales de los ecosistemas de la región chaqueña; (iv) Recursos monetarios requeridos: US\$ 100.000.

11. **Organización para la ejecución**: Las acciones de la cooperación técnica serán desarrolladas de forma conjunta, involucrando los equipos de especialistas del IICA, equipo del Ministerio de la Producción y Ambiente de la Provincia de Formosa y equipos técnicos presentes en los municipios del territorio. El IICA suministrará el soporte técnico y administrativo por medio de su Representación en Argentina, para mejor desempeño de los objetivos y productos previstos en este Programa. Para atención de la demanda, el IICA dispone de especialistas nacionales y de una red internacional de informaciones y conocimientos disponibles en los 34 países miembros del Instituto. El apoyo técnico se brindará por medio de la participación de especialistas pertenecientes al cuadro permanente del IICA, así como de consultorías especializadas nacionales e internacionales en función de las necesidades identificadas. El **costo estimado** del Programa para un período de ejecución de 5 años es de US\$ 29.9 millones (ver cuadros 1 y 2).

II. MARCO DE REFERENCIA

A. EL PLAN FORMOSA 2015 Y LOS RECURSOS FORESTALES¹

12. Aproximadamente un 28% del territorio provincial está cubierto por áreas boscosas maderables con especies de distinto valor económico como algarrobo, quebracho colorado chaqueño, quebracho blanco, lapacho, urunday, timbó blanco, guaraní, palo blanco, etc. A pesar de que el 40% de los suelos de Formosa tienen aptitud forestal, la actividad maderera formoseña está basada exclusivamente en la explotación de las especies nativas (fundamentalmente el algarrobo y el quebracho colorado), sin la realización de actividades de forestación. Existen tres subsectores dentro del sector forestal: (i) la extracción primaria (que produce, a partir de las especies nativas, madera en rollo, leña, carbón y postes); (ii) la producción de tablas a medida (aserrado de rollos); y (iii) la fabricación de muebles.

13. La extracción primaria se realiza tanto de bosques privados como -y básicamente- de bosques fiscales, previo pago de un canon. Patiño, Bermejo y Pirané son los departamentos con mayor producción forestal primaria. Los aserraderos y manufacturas de maderas, constituyen un sector mayoritariamente de pequeñas y medianas empresas. La mayor parte de su producción está orientada hacia el mercado interno, específicamente a la industria de la construcción. También son pequeñas y medianas las empresas de la industria del mueble, que a lo largo de los años '90 se vio muy afectada por la competencia de productos de origen brasileño y, en menor medida, asiático.

14. Las industrias de tableros aglomerados y de fibras tuvieron una importante inserción regional, colocando su producción en Chile, Brasil y Uruguay. También realizaron exportaciones en menor escala, pero se orientaron básicamente hacia la provisión de insumos a las industrias del mueble. En este

¹ Gran parte de esta información ha sido extraída total o parcialmente del Plan Formosa 2015 (Gobierno de la Provincia de Formosa, 2007) y de la Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario (PROSAP, 2008). Ver también Anexo 1.

contexto se vieron afectadas por la recesión interna y por la importación de muebles terminados de origen brasileño. La situación del centenar de fábricas de muebles de madera maciza (básicamente, pequeñas y medianas empresas) se agravó a lo largo de 2001 y 2002, pues la retracción de la demanda interna impactó de manera directa sobre ese consumo, lo cual arrastró la crisis hacia atrás en la cadena productiva, llegando al eslabón forestal.

15. Vinculada a la actividad forestal, aparece la producción de tanino, curtientes, resinas y dispersantes, básicamente a partir del quebracho. Una sola empresa es la productora de tanino, con niveles de actividad decrecientes a partir de la segunda mitad de la década de 1990, llegando a producir a inicios del nuevo siglo la mitad de lo que alcanzaba a fabricar hacia 1995. La producción de carbón se desarrolla en Formosa bajo un esquema de subsistencia. Sin embargo, la actividad podría encontrar en la exportación una interesante alternativa comercial, que, a su vez, favorecería la organización de los agentes del sector.

16. La actividad foresto-maderera de la Provincia se sustenta en el aprovechamiento del bosque nativo, el cual cubre casi un 30% del total de la superficie provincial. Esta posee una actitud forestal en más del 40% de su extensión total, pero la práctica de la implantación de bosques es mínima y de muy reciente data. Ambos datos (la superficie forestable y la superficie del bosque nativo) permiten inferir que el potencial expansivo de la actividad maderera es muy elevado, si bien la desarticulación con que opera este eslabonamiento constituye una rémora para la concreción de dicha expansión.

17. La explotación primaria del bosque nativo, mayoritariamente en tierras fiscales y operacionalizada a través de derechos anuales de explotación entregados por el Estado a obrajeros, se realiza de modo poco racional, sin planificación y con falencias técnicas que, por un lado, redundan en una menor productividad y, por el otro, una disminución de la sostenibilidad de este esquema de explotación. En la fase de la transformación de la madera, tanto a nivel de los aserraderos como en las carpinterías donde se fabrican muebles, la presencia de pequeñas y medianas empresas es la constante, operando con niveles técnicos algo rudimentarios, más allá de los progresos verificados en los últimos años, en particular en la fabricación de muebles con orientación exportadora.

18. Las pérdidas de eficiencia productiva, que según diversas fuentes llegan al 70% en el procedimiento del aserrado, ameritan, al igual que otros varios aspectos técnicos de la producción maderera (desde la forestación hasta el diseño industrial), que se desenvuelva una estrategia de apoyo integral para la modernización del eslabonamiento, en pos de elevar su competitividad. Una cuestión relevante, en relación a esa competitividad, es la necesidad que enfrenta la explotación forestal provincial de alcanzar una certificación, de modo de poder contar con esa ventaja positiva para intentar colocar su producción (desde carbón hasta muebles) en los mercados de la Unión Europea, donde la certificación del uso sustentable del bosque se torna, en la práctica, una barrera para-arancelaria.

19. Si bien en perspectiva nacional el volumen de madera que producen los bosques nativos formoseños es reducido, como así también es reducida la superficie boscosa natural (representa menos del 6% del total del país), en el contexto de la economía formoseña se trata de un eslabonamiento que reviste importancia y que, con un apoyo adecuado, puede alcanzar niveles expansivos muy elevados. El manejo sustentable del recurso boscoso, como así también una mejora en los niveles de eficiencia con que se trabaje en la fase industrial del complejo, conducirán a que esta actividad manifieste todo su potencial, generando ingresos y empleos en cada una de sus eslabones.

20. Adicionalmente: (i) En la etapa productiva: a) no se cuenta con un estudio forestal regional que de soporte sobre el uso actual y el uso potencial del suelo, potencialidades de productos forestales y de diversificación productiva que garanticen suficiencia, oportunidad y costos competitivos; b) no se cuenta con una zonificación que permita focalizar acciones puntuales de conservación, de restauración, de protección y de producción de recursos naturales de los ecosistemas forestales; c) falta el diseño de un Programa regional de desarrollo forestal sustentable alineado a una visión de largo plazo; d) hay problemas con la propiedad del bosque; e) limitada conservación, f) dificultades en la parte productiva para la explotación impuestas por la legislación vigente; (ii) En la etapa industrial: a) hay escaso uso de tecnología; b) bajo nivel de capacitación de la mano de obra; c) falta desarrollo de la investigación e innovación para el uso de nuevas materias primas; y d) el desconocimiento de la cadena de comercialización.

21. En el Plan Formosa 2015 se plantea que el escenario más probable de inversión privada en la actividad forestal se considera: (i) la instalación de seis secaderos para muebles y ocho para pisos; (ii) la ampliación a 12 líneas en muebles y 12 máquinas *Finger-Joint*; (iii) carbón: la construcción de 90 hornos nuevos, adaptación de planta existente y envasado; y (iv) forestación de 2.500 ha anuales de monte forestal. Finalmente, los programas y proyectos que están en ejecución y en negociación en la Provincia y que se complementan con esta propuesta de Programa son: (i) Programa de forestación y reforestación con algarrobo; (ii) Estudio para fabricación de cajas de empaque para consumo local; (iii) Desarrollo de una nueva institución para el recurso Agua; (iv) Desarrollo de un Centro de protección de fauna silvestre y reintegración a los hábitats naturales; (v) Desarrollo de una nueva institución normativa sobre recursos naturales.

III. EL PROGRAMA DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LOS RECURSOS NATURALES DE LOS ECOSISTEMAS DE FORMOSA

A. VISION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS NATURALES AL 2015

22. En el marco de las necesidades de desarrollo económico y social de la Provincia de Formosa, las perspectivas futuras, indican que será necesario incrementar sustancialmente la producción de alimentos y fibras, a través de una marcada intensificación de la agricultura, la ganadería y la silvicultura; colocando en riesgo la integridad de los recursos naturales y la salud y calidad ambiental.

23. Problemas como los generados por la variabilidad climática e hidrológica y el calentamiento global, restricciones en la cantidad y calidad del agua disponible para la agricultura y otros usos, deterioros en la salud y calidad de los suelos y pérdidas de diversidad biológica constituyen prioridades a atender en la actualidad y en el futuro próximo. Es imprescindible para Formosa, conservar e incrementar las ventajas de que dispone, determinadas por la calidad y extensión de sus tierras, limitación y potencialidad climática, limitada disponibilidad de recursos hídricos de calidad y todavía escaso nivel de deterioro ambiental.

24. Los Recursos Naturales de Formosa requieren de la generación de conocimientos y tecnologías de información, procesos, metodologías y productos, incrementando las capacidades institucionales para la conservación y uso sostenible de los recursos hídricos, edáficos, climáticos y de diversidad biológica en

sustento de la competitividad de las cadenas de valor, los sistemas productivos, las regiones y los territorios, para una correcta y adecuada gestión integral.

25. En el Capítulo I Resumen ejecutivo se presentan los objetivos, cobertura geográfica, resultados esperados, componentes y organización para la ejecución.

B. COSTO Y FINANCIAMIENTO

26. El costo del Programa para un período de ejecución de 5 años es de US\$ 29.9 millones (cuadros 1 y 2).

Cuadro 1 Costos estimados del Programa por Componentes

COMPONENTES	AÑOS					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Fortalecimiento Institucional y desarrollo de capacidades para la gestión integral de recursos naturales: Agua, suelo, biodiversidad (fauna, flora, germoplasma) y bosques nativos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	100.000
2. Manejo de bosques nativos del Chaco formoseño.	80.000	60.000	60.000	-	-	200.000
3. Establecimiento y manejo de forestación y reforestación sistematizada: 10,000 ha a plantar	320.000	7.390.000	7.390.000	7.150.000	7.150.000	29.400.000
4. Industria maderera	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	125.000
5. Estudios Comercialización de productos forestales (que producir -para quien producir):	50.000	50.000	-	-	-	100.000
6. Administración de la ejecución	13.250	13.250	13.250.00	13.250	13.250	66.250
TOTAL	508.250	7.558.250	7.508.250	7.208.250	7.208.250	29.991.250

Cuadro 2 Costos estimados del Programa por categorías de inversión

CATEGORIAS DE INVERSIÓN	AÑOS					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Bienes e insumos	377.000	1.243.250	1.193.250	893.250	893.250	4.600.000
2. Obras	-	6.250.000	6.250.000	6.250.000	6.250.000	25.000.000
3. Estudios y Consultorias	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	100.000
4. Capacitación y asistencia técnica	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	225.000
SUBTOTAL						
6. Recursos no asignados	66.250					66.250
TOTAL	508.250	7.558.250	7.508.250	7.208.250	7.208.250	29.991.250

C. CRONOGRAMA DE EJECUCION

ACTIVIDADES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación, consultorías, revisión, selección y aplicación de metodologías y procesos.	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Inversiones infraestructura, fundamentalmente viveros y bancos de germoplasma, informática y herramientas, centro de rescate y resguardo de fauna nativa e incorporación a su hábitat natural.	XXXX	XXXX			
Selección de especies promisorias, recolección de germoplasma, selección de terrenos, producción de planta de calidad, traslado de planta.	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Manejo forestal sustentable, análisis de calidad de sitio, mensura, alambrado perimetral, preparación de sitio a plantar, plantación, mantenimiento y protección.	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Desarrollo Sustentable de los Recursos Naturales	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

D. RIESGOS

27. (i) Institucionales: Que las acciones rebasen a la institucionalidad pública y que la privada no asuma su rol correspondiente; (ii) Técnica: Los paquetes tecnológicos y las metodologías deberán ser adaptadas totalmente a las condiciones locales, no clonar ni repetir “recetas de cocina”. Debe ser una construcción bajo las condiciones sociales, económicas, culturales, políticas, ambientales específicas dentro de Formosa y sus distintos territorios de la Provincia; (iii) Social: Debe ser incluyente y de empoderamiento privado y de los productores, participativo, proactivo y propositivo; (iv) Económica-Financiera: Los recursos deberán estar disponibles en tiempo y forma de acuerdo a los Programas operativos anualizados (POA) en esta etapa de implementación; (v) Ambiental: Un Desarrollo productivo sustentable teniendo como principio el desarrollo humano sostenible como mecanismo de transformación de la provincia en le largo plazo.

ANEXO 1

ANALISIS FODA DEL SECTOR FORESTAL

Fuente: Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario (PROSAP, 2008).

Fortalezas		Oportunidades	
Tecnoproductivas	Contextuales locales y nacionales	Tecnoproductivas	Contextuales locales y nacionales
<p>Existe disponible un paquete de manejo agrosilvopastoril plenamente desarrollado y adaptado a las características del bosque formoseño</p> <p>La diversidad genética del bosque nativo formoseño es muy amplia</p> <p>La reproducción natural del bosque formoseño, en particular de las especies de mayor valor comercial, es elevada, aún en contextos de explotación silvícola escasamente planificada</p> <p>La oferta maderera del bosque nativo es netamente superior a la demanda realmente existente en el mercado</p> <p>La capacidad instalada de transformación industrial de la madera es suficiente como para responder a un incremento sustancial de la demanda de productos finales</p> <p>Adecuado acceso a la infraestructura vial y energética en la zona de mayor concentración de la producción maderera industrial</p>	<p>Mantenimiento -como política de Estado- de un tipo de cambio que fomente la orientación exportadora de la fase industrial del mueble</p> <p>Cierta tendencia industrial- proteccionista en el Gobierno nacional puede generar un ambiente favorable para el desenvolvimiento sectorial maderero</p>	<p>Existe la posibilidad de alcanzar certificaciones de manejo sustentable del bosque nativo</p> <p>Con un adecuado manejo silvícola, la capacidad de producción del bosque nativo es mayor a la que actualmente presenta</p> <p>La demanda del mercado interno y externo por maderas nativas es creciente y el bosque formoseño está en capacidad de responder a la misma</p> <p>El manejo adecuado del bosque nativo puede regularizar de manera constante la demanda de empleo por parte de los obreros</p>	<p>La expansión del mercado interno como consumidor de la producción maderera nacional</p> <p>Dadas las paupérrimas condiciones sociales imperantes en la región de explotación silvícola, el encadenamiento maderero puede ser un nodo estimulador al desarrollo socioeconómico regional a partir de su evolución expansiva</p> <p>Factibilidad de desarrollar industrias y actividades derivadas, como fijación de carbono</p> <p>La implementación de medidas de estímulo <i>ad hoc</i> para el fortalecimiento y la expansión de los bosques nativos</p>

Económicas	Contextuales internacionales	Económicas	Contextuales internacionales
<p>La cadena maderera ocupa un lugar importante en la economía local, en particular, en la región Centro-Este</p> <p>Los costos de producción primaria e industrial son relativamente bajos frente a los alcanzados en otras zonas de explotación y transformación del bosque nativo</p> <p>El costo del aprovisionamiento energético, tanto para la fase primaria como -y especialmente- para la industrial es elevado</p> <p>Las relaciones <i>amont</i> son medianamente fluidas, no registrándose “cuellos de botella” en los procesos de aprovisionamiento de bienes primarios, materiales o insumos</p>	<p>Dada la orientación predominantemente mercado internista del encadenamiento, está libre de los efectos negativos que pueden originarse en cambios operados en otras áreas productoras de madera nativas</p>	<p>El mercado mundial requiere productos madereros en forma creciente, y en particular, de maderas nativas</p> <p>Existente antecedentes de iniciativas exportadoras por parte de carpinterías de mayor dimensión, lo cual implica que ya se han abierto mercados de colocación de muebles</p>	
Institucionales	Ambientales	Institucionales	Ambientales
<p>Importante dotación de recursos humanos especializados por parte del aparato público de asistencia técnica y extensión para la fase primaria y para el eslabón industrial</p>	<p>Disponibilidad de un adecuado paquete de manejo sustentable de los recursos silvícolas y de los demás recursos naturales involucrados en la explotación forestal del bosque nativo</p> <p>Reducidas externalidades ambientales negativas por parte de la industria maderera</p>		<p>Posicionar a la producción maderera provincial en los mercados de calidad diferenciada a partir de su obtención con métodos de baja o nula agresión medioambiental del bosque nativo</p>

Debilidades		Amenazas	
Tecnoproductivas	Contextuales locales y nacionales	Tecnoproductivas	Contextuales locales y nacionales
<p>La estructura de explotación -vía concesión privada o permiso público- es escasamente racional desde el punto de vista del manejo silvícola</p> <p>El manejo agrosilvopastoril aplicado en el bosque formoseño es deficiente</p> <p>Las operaciones de selección, apeo y transporte se realizan de manera rudimentaria y con instrumentos y maquinarias en condiciones inadecuadas de mantenimiento y/o muy desgastadas</p> <p>La dotación de maquinarias en las industrias madereras de primera transformación está resentida por el escaso mantenimiento y la elevada edad del parque</p> <p>Escasa capacidad financiera en los obreros y en los industriales de primera transformación para invertir en innovaciones tecnológicas de manejo y/o de proceso</p> <p>La disponibilidad de mano de obra, tanto para la explotación del bosque como para las unidades de industrialización maderera, es adecuada en cantidad pero con un bajo nivel de capacitación técnica</p>	<p>Falta de continuidad en las políticas de estímulo público a la explotación racional del bosque nativo</p> <p>Carencia de una estrategia específica de apoyo a las Pymes madereras</p>	<p>Que la sobreexplotación y/o el inadecuado manejo, deteriore la capacidad de reproducción natural del bosque nativo</p> <p>Que otras provincias argentinas, que dispongan de bosque nativo de características similares al formoseño, capten una mayor cuota del mercado maderero, vía la implementación de programas <i>ad hoc</i> de estímulo sectorial</p> <p>Que un cambio en el aprovisionamiento de fuentes energéticas para las poblaciones del Noreste generen un descenso marcado en el uso de leña y carbón producidos a través de la explotación del bosque nativo</p>	<p>Que la generación en otras provincias de condiciones de operación forestal-industrial más competitivas, desplace recursos desde Formosa hacia ese otro destino</p>

Económicas	Contextuales internacionales	Económicas	Contextuales internacionales
<p>La cadena maderera formoseña ocupa un lugar secundario en el contexto global nacional de la actividad</p> <p>Los obrajeros y las unidades industriales (aserraderos y carpinterías) de menor tamaño se encuentran imposibilitados de acceder al mercado formal de crédito para reequipamiento o expansión productiva</p> <p>Las unidades industriales de mayor tamaño se encuentran altamente endeudadas, tanto en el sistema financiero formal como en el informal</p> <p>Las relaciones <i>aval</i>, entre obrajeros y aserraderos, y entre aserraderos y carpinterías, son desiguales y conflictivas</p>		<p>Que por motivos de costos relativos, el mercado sustituya el uso de madera sólida por productos reconstituidos y/o por <i>non wood products</i></p>	
Institucionales	Ambientales	Institucionales	Ambientales
<p>Elevados índices de NBI, pobreza e indigencia entre la población de la zona productora primaria</p> <p>Debilidad presupuestaria (y por ende, operativa) del aparato público de extensión y asistencia técnica para la fase primaria y para el eslabón industrial</p> <p>Reducido acceso a información silvoprodutiva y económica por parte de quienes concesionan privadamente y por parte de los obrajeros</p>	<p>Inestabilidad natural de los suelos de bosques en regiones subtropicales, lo que se agudiza con un manejo silvoprodutivo inadecuado</p>	<p>Que la agudización de las condiciones de pobreza e indigencia genere desequilibrios socio institucionales en las zonas productoras primaria e industrial</p> <p>Que la desvertebración de la cadena maderera provincial debilite su potencial expansión en el contexto nacional</p>	<p>Que las dificultades económicas del sector primario influyan para un aún más inadecuado manejo de los recursos naturales, en el contexto de inestabilidad propia de las regiones subtropicales</p> <p>Que determinadas campañas públicas medioambientales generen una paralización en la explotación comercial sustentable del bosque nativo</p>

**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA-IICA-PROSAP
PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA AL PLAN FORMOSA 2015**

APENDICE 5

**PROYECTO DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE EN
EL TERRITORIO DE SUBTROPICAL REFERENCIA NORTE**

Versión al 29 de abril del 2009

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	MARCO DE REFERENCIA	2
A.	CARACTERIZACION DEL TERRITORIO.....	2
1.	Aspectos económicos y productivos	2
2.	Aspectos ambientales	4
B.	EL MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	4
1.	El Desarrollo Rural Sostenible con enfoque territorial.....	4
2.	Articulación entre territorio y cadenas productivas	5
3.	Metodología de planificación participativa.....	6
C.	PROGRAMAS Y PROYECTOS COMPLEMENTARIOS EN EJECUCION Y NEGOCIACION	8
D.	EL PLAN FORMOSA 2015 Y EL TERRITORIO SUBTROPICAL NORTE	8
III.	EL PROYECTO	9
A.	OBJETIVOS.....	9
B.	COBERTURA GEOGRAFICA.....	10
C.	BENEFICIARIOS Y POBLACION META	13
D.	RESULTADOS ESPERADOS	13
E.	ACCIONES DE PREINVERSION (etapa preparatoria).....	13
1.	Movilización inicial	13
2.	Capacitación y fortalecimiento del capital humano y del capital social	13
3.	Organización y puesta en marcha un modelo de gestión social	14
4.	Formulación del futuro deseado	14
5.	Identificación, formulación y negociación de los proyectos	15
F.	ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO.....	16
G.	COSTOS ESTIMADOS DEL PROYECTO.....	17
H.	PLAN DE EJECUCION DEL PROYECTO.....	18

I. RESUMEN EJECUTIVO

1. Esta es una primera etapa, en que se realizará la Cooperación Técnica para los estudios y actividades de pre-inversión, básicamente la consulta a la sociedad y la elaboración participativa del Plan y, después, a partir del segundo año, una vez identificados y formulados los proyectos, se cuantificarán, negociarán y ejecutarán las inversiones. (i) **Objetivos del Proyecto**: a) Servir de plataforma práctica para la elaboración y validación de metodologías y herramientas para la planificación del desarrollo rural sostenible con enfoque territorial; b) Dinamizar la cadena productiva de la fruticultura; c) Establecer un espacio de trabajo con iniciativas innovadoras cuyos resultados sustenten procesos de formulación de directrices, estrategias y proyectos en el territorio; d) Instituir una institucionalidad territorial para la gestión social del desarrollo; e) Formar capacidades locales en formulación y evaluación de proyectos; f) Establecer cooperación y responsabilidad compartida de instituciones públicas, privadas y los actores sociales del territorio para la promoción del desarrollo.

2. (ii) **Cobertura geográfica**: El territorio de referencia seleccionado es la Región Subtropical Norte de la Provincia, con base a 12 criterios entre los cuales destacan: alto índice de ruralidad; alta concentración de pequeños productores; identidad económica y cultural; potencialidad económica¹; (iii) **Beneficiarios**: Población rural existente en el territorio, sin embargo, estratégicamente, los cambios pretendidos deberán iniciar más específicamente en el pequeño productor para que puedan integrarse al proceso general de desarrollo sostenible provincial y nacional; (iv) **Resultados esperados**: a) Por lo menos 15 técnicos en el territorio, capacitados y asesorados en el proceso de planificación estratégica y la gestión social del desarrollo territorial; b) Una nueva institucionalidad territorial creada; c) Por lo menos 3 proyectos de desarrollo rural del territorio con énfasis en la cadena productiva de la fruticultura, formulados y negociados; d) Por lo menos 8 proyectos de las otras dimensiones del desarrollo rural sostenible en el territorio, formulados y negociados.

3. (v) **Acciones de Preinversión (etapa preparatoria)**: a) **Movilización inicial**: Dirigido a lograr una visión compartida respecto a un marco conceptual y metodológico para el trabajo conjunto de las distintas instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo rural; b) **Capacitación y fortalecimiento del capital humano y del capital social**: Capacitar a actores sociales y agentes públicos para el ejercicio de gestión social del desarrollo rural en el territorio; c) **Organización y puesta en marcha un modelo de gestión social**: Establecer una institucionalidad para la gestión de las acciones planeadas, acompañamiento y evaluación de las acciones; d) **Formulación del futuro deseado**: Promover la participación y la responsabilidad de los actores sociales y agentes públicos locales en la construcción del futuro deseado; e) **Identificación, formulación y negociación de los proyectos**: Formulación de proyectos en diferentes dimensiones del desarrollo, con énfasis en la cadena productiva da fruticultura.

¹ La Región Subtropical Norte ha sido recientemente creada por la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Territorial del Ministerio de la Producción y Medio Ambiente. Está ubicado en la porción este de la Provincia de Formosa y está conformado por los municipios pertenecientes a los Departamentos de Pilagás y Pilcomayo; son: Laguna Blanca, Misión Tacaaglé, Buena Vista, Tres Lagunas y Riacho He Hé, El Espinillo, Laguna Naick Neck y Siete Palmas.

4. (vi) **Organización para la ejecución del proyecto**: Las acciones de la cooperación técnica serán desarrolladas de forma conjunta, involucrando los equipos de especialistas del IICA, equipo del Ministerio de la Producción y Ambiente de la Provincia de Formosa y equipos técnicos presentes en los municipios del territorio; (vii) **Costo estimado**: El costo total para ejecutar las actividades previstas se estiman en US\$196.875. Este costo prevé la Cooperación Técnica, orientada a la elaboración del Plan y los proyectos, incluyendo estudios, actividades de pre-inversión y fundamentalmente un proceso ordenado de consulta a la sociedad local, con énfasis en los productores frutícolas de la región.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. CARACTERIZACION DEL TERRITORIO

5. La Región Subtropical Norte ha sido recientemente creada por la Subsecretaria de Desarrollo Rural y Territorial del Ministerio de la Producción y Medio Ambiente. Está ubicado en la porción este de la Provincia de Formosa y está conformado por los municipios pertenecientes a los Departamentos de Pilagás y Pilcomayo; son: Laguna Blanca, Misión Tacaaglé, Buena Vista, Tres Lagunas y Riacho He Hé, El Espinillo, Laguna Naick Neck y Siete Palmas.

6. El territorio presenta clima subtropical húmedo y sub húmedo (templado). Con marcada acentuación de la temperatura en el verano, estación que se anticipa y alcanza una duración aproximada de 8 meses. La temperatura anual media es de 23 grados, siendo la media máxima de 29 grados y la media mínima de 17 grados con una temperatura media de 24° y precipitaciones que oscilan entre 1200 y 900 mm anuales. Los meses más lluviosos son los de octubre a marzo. El promedio anual de humedad es del 70%, predominan los vientos del norte y el noreste en el verano, y del sur y sudeste en el invierno. Son frecuentes los cambios bruscos en la dirección de los vientos, que produce descenso de la temperatura y lluvias.

7. Entre las principales actividades se encuentran la frutícola y hortícola, siendo la producción de bananas y pomelos las principales frutas. En cuanto a la horticultura se destaca la producción de cucurbitáceas. Tradicionalmente, la región ha sido productora de algodón, maíz y ganadería bovina extensiva. Hay también productores de ornamentales especializados en palmeras y plantas de hoja de vista, producción de miel, sandía de primicia, mandioca y verduras de hoja, ganadería menor (porcinos, caprinos, aves).

1. **Aspectos económicos y productivos**

8. En el territorio predominan los pequeños y medianos productores, pues las condiciones agroecológicas del área han facilitado el uso de pequeñas parcelas de hasta 10 o 15 hectáreas, con uso predominante de mano de obra familiar (cada vez más reducida debido al éxodo de los jóvenes). El uso intensivo del suelo, sin orientación adecuada, ha originado un proceso de desgaste de sus nutrientes naturales. Los productores se caracterizan por producir en condiciones de escasez de capital, dificultad de acceso al financiamiento y bajo niveles tecnológicos, escolaridad y organizacional.

9. La oferta de productos no es regular a lo largo del año, con dificultades en los procesos de comercialización, vinculados generalmente a únicos o pocos canales de venta (acopiadores). Dificultad para acceder a buenos precios de los productos por desinformación y deficiencias en calidad, cantidad y constancia productiva. Las actividades productivas rurales predominantes son:

- i. Agrícola: algodón, banano, pomelo, sandía, melón, mamón, mango, piña, zapallos, tomate.
- ii. Animal: predominio de bovinos en pequeña escala, pequeñas explotaciones de cerdos, aves y apicultura.
- iii. Artesanales: dulces, mermeladas y conservas.
- iv. Procesados: industria incipiente de jugos

10. La fruticultura incluye diversos frutales, principalmente banana, que en la práctica se ha convertido en el cultivo más desarrollado en el territorio pero que se realiza con escaso nivel técnico, rendimientos reducidos frente a los potencialmente alcanzables y sin articularse de manera eficaz con un encadenamiento comercial. La producción de banana se practica en secano, y podría incrementarse en un 50% con la difusión y adopción de riego suplementario. Sin embargo, dadas las características socioeconómicas de la mayoría de sus productores, la inversión necesaria para implementar dicha práctica resulta casi inalcanzable. Para la expansión productiva del banano debe definir una estrategia de apoyo para que sus productores logren acceder a los recursos que posibiliten la implementación de dicha práctica de riego.

11. El cultivo de banana había decaído en la década del 90, al ser desplazada la producción de los principales mercados nacionales por los productos provenientes de Ecuador y Brasil; en los últimos años se ha recuperado el área cultivada, la que alcanzó una superficie de 2400 hectáreas en la campaña 2005/06 con una producción superior a siete mil toneladas comercializada en el mercado provincial y nacional. En la zona de Laguna Nainck se cosechan anualmente 320.000 kilos, aproximadamente, de diferentes frutas requeridas en el mercado. En los últimos años se han desarrollado nuevos emprendimientos empresariales basados en nuevas tecnologías de riego y fertilización, que permitirán incrementar la producción.

12. El segundo cultivo en importancia y potencial son los cítricos - en particular el pomelo - con iniciativas de expansión hacia nuevas variedades de frutas tropicales y subtropicales, desarrolla sus operaciones con un elevado nivel técnico, planificación racional de su producción y un desarrollo general de la actividad de tipo comercial, en especial orientado hacia la exportación en el mediano plazo.

13. También la producción hortícola se estructura en torno de dos conjuntos productivos netamente diferenciados: por un lado, una gran cantidad de pequeños productores que desarrollan prácticas hortícolas combinando la orientación al mercado y el autoconsumo, y, por el otro, un reducido número de nuevas empresas hortícolas, capitalizadas y dotadas de moderna tecnología, que apuntan a una producción con destino exportador. En cuanto a los pequeños horticultores, las prácticas culturales, los materiales genéticos utilizados y los manejos pos cosecha distan de lo óptimo, si bien en ciertos momentos sus producciones pudieron colocarse, en calidad de primicia, en los mercados nacionales más importantes.

2. Aspectos ambientales

14. La vegetación predominante está constituida por numerosas especies que pueden aparecer formando bloques continuos o formando isletas de extensiones variables. Estos bosques se desarrollan sobre terrenos sobre elevado, antiguos albardones o lomadas, con suelos bien desarrollados, profundos y ricos en materia orgánica. La estructura de estas formaciones es más simple que la que se encuentra en la selva, donde diferencian tres estratos fundamentales: estrato arbóreo (con especies principales y secundarias), estrato arbustivo y estrato herbáceo. A su vez se pueden clasificar a los Bosques de acuerdo a la altura de los árboles dominantes, en Bosques Altos y Bosques Bajos:

15. En toda la Zona Húmeda son abundantes las sabanas, que sistemáticamente son inundables en ciertos meses del año, con predominio de la vegetación herbácea (espartillo, paja amarilla, paja de techar). Cuando estos campos bajos son de suelos alcalinos, el pastizal aparece salpicado de palmeras (la Palma colorada; *Copernicia alba*), que en algunos casos forman masas mas o menos puras y con ejemplares de hasta 20 metros de altura. Como área de preservación permanente se destaca el Parque Nacional Pilcomayo, 51.000 Has aproximadamente, ubicado en la zona de Laguna Blanca. El territorio es considerado como una zona estabilizada ambientalmente, con posibilidades de optimizar esquemas de preservación y aprovechamiento sustentable.

B. EL MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

1. El Desarrollo Rural Sostenible con enfoque territorial

16. El desarrollo rural sostenible es entendido como la mejora de las oportunidades de la sociedad rural compatibilizando, en el espacio y en el tiempo, con el crecimiento y la eficiencia económica, la conservación ambiental, la calidad de vida y la equidad social. Es, por lo tanto, un enfoque multidimensional, con visión holística, que supera el tradicional enfoque del desarrollo económico.

17. La elevación de la calidad de vida de la población y la equidad social constituyen objetivos centrales del modelo de desarrollo y son la orientación y el propósito final de todo el esfuerzo. La eficiencia y el crecimiento económico constituyen prerrequisitos sin los cuales no es posible alcanzar esos objetivos de forma sostenible y continuada. Representan, sin embargo, una condición necesaria pero no suficiente del desarrollo sostenible. La conservación ambiental es una condicionante fundamental de la sostenibilidad del desarrollo y de su permanencia en el largo plazo, sin la cual no es posible asegurar calidad de vida y equidad social para las generaciones futuras de forma continua en el tiempo y en el espacio.

18. En la práctica, la aplicación de este concepto se relaciona con el ambiente de la acción donde se encuentran: la cultura local, los actores sociales, la realidad económica y la estructura político-institucional, que deben ser puestas a punto para operar de forma holística, sistémica e integrada. Para que esto ocurra, es necesario que el enfoque dado a la intervención propuesta tenga una perspectiva de totalidad, o sea, no segmentada o sectorial (Figura 1).

Figura 1 Enfoque Territorial



19. Este enfoque territorial del desarrollo busca comprender mejor las tendencias y potencialidades del espacio rural, considerando la diversidad de recursos presentes en ellos desde una visión de desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible con enfoque territorial es una estrategia de intervención que presenta mecanismos innovadores para enfrentar los nuevos retos para el desarrollo rural en la búsqueda de la eficiencia y efectividad de políticas públicas.

20. La adopción del abordaje territorial como referencia para el desarrollo rural sostenible se justifica por: (i) lo rural no es sinónimo de agrícola; (ii) la escala municipal es restringida para la planeación y la escala provincial es excesivamente amplia para dar cuenta de la heterogeneidad y de las especificaciones locales que deben ser movilizadas para estas iniciativas; (iii) el sentimiento de pertenecimiento de la población y sus compromisos para promover el desarrollo endógeno; y (iv) la necesaria descentralización y articulación de las políticas públicas.

21. El punto de partida de esta propuesta es reconocer la identidad y la heterogeneidad espacial y socioeconómica del medio rural, Desde este enfoque, el territorio es concebido como una unidad espacial, compuesta por un tejido social particular, asentada sobre una base de recursos naturales, articulada por ciertas formas de producción, consumo e intercambio y ligada por las instituciones y las formas de organización que operan en ella. Lo específico del territorio rural es su estrecha vinculación con los recursos naturales como factor de dinamismo económico, localización de la producción y distribución de la población.

2. Articulación entre territorio y cadenas productivas²

22. El territorio es la unidad que mejor dimensiona los lazos de proximidad entre las personas, grupos sociales, económicos e instituciones que pueden ser movilizadas y convertidas en eje para las iniciativas orientadas al desarrollo. El eje económico del territorio incluye la competitividad

² Formulado en base a los documentos: *Territorios rurales, competitividad y desarrollo*. Paula Cordero-Salas, Hugo Chavarría, Rafael Echeverri y Sergio Sepúlveda.-- San José, C.R.: IICA, 2003. 18 p. ; 28 cm. (Serie Cuadernos Técnicos / IICA, no. 23) y *Competitividad territorial: elementos para la discusión*, Rafael Echeverri, Adrián Rodríguez y Sergio Sepúlveda, IICA, SINOPSIS N°7 Julio de 2003.

territorial entendida como la capacidad dinámica de una cadena agroproductiva para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida, su participación en el mercado, tanto interno como externo, por medio de la producción, la distribución y la venta de bienes y servicios, considerando sus ventajas comparativas y competitivas.

23. Los territorios rurales son unidades económicas en las que se practican distintos tipos de intercambio: hacia su interior con una economía de carácter local; y hacia el exterior con un mercado de exportación que incluye otros territorios o localidades, otros espacios regionales o nacionales y la economía internacional. La dinámica que establezcan estas actividades determina las posibilidades de crecimiento económico y de generación de riqueza.

24. Un territorio es competitivo si es capaz de afrontar la competencia del mercado y si, al mismo tiempo, puede garantizar la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural del entorno. La competitividad territorial supone la toma en cuenta de los recursos del territorio en la búsqueda de la coherencia global, la incorporación de los agentes e instituciones, la integración de los sectores de actividad a una lógica de innovación, la cooperación de los otros territorios y la articulación con las políticas regionales, nacionales y con el contexto global. Por tanto, el territorio se constituye en un elemento integrador de agentes, mercados y políticas públicas; de ahí que la meta sea lograr una mayor cohesión de los territorios rurales – a su interior y con el resto de la economía-, e impulsar progresivamente su revitalización y su reestructuración para que estén en mejores condiciones de aprovechar las oportunidades.

25. Los factores territoriales que afectan la competitividad son: (i) el entorno; (ii) la disponibilidad y la calidad de los factores, entre los cuales se incluyen la tecnología, los recursos humanos, los recursos naturales, la disponibilidad y el costo del capital y la infraestructura; (iii) las condiciones de la demanda interna; (iv) los sectores de apoyo y otros relacionados; y (v) la organización del mercado y la competencia. Sin embargo, la competitividad de una cadena productiva se da a partir de ambos tipos de factores, económicos y no económicos, pero sin olvidar las dimensiones sociales, ambientales y político-institucionales.

26. En el caso específico de esta propuesta de trabajo, fue posible la delimitación del territorio Subtropical Norte en base en las actividades productivas más importante, en ese caso, la cadena productiva de fruticultura. De esta forma, en gran medida, esa actividad y el ambiente natural en el espacio, influencia en la formación de la identidad territorial y podrán constituir las anclas para articular e integrar diferentes iniciativas de las otras dimensiones del desarrollo sostenible que puedan ser incorporados a nivel de estrategia y políticas en el ámbito provincial.

3. Metodología de planificación participativa

27. El planeamiento es un proceso que permite seleccionar alternativas orientadas a alcanzar determinados resultados deseados para el futuro. Es el proceso de reflexión y análisis que precede a la acción. Se trata de un ejercicio de planeamiento estratégico participativo que incorpora al análisis las dimensiones de la sostenibilidad³. Se procede a la consulta a la sociedad mediante procedimientos participativos: foros, talleres y otras instancias a colegiados representativos,

³ El concepto de planeamiento aquí utilizado no sigue el enfoque tradicional de elaboración de planes y proyectos de forma burocrática, por un grupo de técnicos de escritorio, alejado de los sentimientos, expectativas y percepción de la gente.

entidades y actores especializados, y se complementan con estudios técnicos realizados por especialistas temáticos y equipos multidisciplinarios. Este proceso debe contemplar la definición y puesta en marcha de un modelo de gestión para la ejecución de las acciones definidas y los proyectos identificados y elaborados.

28. La planificación participativa es el proceso técnico y político de toma de decisiones compartidas y acordadas sobre las actividades requeridas para el desarrollo territorial, asegurando la participación efectiva de los diversos agentes públicos y actores sociales en la definición de las prioridades. El enfoque de la planificación territorial se sustenta en los siguientes principios:

- i. La planificación ascendente: parte desde los actores sociales y agentes públicos locales, para alimentar la formulación de la definición de las directrices y opciones estratégicas del desarrollo;
- ii. La participación activa de los actores sociales, y de todos los niveles de gobierno presentes en territorio;
- iii. El protagonismo y la autonomía de la población y sus organizaciones,
- iv. La perspectiva de mercado y generación de ingresos y;
- v. Multiplicidad de abordaje en las dimensiones económico, social, ambiental y político-institucional, teniendo como objetivo final la mejoría de las condiciones de vida de los habitantes del territorio.

29. Se trata de un proceso ordenado, participativo y sólido técnicamente, que involucra la identificación de problemas y potencialidades del territorio, oportunidades de inversión pública y privada, con la participación de los diversos segmentos de la sociedad regional, municipal y local. Es un marco orientador de acciones y proyectos de inversión, con abordaje territorial, sistémico, tratamiento multidisciplinario, enfoque multisectorial, negociación política y participación social.

30. La metodología de planeamiento estratégico⁴ participativo es un proceso sistemático de aprendizaje social en el cual los actores sociales en conjunto con los agentes públicos construyen la visión crítica y colectiva de la realidad para la toma de decisión (elección de alternativas) de las acciones necesarias y adecuadas a la construcción de la imagen del futuro deseado. El resultado final es el fortalecimiento del capital social del territorio mediante nuevas institucionalidades con el apoyo a las estructuras asociativas de la sociedad civil, y a la implantación de diferentes ámbitos de representación ciudadana.

31. La planificación estratégica de desarrollo territorial sostenible permite identificar obstáculos y soluciones a los principales problemas que enfrenta la sociedad local. Con estas directrices básicas se identifican proyectos y acciones específicas en el nivel público, como acciones necesarias de apoyo; en el nivel privado, por los agentes de las cadenas productivas, de capacitación y fortalecimiento de los recursos humanos y el capital social y otros.

⁴ La estrategia es un modelo de cambio mediante el desarrollo de un conjunto de pasos, acciones y vías que en un sistema posibilitan el tránsito del estado actual al futuro requerido y deseado.

C. PROGRAMAS Y PROYECTOS COMPLEMENTARIOS EN EJECUCION Y NEGOCIACION

32. El predominio de los pequeños productores en la región Subtropical Norte ha impulsado al Gobierno Provincial a diseñar e implementar una importante línea de intervención, que es el Programa de Asistencia Integral para Pequeños Productores Agrícolas (PAIPPA). En esa región están localizados el mayor número de beneficiarios del PAIPPA, entre otras acciones: contribuye a que los pequeños productores puedan acceder a la propiedad de las tierras que trabajan; los asisten en la construcción de sus viviendas; los apoya en aspectos educativos y de salud; se brinda apoyo técnico a los productores y se les suministran algunos de los insumos para el inicio de sus ciclos productivos.

33. También están presentes: el Centro de Validación de Tecnología Agropecuaria (CEDEVAS), localizado en el municipio de Misión Tacaaglé; el Programa Social Agropecuario (PSA); el Programa Agropecuario de Minifundio del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); la Agencia de Extensión Rural (AER) con asiento en Laguna Blanca y una Unidad operativa (UO) con asiento en Laguna Naineck; una Escuela Agrotécnica en Laguna Blanca y el Pro-Huerta, un programa nacional dirigido a población en condición de pobreza, que enfrenta problemas de acceso a una alimentación saludable. En breve será inaugurado en Laguna Blanca, el Instituto Universitario Formoseño, en asocio con la Universidad Nacional de Formosa y el Gobierno Provincial.

D. EL PLAN FORMOSA 2015 Y EL TERRITORIO SUBTROPICAL NORTE

34. El Plan Formosa 2015 prevé como misión en la estrategia productiva: *“Aumentar la calidad de vida de la población promoviendo la actividad productiva con una justa retribución a los factores relacionados, agregando valor en los lugares donde se producen las materias primas, consolidando sistemas socialmente justos, ambientalmente sostenibles y económicamente rentables.”*. En la estrategia productiva del Plan está centrada en nueve eslabonamientos productivos, presentando escenarios para la Provincia, por pequeños, medianos y grandes productores, cada uno con diferentes formas de producción, niveles de tecnificación y grados de planificación. En el caso específico de la fruticultura y que está más directamente relacionado al Territorio Subtropical Norte, el documento prevé los siguientes escenarios:

- i. *Banana: El rendimiento mínimo esperado para 2015 surge de la adopción del rendimiento alcanzado en 2005. Los rendimientos más probables, así como el máximo, se han calculado considerando los esfuerzos de la provincia por mejorar de manera notable la calidad del producto, incorporando sanidad y mejoras de importancia en el manejo poscosecha, como por ejemplo: minimizar el manipuleo, lavar en piletas, madurar con frío y refinar el empaque. Sobre la base de criterios productivos y de mercado se estima con un 85% de certeza que la producción de banana de la provincia de Formosa llegará, para 2015, a una cifra de entre 116.000 y 221.000 toneladas, con un valor más probable de 171.000 t. En los próximos meses el Gobierno de la Provincia pondrá en ejecución el Plan de Desarrollo del Banano, cuya meta es plantar 15 mil hectáreas al año 2015 y beneficiar a 1.500 productores.*

- ii. Pomelo: *La proyección mínima para 2015 prevé que no se agregarán nuevas superficies productivas a las ya existentes, a causa del fuerte crecimiento de los años recientes. En las proyecciones de superficie más probable y máxima se prevé incorporar 1.500 y 3.000 hectáreas en los niveles de la proyección mínima, lo que implica tasas anuales acumulativas superiores al 7% y cercanas al 12%, respectivamente, de acuerdo con los atributos diferenciados del pomelo blanco dulce formoseño. Sobre la base de criterios productivos y de mercado, se estima con un 85% de certeza, en función de las hipótesis elaboradas, que la producción de pomelo de la provincia de Formosa rondará, para 2015, entre las 62.000 y las 122.000 toneladas, con un valor más probable de 92.000.*
- iii. Limón: *La proyección mínima considera rendimientos similares a los históricos. Las proyecciones más probable y máxima reflejan una consolidación gradual de un cítrico aún incipiente en la canasta productiva de la provincia. Sobre la base de criterios productivos y de mercado se calcula con un 85% de certeza, en función de las hipótesis efectuadas, que para 2015 la producción de limón de la provincia de Formosa rondará entre las 16.000 y las 25.000 toneladas, con un valor más probable de 20.000 toneladas.*

35. El Plan prevé inversiones en infraestructura en el territorio, tales como:

- i. Programa de fortalecimiento de la red primaria provincial con el refuerzo y repavimentación del tramo INT.RNN° 11 - Riacho He He.
- ii. Programas de mejoramiento y accesibilidad de la redes viales secundarias y terciarias
- iii. Mejoramiento del Puerto de Pilcomayo
- iv. Energía eléctrica: Programa de anillos de alta tensión de 132 KV
- v. Infraestructura de riego en las cuencas de los riachos He He y Porteño, las proyecciones se prevé unas 10.000 hectáreas hasta 2015.

36. El Programa Integrador de Apoyo del IICA al Plan Formosa 2015 del cual forma parte este proyecto, fomentará la fruticultura tropical y subtropical para que se constituya en uno de los motores de desarrollo de la Provincia. Se realizarán acciones de apoyo al Plan de Desarrollo del Banano y se promoverá la planificación detallada de plantaciones de pomelo (1.000 ha) y nuevas especies como mango (1.000 ha), ananá y/o piña (500 ha) y mamón y/o papaya (500 ha), además de la asistencia técnica para la planificación detallada de plantaciones, capacitación de técnicos y productores, producción de plantas en viveros certificados de las variedades que el mercado demanda, asistencia técnica a productores líderes para desarrollar las plantaciones tecnificadas.

III. EL PROYECTO

A. OBJETIVOS

37. Los objetivos del proyecto son:

- i. Servir de plataforma práctica para la elaboración y validación de metodologías y herramientas para la planificación del desarrollo rural sostenible con enfoque territorial.
- ii. Dinamizar la cadena productiva de la fruticultura.

- iii. Establecer un espacio de trabajo con iniciativas innovadoras cuyos resultados sustenten procesos de formulación de directrices, estrategias y proyectos en el territorio.
- iv. Instituir una institucionalidad territorial para la gestión social del desarrollo
- v. Formar capacidades locales en formulación y evaluación de proyectos.
- vi. Establecer cooperación y responsabilidad compartida de instituciones públicas, privadas y los actores sociales del territorio para la promoción del desarrollo.

B. COBERTURA GEOGRAFICA

38. El territorio de referencia seleccionado, Territorio Subtropical Norte, está ubicado en la porción este de la Provincia y se origina en un reciente estudio realizado para la definición de la macrorregiones por parte de la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Territorial del Ministerio de la Producción y Ambiente, y está conformado por los municipios de los Departamentos de Pilagás y Pilcomayo: Laguna Blanca, Misión Tacaaglé, Buena Vista, Tres Lagunas y Riacho He Hé, El Espinillo, Laguna Naick Neck y Siete Palmas. Ver mapa a seguir.

39. Principales factores que justifican la selección de este territorio de referencia fueron:
- i. Alto índice de ruralidad
 - ii. Alta concentración de pequeños productores de la Provincia;
 - iii. Bajos problemas de regularización fundiaria;
 - iv. Identidad económica: Fuerte presencia de la fruticultura por los pequeños y medianos productores;
 - v. Identidad cultural: cultura guaraní;
 - vi. Potencialidad económica: mayor posibilidad de respuesta de corto y mediano plazos a las acciones de dinamización de la cadena productiva de la fruticultura;
 - vii. Disponibilidad de agua superficial para riego de dos importantes riachos He He y Porteño;
 - viii. Presencias del Centro de investigación para la Agricultura Familiar (INTA), Centro de Validación de Tecnología (CEDEVA), Colegio Agrotécnico y Instituto Universitario Formoseño;
 - ix. Pequeña extensión territorial, lo que facilita el trabajo de planificación en plazo corto;
 - x. Infraestructura de transporte: dos importantes rutas pavimentadas (RP 20 y RN 86);
 - xi. Proximidad con importantes centros de consumo: Formosa y Asunción;
 - xii. Región estabilizada ambientalmente con posibilidad de exploración sustentable y potencial para ecoturismo.

C. BENEFICIARIOS Y POBLACION META

40. El beneficiario de la acción del Proyecto es la población rural existente en el territorio, sin embargo, estratégicamente, los cambios pretendidos deberán iniciar más específicamente en el pequeño productor para que puedan integrarse al proceso general de desarrollo sostenible provincial y nacional.

D. RESULTADOS ESPERADOS

41. Los principales resultados esperados son:

- i. Por lo menos 15 técnicos en el territorio, capacitados y asesorados en el proceso de planificación estratégica y la gestión social del desarrollo territorial.
- ii. Una nueva institucionalidad territorial criada.
- iii. Por lo menos 3 proyectos de desarrollo rural del territorio con énfasis en la cadena productiva de la fruticultura, formulados y negociados.
- iv. Por lo menos 8 proyectos de las otras dimensiones del desarrollo rural sostenible en el territorio, formulados y negociados.

E. ACCIONES DE PREINVERSION (etapa preparatoria)

1. Mobilización inicial

42. i. **Objetivo:** Lograr una visión compartida respecto a un marco conceptual y metodológico para el trabajo conjunto de las distintas instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo rural.

ii. Actividades:

- a) Establecimiento del instrumental metodológico y guión para la planificación estratégica y dinamización de cadena productiva
- b) Realización de un taller para homogeneizar conceptos y metodología de proyectos de desarrollo rural sostenible con enfoque territorial y dinamización de cadena productiva.
- c) Formación del equipo local para la planificación del desarrollo

2. Capacitación y fortalecimiento del capital humano y del capital social

43. i. **Objetivo:** Actores sociales y agentes públicos capacitados para el ejercicio de gestión social del desarrollo rural en el territorio;

ii. Actividades:

- a) Formación de capacidades locales para el proceso de planificación y acompañamiento y evaluación de proyectos
- b) Capacitación de actores sociales, agentes públicos locales y liderazgo para la gestión del desarrollo territorial

3. Organización y puesta en marcha un modelo de gestión social⁵

44. i. **Objetivo:** Establecimiento de una institucionalidad para la gestión de las acciones planeadas, acompañamiento y evaluación de las acciones.

ii. **Actividades:**

- a) Identificación de la existencia de alguna forma de organización o colegiado u otro tipo de instancia institucional en el territorio, que pueda responsabilizarse por la gestión social
- b) Sensibilización y movilización de los actores sociales y agentes públicos del territorio para la gestión social.
- c) Definición de papeles de coordinación política y técnica de la nueva institucionalidad.
- d) Creación de la institucionalidad de gestión social del desarrollo del territorio: En ese contexto, la gestión social es un eje estructurante de la dimensión político institucional concebido como el proceso de gerencia de la cuestión pública local por los actores sociales y el sector público. Ambos, actores sociales y gobiernos establecen alianzas sistémicas con objetivos negociados y planes de trabajo e inversiones detallados. Esa fórmula de gestión social de lo territorio responde a las necesidades de la descentralización la cual debe adecuar sus formas de organización público – privadas, así como las relaciones entre organizaciones de la sociedad civil y los mecanismos de participación de todos los estamentos de la sociedad en el territorio.
- e) Constitución del equipo responsable por la conducción de la formulación conjunta de los proyectos como primera actividad de la institucionalidad territorial.

4. Formulación del futuro deseado

45. i. **Objetivo:** promover la participación y la responsabilidad de los actores sociales y agentes públicos locales en la construcción del futuro deseado.

ii. **Metodología:** uso de la matriz analítica FODA⁶ (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), considerando: a) las estrategias que profundizan y consolidan fortalezas existentes; b) las estrategias que tienen por objetivo transformar las debilidades en fortalezas; c) las estrategias que tiene por objetivo aprovechar oportunidades futuras asociadas a fortalezas existentes; y d) las estrategias que consideran amenazan futuras con el fin de prevenir el impacto sobre debilidades existentes.

iii. **Actividades:**

⁵ Por gestión social, se entiende el proceso a través de lo cual el conjunto de los actores sociales y agentes públicos de un territorio se envuelve no solo en los espacios de deliberación de las políticas para el desarrollo, sino, y más ampliamente, en el conjunto de iniciativas que van desde la planificación, acompañamiento y evaluación de las acciones y negociaciones de alternativas financiamiento. Gestión social implica una nueva institucionalidad que ejercita la gestión compartida de asuntos de interés público del territorio.

⁶ El análisis FODA es una herramienta de la planificación estratégica y consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de un territorio, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. La matriz permite estimar el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad endógena del territorio y su situación de carácter exógeno; es decir, las oportunidades y amenazas.

- a. Realización de talleres de trabajo con liderazgos, actores sociales y agentes públicos en locales estratégico y representativos en el territorio para discusiones de las estrategias más amplias del desarrollo territorial, en los ámbitos sociales, ambientales, culturales y político-institucional.
- b. Realización de talleres de trabajo para el componente productivo con los sub-grupos sectoriales representativos de los sistemas productivos rurales típicos y integrantes de la cadena productiva de fruticultura (sub-grupos de productores de banana, sub-grupos de productores de cítricos, sub-grupos de frutas exóticas y otros). Este proceso tendrá una connotación capacitadora en que los técnicos especialistas involucrados en la planificación son agentes formadores por sus socializaciones de conocimientos. Los productores participan de la formulación de las propuestas, con sus conocimiento, en simbiosis con el saber de los técnicos, en un proceso de diálogo, una posición crítica frente a la realidad, conduciendo a un proceso transformador. Ese procedimiento metodológico contribuirá para: (i) incorporar la visión de los productores sobre su contexto y su realidad productiva; (ii) los productores apropiarse del proceso de toma de decisiones; y (iii) crear condiciones para que los técnicos colaboren con los productores a determinar sus necesidades técnicas concretas y superación de sus problemas.
- c. Consulta técnica a instituciones especializadas que actúan en el territorio con el objetivo de recoger una perspectiva diferente y complementaria a la de los actores sociales. La perspectiva técnica de las instituciones permitirá analizar el territorio como un todo e identificar potencialidades y limitaciones, bien como, algunas propuestas que se están trabajando desde distintos ámbitos institucionales y que, en muchos casos, eran escasamente conocidas e intercambiadas con otros actores. La metodología aquí deberá ser la aplicación de la herramienta de Entrevista Semiestructurada en el que se solicita opiniones sobre los problemas, ventajas y oportunidades del territorio, así como aportes y sugerencias.
- d. Realización de un taller con todos los actores y agentes involucrados para identificación de las “ideas fuerza” del desarrollo y el modelo de gestión social.

5. Identificación, formulación y negociación de los proyectos

46. i. **Objetivo:** Formulación de proyectos en diferentes dimensiones del desarrollo, con énfasis en la cadena productiva da fruticultura.

ii. **Actividades:**

- a. Elaboración de las líneas de acción prioritarias para el desarrollo del territorio. Se trata de desagregar las ideas fuerza en un conjunto detallado de proyectos específicos por sector y dimensión de la realidad.
- b. Taller para definición de prioridades y líneas de acción. En esta etapa, es importante separar con claridad los problemas importantes de los urgentes que fueron identificados,

es decir aquellos que tienen su raíz en problemas estructurales de larga data *versus* aquellos que se deben a situaciones coyunturales.

- c. Realización de un evento de validación de las líneas de acción que generarán los proyectos por los actores sociales y agentes públicos en el territorio.
- d. Formulación de los Proyectos: Los proyectos deben tener el contenido requerido para acceder a fuentes de financiamiento, con el fin de facilitar: i) la mejor comprensión de las propuestas por parte de los actores involucrados directamente en el proceso de planeamiento; ii) la negociación con entidades y agencias de financiamiento; y iii) el cumplimiento de las exigencias y formatos requeridos. Los recursos requeridos por cada uno de los proyectos deben ser gestionados en las distintas fuentes de financiamiento de acuerdo con las interfaces (transversalidad) entre la demanda del territorio y la oferta de las políticas y programas públicos.
- e. Negociación de financiamiento a los proyectos
- f. Apoyo a la implementación de los proyectos

F. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO

47. Las acciones de la cooperación técnica serán desarrolladas de forma conjunta, involucrando los equipos de especialistas del IICA, equipo del Ministerio de la Producción y Ambiente de la Provincia de Formosa y equipos técnicos presentes en los municipios del territorio.

48. El IICA suministrará el soporte técnico y administrativo por medio de su Representación en Argentina, para mejor desempeño de los objetivos y productos previstos en este proyecto. Para atención de la demanda, el IICA dispone de especialistas nacionales y de una red internacional de informaciones y conocimientos disponibles en los 34 países miembros del Instituto. El apoyo técnico se brindará por medio de la participación de especialistas pertenecientes al cuadro permanente del IICA, así como de consultorías especializadas en función de las necesidades identificadas.

49. Para integrar horizontalmente las demandas originadas del proceso de planificación en el territorio y la oferta de políticas públicas, se debe crear y establecer un nuevo arreglo institucional en el territorio con autonomía y legitimidad para ejercer la gestión social del desarrollo. Eso permitirá en la práctica la descentralización de las políticas públicas y también se logrará trascender las visiones sectoriales de las políticas públicas. Esa nueva institucionalidad deberá participar en todas las fases de planificación, negociación, ejecución, acompañamiento y evaluación de los proyectos.

G. COSTOS ESTIMADOS DEL PROYECTO

50. El costo total para ejecutar el proyecto se estima en US\$196.875. En esta etapa se realizará la Cooperación Técnica para los Estudios y Actividades de Pre-inversión (en el valor total de (US\$ 98.500 más administración) y, después, a futuro (a partir del segundo año) una vez identificados y formulados los proyectos, se cuantificarán, negociarán y ejecutarán las inversiones. Ver Cuadro 1 y 2. seguir.

Cuadro 1 Costos estimados del proyecto por Componentes

Componentes	COSTO TOTAL (US\$)	AÑOS				
		1	2	3	4	5
1. Fortalecimiento Institucional ⁽¹⁾	45.000		15.000	15.000	10.000	5.000
2. Implantación y Modernización de Infraestructura y Equipos ⁽²⁾	12.000		12.000			
3. Alianzas Estratégicas y apoyo al desarrollo de las capacidades de las organizaciones privadas ⁽³⁾	16.000		10.000	6.000		
4. Sistema de Información, comunicación y gestión del conocimiento ⁽⁴⁾	16.000		5.000	5.000	3.000	3.000
5. Estudios y Actividades de Pre-inversión ⁽⁵⁾	98.500	68.500	30.000			
6. Administración de la ejecución ⁽⁶⁾	9.375	3.425	3.600	1.300	650	400
TOTAL	196.875	71.925	75.600	27.300	13.650	8.400

(1) Incluye tanto organización como fortalecimiento de las entidades y órganos responsables del proyecto; capacitación del sector público.

(2) Incluye adquisición de equipos a entidades públicas o organizaciones comunitarias en apoyo a la ejecución de los proyectos. .

(3) Incluye movilización de los actores sociales, capacitación, apoyo a la organización social y productiva.

(4) Incluye actividades de fortalecimiento de las capacidades de los órganos responsables del proyecto, para divulgar informaciones y relacionarse con el sector privado.

(5) Incluye estudios y actividades preparatorias que requieren consultorías o gastos de técnicos que apoyan el la planificación del desarrollo del territorio.

(6) Se estima un 5% del valor del proyecto como un recurso de resguardo para la coordinación y administración de la ejecución, si el proyecto fuera ejecutado como un Programa Integrador y no como actividades desarticuladas.

Cuadro 2. Costos estimados del proyecto por categorías de inversión

CATEGORIAS DE INVERSIÓN	AÑO					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Bienes e insumos	5.470	5.749	2.076	1.038	639	14.972
2. Obras	3.653	3.840	1.387	693	427	10.000
3. Estudios y Consultarías	35.985	37.824	13.659	6.829	4.203	98.500
4. Capacitación y asistencia técnica	16.028	16.847	6.084	3.042	1.872	43.872
SUBTOTAL	61.136	64.260	23.205	11.603	7.140	167.344
6. Recursos no asignados (15%)	10.789	11.340	4.095	2.047	1.260	29.531
TOTAL	71.925	75.600	27.300	13.650	8.400	196.875

H. PLAN DE EJECUCION DEL PROYECTO

ACCIONES DE PREINVERSION (etapa preparatoria)	AÑO 1				AÑO 2
	Trim1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	a 5
1. Movilización inicial	X				
2. Capacitación y fortalecimiento del capital humano y del capital social	X				
3. Organización y puesta en marcha un modelo de gestión social	X	X			
4. Formulación de la imagen del futuro deseado		X			
5. Identificación, formulación y negociación de los Proyectos			X	X	X

**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA-IICA-PROSAP
PROGRAMA INTEGRADOR DE APOYO DEL IICA AL PLAN
FORMOSA 2015**

APENDICE 6

**PROYECTO DE SERVICIOS DE APOYO FINANCIERO A
LA PRODUCCION SILVOAGROPECUARIA-FONDOS
COMPETITIVOS**

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
1.	Componente: Desarrollo de los Servicios de Apoyo a la Producción e Innovación Silvoagropecuaria	1
2.	Desarrollo de Instrumentos para el Financiamiento de Plantaciones de Mediano y Largo plazo	1
II.	MARCO DE REFERENCIA	2
A.	EL PLAN FORMOSA 2015 , LOS SERVICIOS DE APOYO Y FINANCIAMIENTO A LA PRODUCCIÓN SILVOAGROPECUARIA	2
1.	Aspectos Institucionales	2
2.	Situación de los Servicios de Apoyo a la Producción	4
3.	Situación del Financiamiento de la Producción Silvoagropecuaria	4
III.	CONCEPTUALIZACION DEL PROYECTO	5
IV.	EL PROYECTO	5
A.	OBJETIVO	5
B.	BENEFICIARIOS	5
C.	COBERTURA GEOGRAFICA	6
D.	COMPONENTES	6
1.	Desarrollo de los Servicios de Apoyo a la Producción e Innovación Silvoagropecuaria	6
2.	Desarrollo de Instrumentos para el Financiamiento de Plantaciones de Mediano y Largo plazo	7
E.	ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO	8
F.	COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO	8
G.	PLAN DE EJECUCION DEL PROGRAMA	9
	ANEXO 1: BREVE DESCRIPCION SOBRE LOS FONDOS COMPETITIVOS	

I. RESUMEN EJECUTIVO

1. Objetivo general: Contribuir a crear las condiciones y desarrollar instrumentos para apoyar la producción y dinamizar las inversiones, especialmente en proyectos innovadores y de largo plazo como fruticultura, forestación y reforestación; (ii) Beneficiarios: En general, serán los productores innovadores, profesionales del sector silvoagropecuario, productores e inversionistas que emprenderán proyectos de plantaciones de frutales y especies forestales nativas, así como, forestación y reforestación de especies maderables comerciales; (iii) Cobertura geográfica: Las intervenciones de este Proyecto cubrirán toda la Provincia, focalizando en las Regiones Subtropical Norte y región Oeste.

1. Componente: Desarrollo de los Servicios de Apoyo a la Producción e Innovación Silvoagropecuaria

2. (i) Objetivo: Impulsar el desarrollo de los servicios de apoyo a la producción e innovación para contribuir a la diversificación productiva, el incremento de la producción y productividad en todos los eslabones de las cadenas de valor silvoagropecuarias de la Provincia; (ii) Principales actividades: a) Diseñar y poner en ejecución un instrumento tipo fondo competitivo y/o concursable que promueva el desarrollo de empresas de servicios de apoyo a la producción e innovación para ampliar la base de los proveedores de servicios de asistencia técnica en la Provincia de Formosa; además de diversificar y aumentar la calidad de la producción, la rentabilidad del sistema productivo y la competitividad del sector, mediante innovaciones incorporadas en los distintos eslabones de la cadena de valor silvoagropecuaria; (iii) Resultados esperados: Diseñado, establecido y operando, con amplia difusión, un fondo competitivo para promover la asistencia técnica privada, la innovación tecnológica y giras y capturas tecnológicas; (iv) Costo y recursos necesarios: El costo para iniciar el funcionamiento del fondo competitivo se estima en US\$ 330 mil, de los cuales US\$ 30 mil para diseño y puesta en funcionamiento del fondo; US\$ 30 mil para difusión y promoción del fondo; US\$ 20.000 para que representantes del Gobierno Provincial visiten la experiencia chilena y de otros países sobre fondos competitivos; y US\$ 250 mil para que el fondo inicie operaciones de financiamiento a proyectos.

2. Desarrollo de Instrumentos para el Financiamiento de Plantaciones de Mediano y Largo plazo

3. (i) Objetivo: Contribuir a crear las condiciones para apoyar la producción y dinamizar las inversiones, especialmente en proyectos innovadores y de larga maduración, tales como fruticultura, forestación y reforestación; (ii) Principales actividades: Diseñar y poner en ejecución instrumentos que viabilicen financieramente la participación de productores silvoagropecuarios, especialmente de pequeños y medianos productores y sus organizaciones, en plantaciones de frutales tropicales y subtropicales, así como en forestación y reforestación de bosque nativo y especies forestales comerciales¹; (iii) Resultados esperados: Instrumento financiero diseñado, establecido y operando, con amplia difusión, y con líneas de financiamiento con condiciones adecuadas a la maduración de las inversiones (tasa, período

¹ Los productores beneficiarios del financiamiento para plantaciones de frutales, recibirán asistencia técnica del Programa para el Desarrollo de Frutas Tropicales y Subtropicales (ver Apéndice 2), y los que realizarán plantaciones forestales recibirán asistencia técnica del Programa de Desarrollo Sustentable para los Recursos Naturales de los Ecosistemas de Formosa (ver Apéndice 1).

de gracia y plazo) de frutales y especies forestales comerciales; (iv) Costo y recursos necesarios: El costo para iniciar el funcionamiento del instrumento financiero se estima en US\$ 10 millones de los cuales US\$ 10 mil para diseño y puesta en funcionamiento del instrumento financiero; US\$ 20 mil para difusión y promoción; US\$ 20.000 para que representantes del Gobierno Provincial visiten la experiencia chilena sobre financiamiento de forestal; y US\$ 9.950.000 para operaciones de financiamiento a proyectos, asumiendo que se financiaría, por lo menos, un 20% del total de superficie de plantaciones proyectadas por el Programa para el Desarrollo de Frutas Tropicales y Subtropicales, y por el Programa de Desarrollo Sustentable para los Recursos Naturales de los Ecosistemas de Formosa; además de tener presente un período mínimo de gracia de 5 años.

4. Organización para la ejecución del proyecto: La responsabilidad de administrar los instrumentos financieros indicados será del Fondo Fiduciario Provincial (FONFIPRO) del Ministerio de Economía de la Provincia, que tiene la experiencia y competencia para realizar esta tarea.

5. El costo total estimado es de US\$ 10.33 millones, distribuido en US\$ US\$ 330 mil para el componente de Desarrollo de los Servicios de Apoyo a la Producción e Innovación Silvoagropecuaria, y US\$ 10 millones para el componente Desarrollo de Instrumentos para el Financiamiento de Plantaciones de Mediano y Largo plazo.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. EL PLAN FORMOSA 2015 , LOS SERVICIOS DE APOYO Y FINANCIAMIENTO A LA PRODUCCIÓN SILVOAGROPECUARIA

1. Aspectos Institucionales

6. El Ministerio de la Producción y Ambiente² tiene la responsabilidad del desarrollo agroalimentario de la Provincia de Formosa. Entre las tareas más importantes que debe cumplir en relación a servicios de apoyo a la producción, se incluyen, entre otros: (i) Fiscalización sanitaria de la producción agropecuaria, forestal, pesquera y de caza; (ii) Tipificación, certificación de calidad y normalización para la comercialización de los productos agropecuarios, forestales y de caza; (iii) Asistencia a las comunidades rurales y productores agropecuarios, mediante el asesoramiento tecnológico y la investigación; (iv) Promoción de la industrialización y comercialización; (v) Promoción de las investigaciones científicas y tecnológicas sobre la base de un enfoque moral de su aplicación; (vi) Política hídrica, planes de regadío y de electrificación rural en la materia de su competencia; (vii) Entender e intervenir en casos de epidemia, pandemia, etc. de flora y fauna. Respecto al financiamiento, tiene como responsabilidad el apoyo a los sistemas de créditos rurales, formulando propuestas en función, principalmente, de la capacidad de trabajo y la solvencia moral de los beneficiarios.

7. Para realizar sus tareas, el Ministerio ha comenzado a trabajar en torno a tres ejes sobre los cuales se estructura su política agroalimentaria presente: (i) Las cadenas de agregación de valor; (ii) Los sistemas de producción; y (iii) La regionalización del territorio provincial. Interviene a través de varias modalidades: acciones directas, acciones en coordinación con

² El personal del Ministerio de la Producción y Ambiente es de aproximadamente 900 funcionarios, incluyendo profesionales, técnicos, administrativos y de apoyo. Su presupuesto de administración y funcionamiento es de alrededor de 20 millones de pesos, y 50 millones de pesos de operación.

otras instituciones, organizaciones, planes, programa y proyectos de ámbito provincial, nacional e internacional, tales como: CEDEVA, FONFIPRO, INTA, PROSAP, IPAF, PAIPPA, CFI, SENASA, Instituto de Colonización y Tierras Fiscales, Universidad Nacional de Formosa, Corporación para el Desarrollo de Formosa, Comisión Regional del Bermejo, Plan ganadero, Programa apícola, organizaciones de productores, organizaciones locales, organizaciones de cadenas.

8. En los últimos años, en el Ministerio se ha realizado un interesante e intenso proceso de cambio en su estructura y funcionamiento para responder de forma más eficiente y eficaz a los desafíos que implica la implementación del Plan Formosa 2015. Su reciente estructura está conformada por cuatro Subsecretarías: Programación y Control; Producción Sustentable; Recursos Naturales, Ordenamiento y Calidad Ambiental; Desarrollo Rural Territorial. Además, cuenta con dos Direcciones: Administración y Control, y Fiscalización. El Ministerio y sus Subsecretarías funcionan articuladamente y como equipo, característica que es muy positiva para trabajar por objetivos comunes, complementando capacidades y valor agregado. Cabe destacar que a fines de marzo del 2009 se creó el Ministerio de las Comunidades, lo que significa una importante decisión política de apoyo a las organizaciones y gobiernos locales, poniendo al capital humano como centro de atención. Asimismo, se está impulsando la creación del Instituto Universitario de Formosa, para formar profesionales que respondan a las demandas del desarrollo de la Provincia.

9. Respecto a la prestación de servicios de apoyo a la producción silvoagropecuaria, el Ministerio ha impulsado iniciativas dirigidas a dar respuestas a las demandas con acciones efectivas y de acuerdo a las características propias y realidades de la Provincia. Destacan los Centros de Validación de Tecnologías Agropecuarias (CEDEVA's) con sedes en zonas agroclimáticas y productivas representativas: Laguna Yema en la Región Extremo Oeste; La Lomitas, en la Región Centro Oeste y Tacaaglé, en la Región Subtropical Norte. A futuro se establecerá un Centro en cada una de las otras regiones.

10. Respecto a los servicios financieros para la producción silvoagropecuaria, en coordinación con el Ministerio de Economía de la Provincia, se han identificado, diseñado y aplicado instrumentos financieros mediante el Fondo para el Financiamiento de la Actividad Productiva (FFAP) cuyo administrador es el Fondo Fiduciario Provincial (FONFIPRO), con líneas de financiamiento para: (i) Ganadería: remates de ganado bovino (compra y venta de terneros, reproductores machos y hembras), desarrollo de la explotación ganadera (Inversión: implantación de pasturas y mejoras fijas en alambrados, instalaciones ganaderas y aguadas, inseminación artificial convencional y artificial. Capital de trabajo: destete precoz, recría y engorde); (ii) Apicultura: Inversión: sala de campo de producción de jalea real y material vivo, movilidad, equipamiento y asistencia técnica. Capital de trabajo: compra de tambores y acopio miel).

11. Otras líneas son: (iii) Acuicultura: capital de trabajo para compra de alimentos para peces adultos; (iv) Agricultura: capital de trabajo para campaña agrícola de algodón, maíz, soja, sorgo, girasol y man ; y para compra de productos sanitarios y fertilizantes en banana; (v) Forestación del algarrobo: capital de trabajo para implantar; (vi) Industria maderera: aserraderos y carpinterías y consorcios y cooperativas de industriales madereros (capital de trabajo para compra de materia prima para la construcción de carpintería de obra/viviendas del IPV). Además, se han realizado importantes operatorias de intervención, tales como: (i) Acopio de algodón, para favorecer la devolución del crédito y aprovechar su efecto en el mercado actuando como precio de sostén; (ii) Acopio de pomelos: para la compra y acopio de

pomelo a explotaciones de pequeños productores “Paipperos”; (iii) Acopio de banana: para la compra y acopio de banana a explotaciones de pequeños productores “Paipperos”.

12. Se asiste técnicamente a diversos encadenamientos productivos locales, a través del Programa de Competitividad del Norte Grande y canalizan recursos financieros para financiar estudios de factibilidad de diverso tipo por intermedio del Programa Multilateral de Preinversión. Se articula con el Consejo Federal de Inversiones (CFI), que financia diversos estudios orientados a la mejora de la competitividad productiva local y, a nivel internacional (por intermedio de la Agencia de Desarrollo Empresarial), se utilizan fondos de la Unión Europea.

2. Situación de los Servicios de Apoyo a la Producción

13. El Plan Formosa 2015 presenta acciones específicas para el desarrollo de la producción, en las que el sector público debe ampliar y profundizar sus servicios de apoyo, extendiendo su cobertura tanto a nivel regional como hacia los diferentes eslabones productivos de las cadenas de valor silvoagropecuarias. Respecto a **formación de capacidades** de pequeños y medianos productores, se han logrado mejoras, especialmente en la forma de producción, y el autoconsumo. Los Centros de Validación de Tecnología (CEDEVA) desempeñan un papel relevante de transferencia de conocimiento sobre diversos temas utilizados de manera creciente por los productores (nuevos cultivos, mejoramiento tecnológico y genético, sanidad, técnicas de laboreo, siembra, cosecha, postcosecha y otros)³. Es muy posible que el Instituto PAIPPA⁴, sea el que mayor participación e influencia tenga en la capacitación de los pequeños productores. Los procesos de capacitación deben abarcar todos los eslabones de las cadenas, de modo de alcanzar estándares de calidad que aumenten los ingresos de todos los actores participantes.

14. Las tareas de **investigación** resultan fundamentales para consolidar algunas cadenas productivas influidas por las condiciones del clima y el suelo, agregando valor a la materia prima en los lugares que se producen; así mismo, la **transferencia** de información puede contribuir al cambio necesario para pasar de producciones de subsistencia a producciones comerciales que posibiliten al productor transformarse progresivamente en un empresario agropecuario. El sector hortifrutícola podría beneficiarse de la creación de **mercados** de productores en distintas localidades del interior provincial. Hay que promover el cumplimiento de la legislación de **sanidad** y la aplicación de buenas prácticas agrícolas. Resulta esencial revisar y evaluar la legislación existente que afecta a algunos sectores productivos, como la explotación de los bosques y el desmonte, para fortalecer el desarrollo sostenido, sin por ello, descuidar la sustentabilidad ambiental. Se carece de un adecuado **sistema de información de precios** que facilite la agilidad y transparencia del mercado de carne bovina.

3. Situación del Financiamiento de la Producción Silvoagropecuaria

15. En cuanto a las acciones de **financiamiento**, la marcada preponderancia de pequeños productores en casi todas las cadenas limita las posibilidades individuales de realizar inversiones de alguna significación en sus emprendimientos productivos, por lo que se

³Existe también una serie de programas nacionales financiados por organismos internacionales que pueden aportar sus técnicos, infraestructura y recursos para alcanzar los objetivos de capacitación, además del apoyo de instituciones nacionales del sector agropecuario con que cuenta la provincia. Muchas veces estos recursos no se aprovechan con eficiencia.

⁴ Programa de Asistencia Integral al Pequeño Productor Agropecuario.

necesitan mecanismos alternativos de financiamiento, ya que carecen de facilidades de la banca privada. Algunas inversiones propuestas de eslabones de procesamiento industrial y de mercados de las cadenas de valor, pueden contar con respaldos financieros de distinto tipo. Las pequeñas unidades frutícolas se desenvuelven sin capacidad de inversión en innovaciones, a la par que operan con escasísimo nivel de capitalización, no presentan importantes niveles de endeudamiento, en tanto que no son agentes de crédito por parte del sistema financiero formal, dada sus nulas capacidades de otorgar garantías y su difícil coyuntura para asegurar el repago. El costo de los **insumos energéticos** que requiere la explotación y transformación industrial de la carne de vacunos es elevado

16. En el financiamiento al sector forestal, existe escasa capacidad financiera en los obrajeros y en los industriales de primera transformación (aserraderos y carpinterías) para invertir en innovaciones tecnológicas de manejo y/o de proceso, y se encuentran imposibilitados de acceder al mercado formal de crédito para reequipamiento o expansión productiva. Las unidades industriales de mayor tamaño se encuentran altamente endeudadas, tanto en el sistema financiero formal como en el informal. Las relaciones *aval*, entre obrajeros y aserraderos, y entre aserraderos y carpinterías, son desiguales y conflictivas.

III. CONCEPTUALIZACION DEL PROYECTO

17. El **desarrollo de los servicios de apovo a la producción silvoagropecuaria** es un elemento clave de la implementación del Plan Formosa 2015 y la creación de condiciones para atraer inversiones. De allí que este Proyecto y sus componentes proponen diversas acciones como instrumentos (especialmente fondos competitivos), mecanismos y proyectos, para impulsar los servicios, privados y públicos, entre otros, de: tecnología e innovación; transferencia de tecnología y asistencia técnica; financiamiento y seguro; producción (semillas, viveros, insumos, buenas prácticas, riego, zonificación, otros); industrialización (poscosecha, almacenamiento, otros); comercialización interna y externa; organización y gestión empresarial; infraestructura y equipamiento productivo.

18. El **desarrollo de instrumentos de financiamiento adecuados a las iniciativas de inversión**, especialmente para el fomento de plantaciones frutícolas, bosque nativo y forestación y reforestación de especies maderables de larga maduración, requiere de un financiamiento de características muy especiales para viabilizar la participación, especialmente de pequeños y medianos productores de forma individual u organizada. Estos instrumentos deben ser parte de un conjunto de incentivos que permitan apoyar de manera integral a los participantes de estas iniciativas productivas.

IV. EL PROYECTO

A. OBJETIVO

19. Contribuir a crear las condiciones y desarrollar instrumentos para apoyar la producción y dinamizar las inversiones, especialmente en proyectos innovadores y de largo plazo como fruticultura, forestación y reforestación.

B. BENEFICIARIOS

20. En general, los beneficiarios serán los productores innovadores, profesionales del sector silvoagropecuario, productores e inversionistas que emprenderán proyectos de plantaciones de

frutales y especies forestales nativas, así como, forestación y reforestación de especies maderables comerciales.

C. COBERTURA GEOGRAFICA

21. Las intervenciones de este Proyecto cubrirán toda la Provincia, focalizando en las Regiones Subtropical Norte y región Oeste.

D. COMPONENTES

1. Desarrollo de los Servicios de Apoyo a la Producción e Innovación Silvoagropecuaria

22. **i. Objetivo:** Impulsar el desarrollo de los servicios de apoyo a la producción e innovación para contribuir a la diversificación productiva, el incremento de la producción y productividad en todos los eslabones de las cadenas de valor silvoagropecuarias de la Provincia.

23. **ii. Principales actividades:** a) Diseñar y poner en ejecución un instrumento tipo fondo competitivo y/o concursable⁵, así como otras acciones que promuevan el desarrollo de empresas de servicios de apoyo a la producción e innovación (Ver en el Anexo 1, una breve reseña sobre el diseño y ejecución de fondos competitivos). El Fondo propuesto podrá tener dos tipos de productos financieros: Uno para Proyectos Específicos para Promover la Asistencia Técnica Privada; y otro para Proyectos Específicos para Promover la Innovación Tecnológica. Otra actividad importante será: b) Giras y capturas tecnológicas: Incluye la visita de experiencias exitosas de diseño, establecimiento y ejecución de fondos competitivos, como por ejemplo en Chile⁶.

24. **Fondos para Proyectos Específicos para Promover la Asistencia Técnica Privada:** Su propósito fundamental será ampliar la base de los proveedores de servicios de asistencia técnica en la Provincia de Formosa, estimulando la creación de un mercado de servicios técnicos locales, donde los clientes serán los productores individuales u organizados y los oferentes de servicios serían los técnicos o entidades prestadoras de servicios orientados a la demanda. Se financiarán actividades demandadas por empresas proveedoras de servicios técnicos de apoyo a la producción para el mejoramiento de sus capacidades. Estará dirigida a dar respuestas a demandas relacionadas con los eslabones de la cadena de valor silvoagropecuaria e incluirá iniciativas para mejorar la calidad en la prestación de los servicios (vehículos, equipo de oficina y audiovisual) y adecuar la oferta a la demanda de los clientes.

25. Se apoyarán iniciativas de creación de empresas de profesionales y que opten por independizarse e iniciar sus propios negocios, como empresas de servicios. Se promoverá el desarrollo de empresas que puedan brindar asistencia técnica y servicios tales como: tecnología e innovación; transferencia de tecnología y asistencia técnica; producción, certificación y distribución de semillas; viveros; diseño y construcción de proyectos de riego a nivel predial; servicios de maquinaria agrícola, fumigación, cosecha, poscosecha, empaque,

⁵ En términos generales el proceso para establecer un fondo competitivo comprende las siguientes fases: diseño conceptual del fondo; diseño de las funciones claves del fondo; diseño de la organización para la ejecución del fondo; costo y financiamiento del fondo; seguimiento y evaluación de la ejecución del fondo.

⁶ Chile tiene una amplia y larga experiencia en el desarrollo y ejecución de fondos competitivos a través de instituciones como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y la Fundación de Innovación Agraria (FIA).

almacenamiento, transporte; comercialización interna y externa; organización y gestión empresarial; infraestructura y equipamiento productivo.

26. Fondos para Proyectos Específicos para Promover la Innovación Tecnológica: Se apoyarán proyectos orientados a diversificar y aumentar la calidad de la producción, la rentabilidad del sistema productivo y la competitividad del sector, mediante innovaciones incorporadas en los distintos eslabones de la cadena de valor silvoagropecuaria: manejo productivo, poscosecha, procesamiento agroindustrial, selección, embalaje u otras. Las líneas de innovación tecnológica que apoyará el Fondo serían las siguientes: (i) Introducción de nuevos productos: diversificar la actividad silvoagropecuaria con la introducción desde otras zonas del país o desde el extranjero, de nuevos productos económicamente rentables y ambientalmente sostenibles, adecuados a las diferentes condiciones agroecológicas de la Provincia, tales como nuevas especies, variedades o razas y que presenten buenas perspectivas de negocios; cultivo o producción de especies, variedades o razas nativas de interés comercial que hasta ahora no han sido objeto de manejo productivo; (ii) Manejo productivo innovativo: adopción por parte de los sistemas productivos existentes en la Provincia, de innovaciones tecnológicas que contribuyan a aumentar la calidad de los productos, la productividad, la rentabilidad o la sustentabilidad de los procesos productivos⁷; (iii) Agroindustria: adopción de innovaciones que conduzcan a generar innovaciones a nivel de productos con mayor valor agregado o diversificación de productos con mayor valor agregado.

27. El acceso a los fondos podría darse de tres formas: (i) una de acceso permanente y abierta, que sería la más común y donde se asignaría la mayor cantidad de recursos; (ii) a través de concursos, en que se invitaría a participar a los interesados para optar a los recursos con base a criterios establecidos en el concurso; (iii) por invitación dirigida, cuando hay una decisión estratégica y urgente para abordar un problema en que se invita a dos o tres postulantes para presentar propuestas. En el reglamento operativo del Fondo se establecerían los criterios de elegibilidad y las condiciones del cofinanciamiento (reembolsables, no reembolsables, niveles de bonificación, niveles de aportes de los beneficiarios, etc.)

28. **iii. Resultados esperados**: Diseñado, establecido y operando, con amplia difusión, un fondo competitivo para promover la asistencia técnica privada, la innovación tecnológica y giras y capturas tecnológicas.

29. **iv. Costo y recursos necesarios**: El costo para iniciar el funcionamiento del fondo competitivo se estima en US\$ 330 mil, de los cuales US\$ 30 mil para diseño y puesta en funcionamiento del fondo; US\$ 30 mil para difusión y promoción del fondo; US\$ 20.000 para que representantes del Gobierno Provincial visiten la experiencia chilena y de otros países sobre fondos competitivos; y US\$ 250 mil para que el fondo inicie operaciones de financiamiento a proyectos.

2. Desarrollo de Instrumentos para el Financiamiento de Plantaciones de Mediano y Largo plazo

⁷ Esta innovación tecnológica puede estar basada en: investigación adaptativa (aquella que se efectúa para adaptar a condiciones locales específicas, soluciones tecnológicas desarrolladas bajo condiciones diferentes); investigación aplicada (son los trabajos experimentales llevados a cabo con la intención de desarrollar nuevos conocimientos con aplicaciones específicas para resolver problemas ya definidos); capturas tecnológicas (Son giras o visitas para fomentar el aprovechamiento del conocimiento tecnológico nacional e internacional, fortaleciendo en las vinculaciones entre productores, empresarios, técnicos e investigadores).

30. **i. Objetivo**: Contribuir a crear las condiciones para apoyar la producción y dinamizar las inversiones, especialmente en proyectos innovadores y de larga maduración, tales como fruticultura, forestación y reforestación.

31. **ii. Principales actividades**: Diseñar y poner en ejecución instrumentos que viabilicen financieramente la participación de productores silvoagropecuarios, especialmente de pequeños y medianos productores y sus organizaciones, en plantaciones de frutales tropicales y subtropicales, así como en forestación y reforestación de bosque nativo y especies forestales comerciales. El financiamiento debe incluir los costos de establecimiento y desarrollo, así como el equipamiento e infraestructura necesarios para la plantación (riego, almacenamiento de agua, construcciones intraprediales).

32. Los productores beneficiarios del financiamiento para plantaciones de frutales, recibirán asistencia técnica del Programa para el Desarrollo de Frutas Tropicales y Subtropicales (ver Apéndice 2), y los que realizarán plantaciones forestales recibirán asistencia técnica del Programa de Desarrollo Sustentable para los Recursos Naturales de los Ecosistemas de Formosa (ver Apéndice 1).

33. **iii. Resultados esperados**: Instrumento financiero diseñado, establecido y operando, con amplia difusión, y con líneas de financiamiento con condiciones adecuadas a la maduración de las inversiones (tasa, período de gracia y plazo) de frutales y especies forestales comerciales.

34. **iv. Costo y recursos necesarios**: El costo para iniciar el funcionamiento del instrumento financiero se estima en US\$ 10 millones de los cuales US\$ 10 mil para diseño y puesta en funcionamiento del instrumento financiero; US\$ 20 mil para difusión y promoción; US\$ 20.000 para que representantes del Gobierno Provincial visiten la experiencia chilena y otros países sobre financiamiento de forestal; y US\$ 9.950.000 para operaciones de financiamiento a proyectos, asumiendo que se financiaría, por lo menos, un 20% del total de superficie de plantaciones proyectadas por el Programa para el Desarrollo de Frutas Tropicales y Subtropicales, y por el Programa de Desarrollo Sustentable para los Recursos Naturales de los Ecosistemas de Formosa.

E. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO

35. La responsabilidad de administrar los instrumentos financieros indicados será del Fondo Fiduciario Provincial (FONFIPRO) del Ministerio de Economía de la Provincia, que tiene la experiencia y competencia para realizar esta tarea.

F. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

36. El costo total estimado es de US\$ 10.330.000, distribuido en US\$ 330 mil para el componente de Desarrollo de los Servicios de Apoyo a la Producción e Innovación Silvoagropecuaria, y US\$ 10 millones para el componente Desarrollo de Instrumentos para el Financiamiento de Plantaciones de Mediano y Largo plazo (Cuadros 1 y 2).

Cuadro 1- Costos estimados por componentes y por años (en US\$)

COMPONENTES	COSTO TOTAL	AÑOS				
		1	2	3	4	5
1.Desarrollo de los Servicios de Apoyo a la Producción e Innovación Silvoagropecuaria (Fondo competitivo)	330.000	106.000	56.000	56.000	56.000	56.000
2.Desarrollo de Instrumentos para el Financiamiento de Plantaciones de Mediano y Largo plazo (Líneas de financiamiento)	10.000.000	2.024.000	1.994.000	1.994.000	1.994.000	1.994.000
TOTAL	10.330.000	2.130.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000

Cuadro 2 - Uso de los recursos por destino de aplicación por años (en US\$)

CATEGORIAS DE APLICACIÓN DE RECURSOS	AÑOS					COSTO TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. Diseño y puesta en funcionamiento de los fondos	40.000	-	-	-	-	40.000
2.Fortalecimiento institucional (conocimiento de experiencias existentes)	40.000	-	-	-	-	40.000
3.Difusión y promoción del Fondo	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000
4.Operaciones de financiamiento	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	10.200.000
TOTAL	2.130.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000	10.330.000

G. PLAN DE EJECUCION DEL PROGRAMA

ACTIVIDADES PRINCIPALES	AÑOS																			
	1				2				3				4				5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diseño de los instrumentos financieros (fondo competitivo y líneas de financiamiento)	X																			
2. Negociación de recursos para la operación de los instrumentos financieros	X	X																		
2. Organización y puesta en marcha	X	X	X																	
3. Difusión y promoción		X	X	X																
4. Financiamiento de proyectos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

BREVE DESCRIPCION SOBRE LOS FONDOS COMPETITIVOS

1. ¿Qué son fondos competitivos?

Los fondos competitivos son recursos financieros que el Estado pone a disposición de los usuarios privados para que accedan a su utilización, compitiendo por ellos, con bases, normas y reglamentos definidos.

2. Objetivos

- i. Desconcentrar los servicios dirigidos al apoyo de los usuarios y proveer incentivos al sector privado mediante el aporte de recursos públicos.
- ii. Compartir capacidades técnicas y recursos con instituciones privadas, y organizaciones de productores, en la búsqueda de un objetivo común, como es la elaboración de un producto o servicio entre ambos.
- iii. Lograr un mayor acercamiento a la demanda por recursos, llegando más cerca del usuario.

3. Aplicación de los fondos competitivos

Los recursos financieros de los fondos competitivos tienen diferentes destinos, entre otros: (i) el fortalecimiento y modernización institucional de las organizaciones de productores; el fomento empresarial y el desarrollo de competencias entre los productores (ii) el fomento a la innovación y modernización tecnológica, y la productividad de los factores a lo largo de la cadena agroempresarial y/o agroalimentaria; (iii) el mejoramiento de los recursos humanos; (iv) la concreción de nuevas inversiones de menor riesgo; (v) la preservación de los recursos naturales y el medio ambiente; (vi) el desarrollo armónico y dinámico de los espacios rurales; y (vii) el fortalecimiento y la creación de infraestructura productiva y de servicios.

4. Elementos para el diseño y establecimiento de un fondo competitivo

El proceso para establecer un fondo competitivo se inicia con la decisión de generar una determinada política de fomento como respuesta a las demandas de los usuarios, para lo cual se crea un fondo, por decreto o ley, con recursos financieros. La entidad responsable del Fondo (por ejemplo, un Ministerio o Secretaría de Agricultura), establece una unidad de administración o licita esta función a particulares; además, norma la competencia por los fondos entre los proyectos presentados por los usuarios que postulan a los recursos financieros para ejecutarlos. En términos generales, el proceso para establecer un fondo competitivo comprende las siguientes fases:

- i. Decisión de una entidad estatal de impulsar una política de fomento entre cuyos instrumentos se incluye un fondo competitivo.
- ii. Diseño conceptual del fondo.
- iii. Diseño de las funciones claves del fondo.
- iv. Diseño de la organización para la ejecución del fondo.
- v. Estimación del costo y financiamiento del fondo.
- vi. Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del fondo.

5. Aspectos conceptuales para el diseño

Se busca la coherencia y articulación entre la política de fomento y la forma en que el fondo materializará esa política considerando los aspectos estratégicos, funcionales y operativos. Incluye, entre otros: las definiciones y criterios sobre la función estratégica de un fondo, los usuarios, la tipología de proyectos, los criterios de elegibilidad y de asignación de recursos.

6. Diseño de las funciones claves

En el marco de política pública que originó el instrumento del fondo y bajo normas orientadas a cumplir con la misión de la institución responsable del fondo, se realiza la promoción y difusión del fondo y la convocatoria a los potenciales usuarios para que postulen a los recursos mediante proyectos; la presentación y selección de proyectos; la decisión de la asignación de recursos; los aspectos contractuales; el seguimiento y control de la ejecución de los proyectos.

7. Diseño de la organización para la ejecución

Diseño de la organización para la ejecución del fondo que incluye: la institucionalidad de un fondo (estructura, funciones e interrelaciones correspondientes); y la administración de los fondos. Para el sector agropecuario incluiría, entre otros actores:

- a. La entidad responsable, "dueña" del fondo y que transfiere los recursos. El ente estatal que impulsa la política de fomento a través del Fondo (Ministerio o Secretaría de Agricultura y/o Desarrollo Rural y/o Recursos Naturales);
- b. La entidad administradora del fondo: Esta puede ser la misma institución estatal dueña del fondo, u otra entidad existente, que puede ser pública (entidad bajo la rectoría del Ministerio o Secretaría de Agricultura), o privada (fundaciones, universidades, institutos o centros de investigación, organizaciones y empresas de servicios gerenciales, técnicos, administrativos, etc.), que es contratada para realizar la administración. También se puede crear una nueva entidad adscrita a la estatal dueña del fondo, de carácter público o privado, como es el caso de una fundación;
- c. La entidad donde se depositan los fondos en fideicomiso, generalmente un banco;
- d. Los bancos o intermediarios financieros que hacen efectivo los pagos a los usuarios (generalmente intermediarios financieros locales: sucursales de bancos, cajas rurales, cooperativas de ahorro y crédito, otros);
- e. Los proveedores de servicios o de bienes, para la ejecución de los proyectos de los usuarios (empresas privadas proveedoras de bienes; organizaciones privadas de servicios técnicos: ONGs, consultores independientes, universidades, institutos o centros de asistencia técnica, investigación, otros);
- f. Los usuarios u organizaciones de usuarios⁸, que presentan y ejecutan proyectos;

⁸ Se pueden definir dos categorías de usuarios de los Fondos Competitivos para la agricultura y el medio rural: (i) los usuarios finales de los recursos de un Fondo que son productores agropecuarios individuales u organizados, agroindustriales o exportadores de productos agrícolas, que ejecutan sus proyectos en forma directa o con asesoría de empresas u organizaciones de servicios, y cuyos resultados o productos obtenidos del proyecto normalmente son para su uso directo y beneficio; (ii) usuarios intermedios, son las entidades ejecutoras de proyectos que pueden ser empresas u organizaciones privadas de servicios, fundaciones, ONGs, institutos o centros de investigación, que ejecutan

- g. Las empresas de servicios, ONGs y otras organizaciones de la sociedad civil, que apoyan la ejecución de los proyectos;
- h. Las organizaciones locales de usuarios conformadas por actores relevantes, que realizan acciones participativas de apoyo a los procesos de selección de proyectos y auditoría social (asociaciones, cooperativas, municipalidades, gremios, otros);

8. La administración de los fondos competitivos

Los recursos financieros pueden ser administrados por una institución estatal a cargo de un fondo competitivo u otra entidad contratada para ese fin. La entidad administradora de un fondo se articula como una unidad de gestión de recursos financieros. Para la administración de transferencias de recursos del Estado, se necesita un manejo diferente al utilizado por los servicios públicos para sus labores habituales. La transferencia implica el traspaso de recursos a un tercero (usuario individual u organizado), para que realice una función por contrato con el organismo encargado señala las prioridades y, dentro de ellas, destina recursos por concurso público o ventana abierta, para que terceros, ya sean entes públicos o privados, ejecuten la tarea o función encomendada por el Estado. Al realizar esta transferencia de recursos financieros, el organismo público se encuentra traspasando una responsabilidad al organismo ejecutor del proyecto según lo establece el contrato respectivo.

9. Estimación del costo y financiamiento

- i. La estimación de los recursos financieros para establecer un fondo competitivo tiene un carácter indicativo.
- ii. El costo puede estar determinado por una decisión política de la entidad responsable del fondo.
- iii. Estimaciones de demanda por parte de los usuarios.
- iv. Tipología de proyectos que responda a los objetivos del fondo.
- v. El presupuesto de la entidad responsable del fondo.
- vi. Donaciones de organismos bilaterales de cooperación para el desarrollo de bancos multilaterales, u otros organismos.
- vii. Préstamos por parte de banco multilaterales de financiamiento.
- viii. Aporte de los usuarios.

10. Seguimiento y evaluación de la ejecución

La generación de resultados obtenidos por los usuarios de recursos de un fondo debe ser objeto de medición, así como el cumplimiento de las políticas implícitas en la asignación de recursos dentro del presupuesto del Estado.



Oficina del IICA en Argentina

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA



PROGRAMA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS PROVINCIALES



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA