

4. Aproximándose a una nueva estrategia

4.1 Introducción

La evolución de las políticas de desarrollo rural y el combate a la pobreza en las zonas rurales durante las últimas cuatro décadas demuestra que los países de la región, incluyendo Paraguay, probaron innumerables hipótesis sobre los problemas y sus causas y ejecutaron igual número de estrategias y políticas en el afán de superarlos.

Cada interpretación y solución estuvo marcada por distintas corrientes de pensamiento y acción sobre el desarrollo, sin embargo, casi todas compartieron como común denominador: i) la visión poco pragmática del desarrollo y por ende con pocos resultados; ii) focalizada en determinados grupos, apuntando al uso eficiente de los recursos del erario público o de préstamos de la banca multilateral; iii) soluciones que no dieron entera respuesta a la realidad de los productores familiares ni atendieron suficientemente las opciones tecnológicas, los mercados, ni el desarrollo del contexto organizativo; iv) liderada por el sector público centralizado con la débil participación de los beneficiarios y de los gobiernos locales; v) concentrada en la producción agrícola o pecuaria, pasando por alto actividades productivas no agrícolas y perdiendo por lo tanto la riqueza de nuevas opciones de crecimiento y desarrollo; vi) debilidad en los mecanismos de articulación entre las cadenas de valor y la producción familiar y, por lo tanto insuficientemente aprovechados; vii) poca incorporación de la perspectiva de género en políticas y programas públicos, y con poco impacto en la superación de las desigualdades entre mujeres y hombres en cuanto al acceso a los recursos y a las oportunidades; viii) las urgencias del corto plazo indujeron a formular soluciones que prestaron poca atención a las diferencias sociales y territoriales.

Desde la perspectiva de desarrollo rural, el débil tratamiento de los temas de la producción y la productividad y el escaso apoyo efectivo e integral orientaron los proyectos de inversión que buscaban superar los problemas de pobreza rural en diversos países y, a la larga, demostraron ser insuficientes para modificar los orígenes estructurales y políticos de la problemática rural.

Un desafío pendiente es potenciar la matriz de desarrollo agrícola y rural, fortaleciendo las complementariedades entre las cadena de valor y la agricultura familiar a través de mecanismos y formas que permitan que los beneficios del crecimiento del sector alcancen a los diferentes grupos sociales y que, al mismo tiempo, se incremente la producción y la productividad en base a esfuerzos y autogestión.

Se deberán aprovechar las oportunidades para hacer un uso más efectivo de la agricultura para el desarrollo atendiendo los importantes desafíos que necesitan ser confrontados. El incremento

en el precio de los alimentos causado por la creciente demanda mundial, acompañado por la disminución de la producción debido a problemas climatológicos ha vuelto a relevar la función fundamental de la agricultura en la producción de alimentos. Sin embargo, tal como se menciona en el diagnóstico, urge superar los rezagos que presentan los territorios rurales y su población, los que en general, exhiben altos índices de pobreza, desempleo y subempleo.

El sector rural muestra serias deficiencias en la disponibilidad y acceso a servicios públicos, carencias de infraestructura y, adicionalmente, en los últimos años han surgido serios problemas de inseguridad ocasionados por varios factores. Ese conjunto de carencias aumenta el riesgo de la inversión privada y condiciona seriamente la competitividad territorial, haciéndolos poco atractivos a nuevas inversiones.

De cara a esa realidad compleja y multifacética se plantean estos lineamientos *para orientar la formulación participativa de una estrategia de desarrollo rural nacional*, cuyo objetivo es superar los problemas mencionados, a través de un conjunto de medidas de política que **promuevan el crecimiento con desarrollo**, a partir de una visión sistémica de largo plazo y procesos participativos que guíen la transformación del mundo rural. Para ello, han de adoptarse medidas de gestión innovadora que potencien la reinserción de la producción de la agricultura en general, y el estrato familiar en particular, a mercados dinámicos y competitivos de alimentos y de “*commodities*” agrícolas, y a actividades productivas *relacionadas a todos los sectores* de los territorios rurales.

4.2 Características esenciales de la estrategia

A continuación se presentan sucintamente las principales características que debería adoptar la estrategia:

- **Lógica de la propuesta.** La Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (DSTR) debe contar con el respaldo político del más alto nivel y tiene que ser concebida como una *Política de Estado* coherente con la Estrategia de Desarrollo Nacional, y por ende, trascender a los períodos presidenciales.

En efecto, éste enfoque de desarrollo alcanza su máxima expresión toda vez que se conciba como un componente funcional de la Estrategia de Desarrollo Nacional, habida cuenta que contiene los fundamentos de las políticas sectoriales y provee del basamento técnico y financiero para las agendas sectoriales.

El enfoque sistémico viabiliza la formulación y ejecución participativa de los planes estratégicos de cada territorio integrando, armónicamente, las agendas sectoriales y, por lo tanto, contribuyendo a la eficiencia y eficacia del sector público.

- **El largo plazo.** Las transformaciones requeridas en las diversas dimensiones, deben entenderse como un proceso de cambios graduales durante un período de maduración de varias décadas. Dicho proceso incluye al sistema institucional y político que demanda una revisión profunda de determinados principios de la cultura política del país y de los ciudadanos.
- **La co-gestión del Desarrollo: Alianzas entre el Estado, la Sociedad Civil y el Sector Privado.** La gestión participativa de las políticas públicas y la planificación de los territorios rurales es, por definición, un ejercicio de *participación de la ciudadanía* y de *fortalecimiento de la democracia*, que conduce a transformaciones profundas en el ámbito institucional y político. Uno de sus sub-productos es el fortalecimiento de mecanismos innovadores de diálogo para la construcción conjunta de un nuevo tipo de desarrollo y de territorios y, finalmente, de un país próspero, equitativo y solidario.

En ese esquema, el *Estado* juega un papel facilitador y orientador del rumbo del país (Estrategia de Desarrollo Nacional), siendo el encargado de definir las reglas del juego (legislación y políticas) y la instancia responsable de proveer los servicios públicos básicos; por su parte, el *Sector Privado* contribuye con la gerencia de sus empresas financieramente rentables, socialmente responsables y ambientalmente sustentables; en tanto que las

Organizaciones de la Sociedad Civil deben participar con responsabilidad y cooperar con la ciudadanía en su gestión. Todo esto, buscando aprovechar las potencialidades y las ventajas comparativas territoriales, sin desconocer las fuerzas y las tendencias de los *mercados*. La conjunción de estos elementos generará la dinámica social, económica y política, que impulsará el desarrollo sostenible del país.

Esa nueva manera de concebir y ejecutar el desarrollo rural pretende generar un círculo virtuoso en el cual, los actores sociales y los promotores del desarrollo colaboren y negocien soluciones de interés compartido para el desarrollo de los territorios.

- **Establecer mecanismos que potencien los vínculos entre las cadenas de valor y la agricultura familiar como un instrumento prioritario para la reactivación económica de los territorios.** Para el caso paraguayo, este parece ser un componente determinante para el éxito de cualquier estrategia de desarrollo rural, ya que la dinámica del crecimiento económico depende significativamente del sector agropecuario al no existir otros sectores suficientemente dinámicos para absorber la PEA. A esto se suma la poca calificación de la mano de obra que emigra del campo a las ciudades generando tasas crecientes de desempleo y subempleo, cuyos efectos se materializan en el deterioro de las condiciones de vida en los centros urbanos y el incremento de la inseguridad. Es decir se aceleran los círculos viciosos.

En ese contexto es importante analizar, adecuar y adaptar las lecciones aprendidas de casos exitosos de articulaciones entre cooperativas de producción y empresas privadas con productores familiares, que han logrado generar beneficios mutuos y efectos multiplicadores en las comunidades aledañas.

- **La adaptación de la estrategia por Sub-regiones y Territorios.** Aunque la Estrategia Nacional de DSTR es sólo una, ésta debe ser lo suficientemente flexible para combinar el conjunto de políticas, programas y proyectos existentes, en respuesta a las realidades específicas de cada Sub-región, territorio o grupo de territorios, al potencial endógeno de los mismos, y a la realidad de los mercados.

Existe la necesidad de adoptar diferentes combinaciones de políticas, y esto se hace más patente en aquellos territorios que están: i) habitados por etnias particulares; ii) cubiertos por áreas de conservación; iii) cercanos a la fronteras; iv) con niveles de competitividad territorial superior que viabilicen el aprovechamiento de su potencial productivo; v) proximidad a mega proyectos nacionales o binacionales que pueden transformar su dinámica económica, social y ambiental con efectos multiplicadores que generen oportunidades y desafíos particularmente complejos.

- **Instrumentalizar las acciones urgentes en pro de objetivos de mediano plazo.** La estrategia deberá concebirse para orientar las medidas de corto plazo (urgencias) y dar coherencia al quehacer de mediano y largo plazo, potenciando su contribución para establecer el escenario deseado.
- **Potenciar el papel de la Mujer Rural y de los Jóvenes en la comunidad.** Un postulado fundamental de la estrategia debe reconocer y valorizar la función reproductiva y el trabajo productivo de la mujer rural, así como su papel como promotora de la cultura y la cohesión social y actora preponderante de procesos de fortalecimiento del tejido social de las zonas rurales y de mejorías en las condiciones de vida del medio rural.

La práctica del desarrollo ha demostrado la importancia del papel transformador de la mujer en el campo, lo que evidencia y refuerza la importancia de internalizar el tema de género en la estrategia y potenciar su función creadora y transformadora.

De igual manera, los jóvenes – como generación de relevo – deben ser incluidos en los procesos de construcción de la Visión de sus territorios y de transformación de los mismos, asegurando su participación activa. La experiencia muestra que los jóvenes pueden jugar un doble papel, por un lado cumpliendo funciones como *actores directos* de las acciones y, por otro, como *promotores e intermediarios* de la innovación tecnológica en sus familiares y comunidades. En efecto, es fundamental potenciar la *simbiosis natural* que parece existir entre los niños y jóvenes y la tecnología para aprovecharlos como catalizadores e instrumentos multiplicadores de conocimientos, prácticas y métodos.

Para ello es necesario recuperar, fortalecer y promover experiencias fundamentadas en TIC, telefonía celular, radio y televisión, como instrumentos para mejorar prácticas de producción, comercialización, salud y educación, y otros. De ahí que uno de los componentes fundamentales de cualquier estrategia de DSTR debe incorporar explícitamente a los niños y jóvenes (y a las escuelas y colegios rurales) en los procesos de capacitación e innovación tecnológica, sean estos productivos o gerenciales.

- **Potenciar la Gestión Territorial Participativa como método de transformación:** La gestión participativa de los territorios es un método potente para que los propios habitantes, a través de medios formales y no formales, acuerden soluciones para los múltiples problemas que aquejan al medio rural y a la vez, aprovechen su potencial para superar adversidades.

Actualmente, el buen gobierno y la participación son los fundamentos de la gestión territorial. El buen gobierno desarrolla capacidades para impulsar procesos de desarrollo transparentes, utilizando instrumentos y recursos de manera concertada con todos los actores sociales; mientras que la participación consiste en tomar decisiones sobre el futuro del territorio, de manera libre y en función a las necesidades, intereses e iniciativas propias, para buscar soluciones integrales: económico-productivas, sociales, políticas, reproductivas, de infraestructura, etc.

- **Patrimonio Cultural e Identidad:** La propuesta plantea en sus orígenes la promoción y el respeto a la diversidad, incluyendo también la diversidad cultural. El fortalecimiento de las redes sociales y territoriales servirá además para consolidar y difundir prácticas culturales de diversos pueblos y grupos sociales del medio rural como portadores y celadores de una porción significativa del patrimonio cultural del país, que aportan sustantivamente a la identidad nacional.
- **Las actividades económicas agropecuarias y no agropecuarias como motores del crecimiento y desarrollo de los territorios.** Incrementar la producción, la productividad, la calidad e inocuidad de los alimentos, la competitividad y la sustentabilidad de las actividades agropecuarias y no agropecuarias serán claves para el éxito de la estrategia. Será fundamental promover la innovación tecnológica y difundir el uso de las buenas prácticas de producción y de tecnología.
- **Las políticas y normativas de ordenamiento territorial.** Como instrumentos para orientar la ocupación del espacio agrícola y rural, y para establecer las condiciones del uso del suelo, deberán responder a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional integrando los ámbitos socioeconómicos, demográficos, culturales y ambientales, con énfasis en las directrices territoriales.
- **El rol de los Planes Territoriales Estratégicos:** El cambio de la organización interna de los territorios se viabilizará a través de la formulación participativa de planes territoriales estratégicos que se sustenten en medidas de políticas sectoriales específicas, programas multisectoriales, y en orientaciones de los mercados, aumentando significativamente las contribuciones de la sociedad rural al desarrollo, al tiempo que mejora sustantivamente la calidad de sus condiciones de vida, a través del trabajo eficiente y efectivo, con servicios públicos suficientes y de calidad, el uso transparente del gasto público y de las inversiones en el medio rural.

La Estrategia de DSTR impulsará el establecimiento de nuevas pautas en la agenda de trabajo interinstitucional, y a la vez podrá servir de base para instaurar una agenda coordinada de la cooperación internacional, facilitando al *Gobierno* concertar los diferentes esfuerzos.

El enfoque territorial promueve y se refuerza a través de la vinculación Rural-Urbana como mecanismo dinamizador de las actividades económicas y de las relaciones sociales. Se sugiere por lo tanto que la Estrategia aproveche esas interacciones como fuentes innovadoras introduciendo tecnologías que promuevan la productividad, la participación y la democracia, la colaboración y la solidaridad.

Históricamente ha existido una dependencia innegable entre los centros urbanos y el medio rural que puede llegar a generar círculos virtuosos de desarrollo si se maneja y orienta con objetivos compartidos por ambas partes. Es por eso que la estrategia debiera orientar ciertas políticas que articulen e impulsen la dinamización de la economía.

Las preguntas que orientaron la formulación de los *Lineamientos* obedecen a una lógica práctica y se pueden resumir así:

- i) ¿Qué tipo de concepción debe tener la estrategia de Desarrollo Rural para ser efectivamente *innovadora* y superar los desafíos actuales con una mirada de Largo Plazo?
- ii) ¿Cómo puede potenciar la *Estrategia* el desarrollo de las cadenas de valor e insertar en ellas a la agricultura familiar?
- iii) ¿Cómo aprovechar las políticas sectoriales y programas existentes en pro de una *Estrategia* que busca la articulación intersectorial y la armonización de políticas?
- iv) ¿Qué tipo de capacitación requieren las instancias sectoriales para incorporar las transformaciones productivas y organizativas requeridas por la *Estrategia*?
- v) ¿Qué tipo de *innovación* debe promoverse para mejorar la *productividad* tanto en las *actividades rurales* como en la *gerencia del sector público* que las promueve?



- vi) ¿Qué papel deben jugar las organizaciones de productores rurales para ser más efectivas en los procesos productivos y en la de toma de decisiones?
- vii) Cómo aumentar las oportunidades de empleo e ingresos y la rentabilidad de los emprendimientos?
- viii) ¿Qué grado de fortalecimiento requieren las organizaciones para la gestión de políticas y territorios?
- ix) ¿Cómo recuperar la credibilidad de los habitantes rurales en las instituciones?

Además de las preguntas mencionadas, se sugiere reflexionar sobre tres temas que, a pesar de encontrarse en esferas *aparentemente distantes* del desarrollo rural, son clave para la formulación de una estrategia consistente, estos son:

- i. Fortalecer las actividades que incorporan al sector rural en la agenda de integración regional. Para tal fin, se podrían plantear mecanismos institucionales innovadores que tengan como objetivo fortalecer y ampliar la articulación e intercambios entre las organizaciones vinculadas al desarrollo rural con sus pares de países vecinos.
- ii. Fortalecer instancias que promuevan mecanismos de relacionamiento (ganar-ganar) entre los integrantes de la cadena de valor y la agricultura familiar, buscando optimizar las relaciones de intercambio.
- iii. Definir agendas de trabajo para aumentar la producción y mejorar la productividad en rubros para consumo y renta. El apoyo a la producción de alimentos debe fundamentarse en innovaciones tecnológicas apropiadas, créditos adecuados, procesos de agregación de valor local, en formas de producción y manejo post-cosecha y mecanismos de comercialización. Todo ello a partir de emprendimientos viables técnica, financiera y económicamente, incluyendo una escala mínima de producción rentable y la calidad y el volumen de producción que les permita competir en mercados dinámicos nacionales e internacionales.

4.3 Visión 2030

Todas las líneas estratégicas formuladas en el nuevo marco del desarrollo rural del Paraguay deben ser puestas en práctica para el cumplimiento de las metas definidas. Se propone la siguiente Visión 2030 como la meta a largo plazo o la meta final para el desarrollo de la Región Oriental con un horizonte de 20 años.

Visión 2030

“La calidad de vida de los pobladores de los Territorios Rurales ha mejorado significativamente, consolidando el sentido de pertenencia, el arraigo y la gobernabilidad local, gracias al desarrollo de sus capacidades y competencias, a la gestión sostenible de los recursos naturales y al aprovechamiento del potencial productivo de sus territorios.”

La calidad de vida en este caso se entiende como aquel conjunto de *derechos y obligaciones ciudadanas* que tiene cada habitante del país y que son inherentes a su propio estatus.

La calidad de vida es el estado de una persona, familia o comunidad, resultante del cumplimiento de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos, que les permite acceder a: i) servicios públicos de calidad (salud, educación, nutrición); ii) un mercado laboral justo que ofrezca opciones de trabajo digno; iii) su ejercicio político ciudadano; iv) un marco legal adecuado y una fuerza del orden que garantice la seguridad ciudadana para convivir en paz en su comunidad; v) a medios de transporte e infraestructura apropiada para movilizar a su familia y sus productos a los mercados; vi) conectividad estable y de amplia cobertura para que la población tenga acceso a telefonía, internet y televisión.

La estrategia nacional de DSTR es una sola, sin embargo se deberá adecuar diferenciadamente a la realidad de cada Sub-región y/o Territorio. Sus objetivos plantean la *cohesión social* y la *cohesión territorial* en un contexto democrático y de gestión ambiental sostenible.

Para ese efecto, la estrategia propone promover procesos y espacios de formulación participativa de políticas públicas armonizadas en los territorios rurales de manera que estos evolucionan con el esfuerzo de la gente, hacia nuevos estadios de desarrollo a partir de su dinamización económica y de su organización social. Para alcanzar ese objetivo mayor es necesario que el *Estado* preste su apoyo categórico a la transformación del marco institucional de desarrollo rural, tanto de sus instancias nacionales, como sub-regionales y locales. Esa innovación institucional es necesaria para incorporar el enfoque territorial de la propuesta y alcanzar las metas que mejoren efectivamente la *calidad de vida*.

4.4 Congruencia entre la Visión y las Metas del Gobierno

Es importante verificar si la Visión 2030 planteada en el apartado precedente es congruente con las metas políticas del gobierno, a fin de verificar la relevancia de las estrategias generales. Así, en este apartado se han revisado las metas superiores de los siguientes documentos políticos para analizar su pertinencia con la Visión 2030: (1) Plan Estratégico Económico y Social 2008-2013 (PEES) del Equipo Económico Nacional (EEN); (2) Propuesta de Política Pública para el Desarrollo Social (PPDS) 2010/2020 del Gabinete Social de la Presidencia; (3) Marco Estratégico Agrario (MEA) 2009/2018 del MAG; (4) Plan Estratégico de la Secretaría del Ambiente 2010 (PESEAM); (5) Plan Estratégico 2008/2013 del MSPyBS; (6) Plan Nacional de Educación 2024 (PNE) del MEC; y (7) Plan Estratégico 2008/2013 del MOPC.

En el Cuadro 4.1-1 se presentan los resultados de este estudio comparativo. Este análisis ha puesto de manifiesto que la Visión 2030, en términos generales, es coherente y está acorde con las metas superiores propuestas en los mencionados documentos políticos.

En primer lugar, la “governabilidad” de la Visión 2030 es congruente con la “creación de un sistema que sirva para coordinar las distintas políticas públicas”, propuesta por el EEN en su PEES, así como con el “enfoque de derechos”, “participación ciudadana”, “mejoramiento del acceso universal y la calidad de los servicios públicos” entre otros, propuestos por el Gabinete Social de la Presidencia en su PPDS; con “la no discriminación y la superación de la exclusión social, con amplia participación comunitaria y social” propuesta por el MSPyBS; y con la “gestión de las políticas en forma participativa, eficiente y efectiva” contemplado en el PNE del MEC.

En relación a la “Calidad de Vida de los Territorios Rurales y de sus pobladores ha mejorado significativamente” propuesta por la Visión 2030, esta incluye aspectos relacionados con la salud y la educación en concordancia con los objetivos establecidos en los planes del MSPyBS y el MEC, respectivamente.

Respecto al “*gestión sostenible de los recursos naturales y el aprovechamiento del potencial productivo de sus territorios*” propuestos en la Visión 2030, contribuirá al “incremento de la competitividad de la producción agropecuaria y otras producciones rurales no agrarias”, propuesto por el MAG en su MEA; a “la estrategia económica integral para el crecimiento a mediano plazo” propuesta por el MH en el PEES; así como con el “desarrollo económico y social” propuesto por el MOPC, y para la gestión sostenible de los recursos, la cual coincide con lo que se plantea dentro del PESEAM del SEAM, el “desarrollo sostenible”.

Cuadro 4.4-1: Relación entre la Visión 2030 y las metas superiores de los principales documentos de políticas públicas

Documentos políticos	Ministerios	Metas superiores	Relación con la Visión 2030
Plan Estratégico Económico y Social (PEES) 2008-2013	Equipo Económico Nacional	Crear un sistema que sirva para coordinar las distintas políticas públicas e implementar la estrategia de crecimiento económico inclusivo en el mediano plazo.	<ul style="list-style-type: none"> La Visión 2030 propone establecer la “governabilidad” y en esta Estrategia, en su Capítulo 4, propone los ejes (transversales) para la construcción del mecanismo institucional para la implementación de las Directrices. Estos son congruentes con la “creación de un sistema que sirva para coordinar las distintas políticas públicas” del PEES.
Propuesta de Política Pública para el Desarrollo Social (PPDS) 2010-2020	Gabinete Social de la Presidencia	Promover un desarrollo sustentable, mejorando la eficiencia en la gestión de las instituciones, tendientes a generar cohesión social e inclusión económica, aumentar la equidad, promover el acceso universal a servicios y prestaciones sociales de calidad, bajo un enfoque de derecho, con participación ciudadana y alto grado de desarrollo humano.	<ul style="list-style-type: none"> La “governabilidad” propuesta por la Visión 2030 incluye los objetivos establecidos en el PPDS, tales como “el enfoque de derecho”, “participación ciudadana” y el “mejoramiento de la eficiencia en la gestión de las instituciones tendientes a promover el acceso universal a servicios y prestaciones sociales de calidad”.
Marco Estratégico Agrario (MEA) 2009/2018	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Incrementar en forma sostenida y sostenible la competitividad de la producción agropecuaria y forestal orientada por demandas de mercado, con visión de sistemas agroalimentarios sectoriales socialmente incluyentes y equitativos, orientadas a satisfacer el consumo interno y las demandas del sector externo, promoviendo así mismo, otras producciones rurales no agrarias generadoras de ingresos y empleos en el medio local-territorial interior.	<ul style="list-style-type: none"> La Visión 2030 propone forjar opciones de vida (reproducción y producción). Esta propuesta está de acuerdo con la promoción de la producción agropecuaria y de otras producciones rurales no agrarias del MEA.
Plan Estratégico de la Secretaría del Ambiente 2010 (PESEAM)	Secretaría del Ambiente	Ofrece el marco de implementación de las actividades propuestas en el Plan Nacional del gobierno, y que contribuyen al desarrollo sostenible, definiendo así mismo, la orientación del actual gobierno institucional de la SEAM, los principales aspectos de los ejes de las tareas y del sistema de gestión y administración.	<ul style="list-style-type: none"> El desarrollo sostenible es fundamental para lograr la Visión 2030.

Documentos políticos	Ministerios	Metas superiores	Relación con la Visión 2030
Plan Estratégico del MSPyBS 2008/2013	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social	Integrar y articular un Sistema Nacional de Salud coordinado, consolidado y con agendas de salud local, regional y nacional, sustentadas en la Atención Primaria en Salud que aborden los aspectos de acceso, gratuidad, no discriminación y la superación de la exclusión social, con amplia participación comunitaria y social.	<ul style="list-style-type: none"> • La “Calidad de Vida de los Territorios Rurales y de sus pobladores ha mejorado significativamente”, propuesta por la Visión 2030 incluye aspectos relacionados con la salud. • La “governabilidad” propuesta por la Visión 2030 incluye varios objetivos establecidos en el Plan del MSPyBS, tales como la “no discriminación y la superación de la exclusión social, con amplia participación comunitaria y social”.
Plan Nacional de Educación 2024 (PNE)	Ministerio de Educación y Cultura	Garantizar el acceso, el mejoramiento de la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación paraguaya como un bien público, proponiendo como ejes estratégicos la igualdad de oportunidades en el acceso y garantía de condiciones para la culminación oportuna de los estudiantes; la calidad de la educación de los diferentes niveles/modalidades educativos; y la gestión de las políticas educativas en forma participativa, eficiente, efectiva y articulada entre los niveles nacional, departamental y local.	<ul style="list-style-type: none"> • La “Calidad de Vida de los Territorios Rurales y de sus pobladores ha mejorado significativamente”, propuesta por la Visión 2030 incluye a la educación como uno de sus ejes. • La “governabilidad” y la “governanza” propuestas por la Visión 2030 incluye varios aspectos establecidos en el PNE, tales como la “gestión de las políticas en forma participativa, eficiente y efectiva”.
Plan Estratégico del MOPC 2008/2013	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones	Promover el desarrollo económico y social del Paraguay a través de la provisión de servicios de infraestructura de buena calidad e implementar un nuevo modelo de gestión que incorpore la participación del sector privado y los gobiernos sub-nacionales en el financiamiento, la inversión, la operación y el mantenimiento de la infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> • La “governabilidad” y la “governanza” propuestas por la Visión 2030 incluye el “modelo de gestión que incorpore la participación del sector privado y los gobiernos sub-nacionales” propuestos por el MOPC.

4.5 Transformación en las Cuatro Dimensiones

Los Lineamientos que se plantean a continuación se sustentan en los principios sistémicos del desarrollo sostenible, y como tal, trascienden los objetivos de mejorar la producción agropecuaria familiar, la generación de fuentes de empleo e ingresos rurales o de programas específicos para paliar determinados problemas de la población en estado de pobreza. Sin lugar a dudas, estas son medidas necesarias para mejorar *un aspecto* del bienestar de la población, sin embargo son insuficientes para modificar una situación cuyas raíces son estructurales.

Para promover un desarrollo democrático, equitativo, solidario y sustentable, se plantea la necesidad de potenciar la capacidad productiva del país, reconociendo su diversidad social y ambiental, adoptando de manera decidida el *Ordenamiento Territorial*²⁴⁰ como mapa de ruta.

Aprovechar creativamente la demanda de productos específicos, con cualidades especiales y con nichos de mercado surgidos con la globalización es otro de los objetivos, puesto que las actividades que tienen como punto de partida la demanda del mercado, pueden transformarse en dinamizadores económicos y sociales de los territorios. Entre esos productos se pueden mencionar bienes con identidad de origen, productos convencionales y orgánicos, primarios y transformados.

Habida cuenta de los postulados enunciados, se plantea la necesidad de realizar transformaciones de fondo que mejoren:

- i) Los procedimientos de relacionamiento y negociación en tres ámbitos: a) entre diversos actores del desarrollo; b) entre promotores del desarrollo y c) entre actores y promotores;
- ii) Los procesos y el funcionamiento de los foros de toma de decisiones y de asignación de recursos (descentralización y participación);
- iii) Los desequilibrios entre diversos grupos de la sociedad civil, los desbalances entre regiones del país y las asimetrías entre el campo y la ciudad.

La transformación sistémica planteada por los *Lineamientos* se sustenta en cuatro Pilares y en tres Ejes. Los primeros están conformados por conjuntos de políticas, programas y proyectos que atañen a un igual número de Dimensiones del Desarrollo: económico-productivo, socio-cultural, ambiental y político-institucional. Mientras que los segundos hacen referencias a

²⁴⁰ El Ordenamiento Territorial, constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de los territorios, considerando que va dirigido al uso sustentable de los recursos naturales, sociales y económicos del territorio, buscando mejorar la calidad de vida de los habitantes, sin que el medio natural sea degradado en los procesos productivos. Se plantea la participación de representantes de los diferentes sectores de un determinado territorio, de manera a construir una articulación integral inter sectorial.

un conjunto de *actividades programáticas habilitantes* de las *personas*, las *organizaciones* y las *instituciones*. Consecuentemente, las actividades de los Ejes adquieren una función transversal en todos los Pilares.

En síntesis, los *Lineamientos* sugieren que la estrategia apunte a: i) innovar mecanismos político-institucionales para superar los desequilibrios mencionados; ii) mejorar y diversificar la producción de los territorios; y iii) adoptar métodos y procedimientos eficaces de toma de decisiones que permitirá la participación democrática y la autogestión.

La estrategia plantea a *transformaciones graduales y sistémicas* en por lo menos cuatro de las dimensiones típicas de los territorios y con un perfil temporal de por lo menos dos décadas.

Además, es necesario repetir que el *objeto y sujeto del desarrollo propuesto son las personas* (mujeres y varones, niños, jóvenes y adultos) y sus organizaciones, y por ende, la formulación de la estrategia propone *incorporar explícitamente a todos los actores sociales*, sean estos representantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil, y de los Sectores Público, Privado y Académico/Educativo. Su participación efectiva será fundamental para garantizar la sostenibilidad de las políticas, programas y proyectos de DSTR.

Es importante subrayar que la Estrategia promueve actividades económicas rurales que abarcarán la producción agropecuaria primaria, y a más de ello, propone actividades para aprovechar las múltiples funciones del medio rural e incluye los servicios de apoyo a la producción rural, acuicultura, turismo ecológico, cultural y rural, servicios ambientales, minería, comercio, agroindustria y procesamiento, entre otros.

La visión sistémica de la estrategia le permite contribuir con los procesos de democratización y modernización del Estado, entre los que se pueden mencionar:

- i) Viabilizar la articulación de las agendas sectoriales a través de procesos más eficientes y eficaces.
- ii) Facilitar la armonización de políticas, programas y proyectos sectoriales en Territorios.
- iii) Adoptar políticas y directrices de Ordenamiento Territorial para establecer o promover actividades productivas acordes con una gestión sostenible del territorio.
- iv) Establecer un proceso gradual de ejecución después de la etapa de validación en un grupo de territorios.
- v) Incorporar a las Organizaciones de la Sociedad Civil en los procesos de toma de decisiones.
- vi) Potenciar y complementar políticas, programas y proyectos existentes.
- vii) Adaptarse a las diferencias entre Sub-regiones y entre Territorios.

Habiendo explicitado los conceptos fundamentales y las orientaciones de los Lineamientos, se presenta, a continuación, un *primer esbozo* de los principales componentes de la Estrategia. Es fundamental advertir que *la estrategia lidia con realidades complejas y por lo tanto, en múltiples ocasiones la superación de determinados problemas en los territorios, demandarán combinaciones de políticas o programas provenientes de diversos Pilares y/o Ejes.*

En la práctica, la Estrategia se constituirá en un mecanismo de articulación y armonización entre instituciones, políticas sectoriales y programas que tienen el potencial para complementarse y potenciar su accionar en los territorios rurales. En otras palabras, *la Estrategia se fundamentará en un conjunto de métodos y esquemas de trabajo que aprovechan una serie de políticas sectoriales existentes, cuya combinación genera sinergias que aumentan y aceleran las transformaciones anheladas.*

La estrategia cumple un rol articulador y facilitador de instituciones y políticas sectoriales, a la vez que posibilita el diálogo y la negociación para conseguir la complementación interministerial y el aterrizaje articulado de las políticas en los territorios.

En ese contexto, es necesario generar un proceso de concertación entre todos los actores locales, sean estos, representantes de instituciones públicas y privadas u organizaciones de la sociedad civil, para el diseño e implementación de políticas, la formulación de planes y programas, y, para la ejecución de proyectos de desarrollo.

En primer término se presentan los cuatro grupos de medidas o programas que apuntan a promover las principales transformaciones en igual número de dimensiones. Por su fundamental importancia y la necesidad de ejecutarse sistémica y sostenidamente durante un largo período, se las ha denominado Pilares, estos son: *i) La economía rural; ii) La Diversidad Socio-Cultural; iii) El aprovechamiento y el Respeto del Ambiente; y iv) Un esquema Institucional Participativo.*

Mientras que más adelante, bajo el acápite de “Fortaleciendo Capacidades y Organizaciones” se presentan tres *Ejes*. Esos se conciben como una combinación de actividades, políticas o programas *habilitantes* de las *personas*, las *organizaciones* y las *instituciones*. Estos son: *i) Consolidar y Mejorar Capacidades y Habilidades; ii) Afianzar las Organizaciones de la Sociedad Civil; y iii) Mejorar la Gestión de la Información y el Conocimiento.*

4.5.1 Economía rural

A. Introducción

Este Pilar plantea una transformación económico-productiva sustentada en cuatro líneas estratégicas fundamentales: i) Modos de producción adaptadas a las características de la producción familiar; ii) Innovación tecnológica para todas las fases de la *producción rural*; iii) Micro y pequeñas *empresas* rurales y iv) Integración y cohesión productiva.

En ese contexto, este Pilar apunta a la obtención de logros relacionados con el aumento de la eficiencia económica (productividad) y el incremento en la cantidad y calidad de las oportunidades de empleo e ingresos en el medio rural, para lo cual es importante promover las micro y pequeñas empresas rurales como instrumentos para democratizar las oportunidades económicas y garantizar procesos incluyentes de desarrollo.

B. Principales fundamentos

Los principios básicos que orientan el Pilar surgen de la concepción del *desarrollo sostenible*. En ese contexto se plantea la necesidad de adoptar o fortalecer la ejecución de políticas, así como algunos instrumentos legales que promuevan: a) Las micro, pequeña y mediana escala de producción; b) Las formas asociativas y cooperativas de producción; c) La gestión ambiental sostenible en todas las etapas de los procesos productivos; d) La innovación tecnológica que incremente la productividad, compatibilizando la eficiencia productiva con la intensidad de uso de mano de obra y la gestión ambiental amigable; e) La promoción de actividades productivas vinculadas a la generación de energías renovables; f) El incentivo a la formación de clusters productivos.

Es importante recordar que el proceso de transformación de cada dimensión debe complementar su agenda articulándose coherentemente con las políticas y programas sectoriales específicos que están en ejecución.

C. Objetivo

Este Pilar busca dinamizar la economía rural de los territorios como precondition para hacer despegar procesos de desarrollo aprovechando su potencial endógeno y promoviendo formas innovadoras de *producción rural* que generen alternativas de empleo e ingresos para la población. Para tal propósito, se plantean medidas que se focalizan en los emprendimientos rurales y en los mecanismos que vinculen a los productores familiares con las cadenas de valor.

Así mismo, el Pilar plantea líneas para mejorar los servicios e infraestructura que condicionan la competitividad de las personas y los territorios.

En primer término, se promueven la producción agropecuaria familiar y los negocios relacionados con las actividades productivas agropecuarias, no agropecuarias y de servicios. Asimismo, la articulación de los productores familiares con las cadenas de valor se focaliza en la búsqueda de alternativas productivas que puedan ser promovidas tanto para agro-cadenas (como el caso de la soja y algunas cooperativas) como para productos de exportación en rubros típicos de la agricultura familiar (como el caso de la cadena de cítricos en Caazapá).

En el ámbito territorial se plantean actividades para mejorar los servicios y la infraestructura que condicionan la competitividad territorial, tales como las vías secundarias de conexión con otros territorios o centros urbanos y mercados de productos, insumos y servicios; infraestructura de apoyo a la producción como energía eléctrica, servicios de telefonía e internet, centros de información de mercados, servicios de acopio y comercialización, unidades de transformación, servicios de innovación tecnológica, crédito, entre otros.

La dinamización de la economía rural requiere mejorar la competitividad de la agricultura familiar, y para ello se deberán incrementar la producción y la productividad, agregar valor a los productos, satisfacer estándares de calidad, trazabilidad, sanidad e inocuidad de productos y alimentos, con la asistencia del sector público en temas tecnológicos, de comercialización, procesos de transformación (agroindustria rural) y de manejo post-cosecha.

Para el Pilar de *economía rural*, se deberá realizar una revisión exhaustiva de las agendas del MAG, MIC, SEAM, y otras dependencias que manejen componentes compatibles y complementarios al desarrollo rural.

D. Líneas Estratégicas

El mejoramiento y la diversificación de las actividades productivas plantean tres objetivos: i) Optimizar las oportunidades productivas que surgen en todos los *sectores* del territorio, aprovechando diversas opciones de desarrollo y fortaleciendo las redes socioeconómicas del sector; ii) Minimizar la vulnerabilidad ante los riesgos generados por los efectos del cambio climático o las condiciones del mercado; iii) Dinamizar el mercado de trabajo promocionando las inversiones productivas, diversificando opciones y reforzando fuentes de empleo e ingresos que requieran destrezas y habilidades técnicas específicas.

A continuación se presentan las principales Líneas Estratégicas.

Línea Estratégica 1: Asistencia Técnica para contribuir al cambio tecnológico y al desarrollo de la agricultura, en especial para productores de pequeña y mediana escala.

Fortalecer las capacidades y habilidades de los productores para que incrementen la producción y la productividad de los rubros tradicionales y emergentes, y se incorporen exitosamente a las cadenas de valor. Para tal fin se adoptaran las siguientes medidas:

- i) Promover prácticas de *producción limpia* y sustentable.
- ii) Establecer un proyecto piloto que incorpore pautas curriculares y prácticas al sistema escolar orientadas a sistemas integrados de producción²⁴¹.
- iii) Instaurar o consolidar fondos rotatorios para financiar infraestructura básica de apoyo a la producción²⁴².
- iv) Fortalecer un tipo de servicio de asistencia técnica y extensión rural contratado por las organizaciones²⁴³ que atienda procesos, métodos, técnicas y tecnologías de producción primaria, secundaria y de comercialización.
- v) Utilizar los programas de transferencias directas como incentivos para fortalecer los sistemas de producción, procesamiento y comercialización.
- vi) Establecer un fondo de garantía de crédito para las MER que facilite el acceso de las mismas al crédito, eliminando el riesgo inherente de diversas actividades productivas²⁴⁴.
- vii) Promover la innovación tecnológica y la integración de los enfoques tradicionales con la biotecnología moderna y las nuevas tecnologías de información y comunicaciones para diversificar las opciones productivas, mejorar la competitividad y la sustentabilidad de las actividades agropecuarias.

²⁴¹ Los sistemas integrados de producción utilizan prácticas compatibles con la protección y mejora del medio ambiente, los recursos naturales, la diversidad genética y la conservación del suelo y el paisaje.

²⁴² Este fondo se destinaría a cubrir los costos de los materiales necesarios para las obras de mantenimiento vial de los caminos pavimentados y empedrados, que se realizarían con la iniciativa de los pobladores de la zona que actualmente está llevando a cabo el municipio de La Paz. Como un sistema similar, entre los años 1971-1999 el Instituto de Desarrollo Municipal de Paraguay (IDM), dependiente del Ministerio del Interior, tenía a su cargo recibir y gestionar fondos públicos y donaciones para otorgar el “Fondo Rotatorio Municipal” a las municipalidades solicitantes. La comunidad se organizaba, y solicitaba ante la municipalidad el financiamiento para la ejecución de pequeñas obras de infraestructuras, para luego devolver el monto correspondiente.

²⁴³ Formar grupos de alrededor de 150 productores, los que contratarían a técnicos locales. Aunque a mediano plazo, este tipo de extensión deberá ser auto-financiado, en la etapa de implantación del sistema los productores contarían con apoyo financiero del gobierno local para cubrir costos. Para tal medida se podría capacitar a egresados de escuelas agrícolas y aprovechar los recursos humanos de las instituciones públicas, Escuelas Agrícolas o Centros de Desarrollo Agrario para establecer un programa de generación-validación de tecnología apropiada con experimentación en fincas y con la participación de los productores.

²⁴⁴ El concepto central de este fondo es ampliar el acceso a los créditos por parte de los productores sin condiciones de presentar respaldos hipotecarios, para lo cual el gobierno funge de garante. Es necesario crear un mecanismo que compense un determinado porcentaje de cuentas irrecuperables. Los productores familiares pagarían, además del capital e interés, una suma por la garantía.

- viii) Promover modos de producción sostenible integrando sistemas productivos de corte ancestral, tradicional e indígena bajo un enfoque agroecológico²⁴⁵.

Línea Estratégica 2: Promover la articulación de la agricultura familiar a Cadenas de Valor.

Establecer un programa de formación de capacidades para facilitar la inserción de los productores familiares a las cadenas de valor vinculadas a mercados dinámicos, con beneficios para todos los actores involucrados (ganar-ganar). Para tal propósito se sugieren las siguientes medidas:

- i) Establecer a nivel territorial y sub-regional un mecanismo de identificación de oportunidades de integración económica.
- ii) Fortalecer las mesas de coordinación interinstitucional en los territorios.
- iii) Mejorar los mecanismos para atraer inversiones en base a las potencialidades territoriales.
- iv) Apoyar a cooperativas, pequeños empresarios y ONG para que cumplan funciones articuladoras entre la Agricultura Familiar y las cadenas de valor.
- v) Fomentar la cooperación público-privado (Centros Universitarios y Cooperativas) para fortalecer las cadenas de valor, realizando en base a demandas y según el caso, análisis situacionales, generación de innovaciones tecnológicas y desarrollo de nuevas opciones (insumos y productos).
- vi) Potenciar esquemas de responsabilidad social empresarial orientando a las empresas privadas y cooperativas sobre los mecanismos de inclusión e integración de productores familiares a las cadenas de valor en base a principios de colaboración y equidad.
- vii) Fortalecer la capacidad técnica de los productores familiares para que logren insertarse con éxito a las cadenas de valor.
- viii) Establecer incentivos tributarios para empresas que adopten estrategias de responsabilidad social dirigidas específicamente a los actores más vulnerables de las cadenas de valor.
- ix) Potenciar la capacidad de las cooperativas, empresas y asociaciones privadas para que cumplan un papel activo como instancias prestadoras de servicios a la comunidad en temas de capacitación, asistencia técnica, financiera y de gestión u otras iniciativas para mejorar la calidad de vida de los pobladores.
- x) Establecer mecanismos o arreglos de comercialización como la Agricultura de Contrato para incrementar y estabilizar la oferta de determinados productos (frutas y hortalizas entre

²⁴⁵ Crear una instancia institucional específica con su respectiva agenda con el objeto de recuperar y difundir las mejores prácticas y métodos ancestrales o tradicionales de producción y de modos de vida, la cual incluiría la creación de un mecanismo para incentivar al sector privado. Esa medida busca potenciar la riqueza del conocimiento y las prácticas de diversas culturas presentes en los territorios, cuyos principios de solidaridad social, técnicas productivas y sustentabilidad ambiental pueden ser difundidos y aprovechados por diversas empresas rurales y organizaciones sociales.

- otros), transparentando las exigencias del mercado y aumentando la rentabilidad para los productores²⁴⁶.
- xi) Establecer programas de mejora, expansión y promoción de la producción rural por origen y localización²⁴⁷.
 - xii) Implementar programas que incorporen aspectos relacionados a la calidad, oportunidad, marca, trazabilidad, sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos, entre otros.
 - xiii) Consolidar y promover la Acuicultura en territorios específicos²⁴⁸.
 - xiv) Desarrollar la agroenergía y promover el uso de los biocombustibles.²⁴⁹
 - xv) Facilitar el acceso de los productores familiares a instrumentos financieros.
 - xvi) Desarrollar mecanismos de gestión de riesgos (p.ej. esquemas de seguros).

Línea Estratégica 3: Fortalecer las Micro y Pequeñas Empresas Rurales (MER) a través de mecanismos flexibles y descentralizados de *acceso a servicios múltiples*.

Se deberán crear y fortalecer programas específicos de producción y servicios para apoyar a las MER²⁵⁰. Las medidas específicas incluirán la amplia gama de servicios requeridos por las MER,

²⁴⁶ Se propone vincular la producción (oferta) con programas de merienda escolar o comidas en cárceles y hospitales públicos (demanda). Esta medida podría asegurar una oferta de calidad y cantidad suficientes para satisfacer una demanda específica.

²⁴⁷ Crear o fortalecer una instancia o red institucional (pública, privada, ONG, Universitaria) que diseñe una estrategia específica para recuperar y promover la producción y el consumo de productos típicos. Incluirá actividades tales como: i) la identificación y recuperación de los principales “*productos típicos*”; ii) validación y perfeccionamiento de técnicas y tecnologías específicas; iii), campaña de promoción de consumo, análisis de mercados, capacitación, etc. El *Ñanduti* y la *Chipa* son ejemplos de este tipo de productos cuyas características fundamentales identifican el producto con determinados lugares, y a la vez, el producto es portador de elementos culturales, al tiempo que cuenta con el reconocimiento popular. También se pueden mencionar el caso de miel, mermeladas, pulpa de frutas, etc. Sin embargo, los “*productos típicos*” con identidad de origen van más allá de comida y bebidas; en efecto, pueden incluir también medicinas, juegos, fiestas populares y religiosas (celebraciones de fiestas patronales o de Semana Santa), entre otras.

²⁴⁸ Se propone potenciar y complementar las agendas existentes, las instalaciones, los programas y proyectos del MAG, SEAM y el sector privado. Para tal fin se podría establecer una red entre las instancias institucionales vinculadas a la acuicultura con el fin de focalizar acciones para: a) Evaluar las opciones productivas más adecuadas para los territorios rurales y el tipo de productores, tanto productores de pequeña escala, y para aquellos de escala mediana o grande con miras a mercados nacionales e internacionales; b) Seleccionar las mejores prácticas para integrar la acuicultura en pequeña escala con la producción agrícola; c) Formar capacidades para la producción primaria, tratamiento y preparación del producto para la venta; d) Establecer un mecanismo de financiamiento de infraestructura productiva (industrialización de pequeña y mediana escala); e) Análisis y comprensión de las características del producto exigidas por los mercados, apoyo para mejorar la calidad y presentación de los productos primarios y secundarios.

²⁴⁹ En una perspectiva a largo plazo, la producción de biocombustibles deberá atender dos aspectos fundamentales. Por un lado, deberá realizarse de manera tal a evitar impactos ambientales negativos y por el otro, su producción no debe ir en detrimento de la seguridad alimentaria.

²⁵⁰ Esas MER se vinculan a las múltiples funciones que se observan en el medio rural, tal como: generación de energía, construcción y mantenimiento de obras públicas, colección y tratamiento de aguas, servicios ambientales (captura de carbono cuidado del patrimonio natural – biodiversidad – y producción de agua), cadenas de procesamiento y transformación de productos primarios para mercados locales, nacionales e internacionales, la recreación, medicina ancestral, manifestación cultural (música, pintura, poesía), zoo-criaderos, servicios productivos y sociales (pequeños negocios como peluquerías o salones de belleza, restaurantes, hospederías), acuicultura.

tales como: innovación tecnológica para la producción primaria y secundaria, crédito bajo normas especiales, procedimientos para la comercialización, manejo de información de mercados, gestión de desechos, entre otros.

- i) Crear un sistema para seleccionar y difundir las mejores prácticas de vinculación de las MER a las cadenas de valor.
- ii) Fortalecer mecanismos para la gestión y difusión de información de mercados.

Línea Estratégica 4: Infraestructura para fortalecer la competitividad territorial.

- i) Mejorar la infraestructura y los servicios de apoyo en los territorios incluyendo: la red vial, la infraestructura productiva, los servicios de electricidad, telefonía e internet, y la infraestructura social: salud, educación, vivienda, seguridad y turismo (escuelas, colegios, universidades, hospitales).

4.5.2 Diversidad socio-cultural

A. Introducción

La dimensión socio-cultural debe ser entendida como el sistema organizacional que estructura el funcionamiento ordenado de la sociedad local, que se genera y sustenta en la riqueza cultural de los diversos grupos culturales y étnicos en los territorios.

Se busca generar opciones de convivencia pacífica y bajo ninguna circunstancia *implica la homogenización cultural* o la pérdida de las culturas locales. Se trata de consolidar redes basadas en relaciones de confianza y apoyo mutuo, para vigorizar la gestión de los territorios a través de procesos consensuados que minimicen los conflictos.

B. Principales fundamentos

El tipo de estrategia que debe plantearse se fundamenta en el papel que juegan las organizaciones campesinas y gremiales del ámbito nacional, departamental y local.

En efecto, la gestión participativa de los territorios rurales se cimienta en la calidad y durabilidad de las organizaciones de la sociedad civil. La formación de capacidades de los actores sociales debe ser un esfuerzo medular de la estrategia para cambiar actitudes y comportamientos.

Las organizaciones de la sociedad civil son importantes para fortalecer la implementación de respuestas sistémicas y coordinadas de los diferentes servicios públicos de apoyo a la producción o de tipo social (educación y salud) toda vez que aseguran la participación integral de las comunidades. De hecho, la participación activa de las organizaciones de la sociedad civil asegura el poder de convocatoria que requiere ese tipo de multitareas.

C. Objetivo

Este Pilar tiene como objetivo orientar la transformación de los procesos de gestión de los territorios fundamentada en las organizaciones de la sociedad civil, en un contexto de inclusión social y respeto a la diversidad cultural, de género y edad.

Para tal fin, las líneas estratégicas enfatizan procesos que buscan enriquecer y consolidar las capacidades de las organizaciones y de la ciudadanía rural, promoviendo actividades vinculadas con la preparación de materiales pedagógicos, capacitaciones, métodos e instrumentos de negociación y perfeccionamiento de habilidades y destrezas.

El esfuerzo apunta a la consolidación de *plataformas sociales naturales* propicias para la discusión y la reflexión, y para la participación activa y efectiva en los procesos de formulación de políticas y planes de gestión territorial.

Obviamente, las Organizaciones de la Sociedad Civil son piezas clave en dichas plataformas y por ende deben incluir todo tipo de actores, mujeres y varones, adultos y jóvenes, con todo tipo de intereses: productivos, reproductivos, recreativos, educativos, religiosos y deportivos. Además, los esquemas de trabajo deben potenciar el papel pivotante que juegan las Iglesias. Finalmente, las instancias afianzando esta plataforma deben sustentarse en la trilogía: Organizaciones de la Sociedad Civil, Sector Público y Sector Privado.

D. Líneas Estratégicas

Línea Estratégica 1: Fortalecer la articulación de Redes Territoriales de apoyo al desarrollo a partir de organizaciones de la sociedad civil²⁵¹.

El objetivo es potenciar la gestión participativa y que se afiance la autogestión comunitaria en torno a objetivos compartidos. Las medidas sugeridas incluyen,

²⁵¹ Será deseable potenciar a las “organizaciones sociales naturales” haciendo alusión a aquel tipo de organización que surge y responde a objetivos propios de la comunidad que representa. Contrarias a un sinnúmero de organizaciones transitorias que han surgido en respuesta a programas impulsados por el sector público u otros organismos de cooperación.

- i) Preparar un inventario de formas asociativas tradicionales como punto de partida de un proceso participativo que permita la creación y consolidación de las mismas.
- ii) Establecer una agenda de trabajo que apunte a la identificación y formación de capacidades de negociación para articular actividades y complementar objetivos.
- iii) Establecer un programa con las organizaciones de la sociedad civil sobre métodos y procedimientos de funcionamiento con el fin de diseñar estrategias de mejora continua.

Línea Estratégica 2: Instituir mecanismos institucionales formales y no formales cuyo basamento permita rescatar y valorizar saberes y tradiciones culturales múltiples.

- i) Fortalecer los procesos tradicionales de gestión del conocimiento y manejo de la información²⁵².
- ii) Revisar el marco jurídico y normativo nacional que ampara a las organizaciones de la sociedad civil con el fin de establecer nuevas pautas que faciliten el reconocimiento de las organizaciones no formales para que operen como instancias legales.

Línea Estratégica 3: Crear opciones de empleo y ofrecer servicios de recreación para el mejoramiento de la condición para el arraigo.

- i) Establecer opciones de educación y empleo en centros poblados de tamaño medio para complementar o suplementar las limitadas opciones que genera la agricultura familiar y disminuir los flujos migratorios a zonas urbanas.
- ii) Diseñar proyectos piloto que ofrezcan servicios de recreación con el objetivo de generar nuevas opciones de empleo para los jóvenes y al mismo tiempo sirvan como opción de recreación para la comunidad.

Línea Estratégica 4: Establecer unidades locales multiuso de servicios básicos diferenciados para el territorio.

- i) Diseñar un sistema eficiente de servicios múltiples, preferiblemente localizados en un mismo perímetro, que ofrezcan cobertura de salud, educación y recreación. Esos mini-clúster permitirían racionalizar la distribución espacial de los servicios, y por ende los acercaría a la población y facilitaría su acceso. La concentración (descentralizada) de servicios podría generar efectos multiplicadores de otra índole, atrayendo servicios complementarios como por ejemplo la venta de comidas y bebidas, entre otros.

²⁵² Recuperar y valorizar conocimientos, prácticas y creencias tradicionales y ancestrales. Patrocinar eventos comunales o ferias locales que rescaten dichas tradiciones y al mismo tiempo, trabajar con el MEC para promover en las escuelas y colegios rurales ese tipo de contenidos.

- ii) Crear centros de multiusos en los nuevos asentamientos para mejorar la eficiencia de los servicios básicos.

4.5.3 Aprovechar y respetar el ambiente

A. Introducción

El trabajo en la dimensión ambiental requiere tener una perspectiva amplia y de conjunto del territorio nacional, sub-regional, departamental y las comunidades rurales. Involucra a varias instituciones e instancias públicas del nivel nacional, departamental y local. Debe cubrir la mayor parte de las actividades promovidas por el ser humano, sean estas productivas o reproductivas.

El mejoramiento de la gestión ambiental requiere un cambio en la conducta de las personas y las instituciones con respecto a su relacionamiento y promoción de una gestión pro naturaleza. Esto a su vez exige realizar modificaciones y ajustes en los procesos productivos, tecnologías utilizadas y manejo de desechos.

La piedra angular de la propuesta es el desarrollo sostenible, y consecuentemente los aspectos vinculados con el ambiente deben ser concebidos e incorporados transversalmente en todos los *Pilares* y sus respectivas *Líneas Estratégicas*.

Este Pilar se vincula estrechamente con los otros, ya que el ambiente condiciona cualquier actividad humana. Habida cuenta que el tema ambiental es competencia de varias instancias públicas (MAG, SEAM, MIC), privadas y ONG²⁵³, se hace necesario revisar la legislación, los marcos institucionales y las políticas existentes con la finalidad de que las principales estrategias sectoriales y sus respectivas instituciones – ambiente, desarrollo rural y agricultura –, compatibilicen agendas y aprovechen sus sinergias.

²⁵³ Consejo Nacional del Ambiente – CONAM – instancia deliberativa, consultiva, definidora y evaluadora de la Política Nacional Ambiental. El CONAM está conformado por las secretarías (diez comisiones técnicas) y departamentos ambientales de los gobiernos departamentales y municipales; por representantes de entidades gremiales, sectores productivos y por ONGs ambientalistas. Mientras que la SEAM, tiene como función la formulación de políticas, coordinación, supervisión y ejecución de las acciones ambientales y de los planes, programas y proyectos del Plan Nacional de Desarrollo y vinculados a la preservación y conservación, recomposición y manejo de recursos naturales; el ordenamiento ecológico y del ambiente en general, propendiendo a un mejoramiento permanente de las condiciones de vida de los distintos sectores de la sociedad paraguaya para garantizar condiciones de crecimiento económico, equidad social y sustentabilidad ecológica a largo plazo.

B. Principales fundamentos

Existe el convencimiento de que el tema del desarrollo sostenible y la gestión ambiental es un *tema que atañe a todos* y por ende, las soluciones radican fundamentalmente en el accionar organizado y sistémico de todos los actores del mundo rural y de sus pares en los centros urbanos. De igual forma, se torna fundamental incorporar y comprometer a los jóvenes y a los niños en la formulación de las agendas de desarrollo sostenible, tal como fuera establecido en la Agenda 21 de la Conferencia Mundial – Río 92.

El enfoque sugerido por los organismos especializados es la gestión integrada de los recursos naturales, de manera que el manejo del bosque, el suelo y el agua (la biodiversidad) deben realizarse de manera sistémica y bajo la responsabilidad individual y colectiva de las comunidades rurales. En ese sentido, las comunidades rurales han sido, hasta recientemente, los custodios directos de los bienes comunes naturales – bosque, agua y suelo – (flora y fauna).

Las interacciones entre los componentes de los sistemas agroecológicos requieren incluir aquellos territorios fronterizos cuyos recursos naturales podrían estar siendo afectados negativamente.

Paraguay es uno de los países más ricos en agua (superficial y subterránea) del planeta. La disponibilidad de agua podría transformarse en un *motor de desarrollo* quizás más importante y duradero que el petróleo. Sin embargo, se hace necesario superar los problemas relacionados al manejo inadecuado de desechos líquidos y sólidos y a la inadecuada utilización de agroquímicos.

Asimismo, es importante resaltar que Paraguay cuenta con la segunda masa boscosa de América después de la Amazonía. Sin embargo, la masa correspondiente al Bosque Atlántico de Alto Paraná (Región Oriental) pasó de 8.000.000 a solo 1.300.000 hectáreas en las últimas cinco décadas. Las tasas de deforestación se encuentran entre las más altas del mundo.

C. Objetivo

El objetivo de este Pilar es orientar la transformación del *tipo de gestión ambiental* del territorio de manera que se asegure su sostenibilidad, adecuando el manejo de los recursos naturales (suelo, agua, bosques y biodiversidad de fauna y flora), la gestión limpia de los diversos procesos productivos rurales y el uso para consumo humano (incluyendo desechos), a la capacidad de renovación de los ecosistemas.

D. Líneas Estratégicas

Al igual que los otros Pilares, éste se fundamenta en la participación efectiva de los actores sociales en la gestión ambiental sostenible del Territorio y el compromiso de la población local con ese tipo de gestión. Recordando que estas líneas estratégicas cumplen funciones complementarias y articuladoras con actividades vinculadas al ambiente.

Línea Estratégica 1: Evaluar medidas alternativas que combinen agendas de Agricultura, Cambio Climático, Forestal y Desarrollo Rural para generar alternativas de desarrollo sostenible que cumplirían objetivos productivos, ambientales y sociales.

Línea Estratégica 2: Fortalecer la capacidad del sector agrícola para mitigar los efectos del cambio climático. Las oportunidades que se presentan al respecto se relacionan principalmente con el secuestro de carbono en los suelos y en áreas forestadas, pudiendo los productores agropecuarios y forestales ingresar a los mercados de certificados de carbono. En este marco, se requiere:

- i) Examinar los principios y orientaciones de las agendas surgidas en las CNUCC²⁵⁴ en estrecha colaboración con la Oficina de Cambio Climático en Paraguay.
- ii) Desarrollar tecnologías y prácticas ambientalmente sostenibles que mitiguen los efectos del cambio climático.
- iii) Capacitar a los profesionales en el desarrollo de este tipo de tecnologías.
- iv) Realizar evaluaciones e intercambio de informaciones sobre el impacto del cambio climático.

Línea Estratégica 3: Sensibilizar a los actores sociales sobre la gestión y conservación del ambiente.

- i) Establecer y realizar programas de difusión y capacitación en las escuelas, colegios, municipalidades, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones de jóvenes para cambiar la conducta del uso del agua (reconociendo que es un bien renovable limitado), el manejo del bosque (fuente de energía) y el manejo de desechos (Ley 3R: Reducir, Reusar y Reciclar).
- ii) Fortalecer las pautas de gestión participativa del agua.
- iii) Ajustar las normas de manejo sostenible de cuencas y humedales.

²⁵⁴ Convenciones de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

- iv) Establecer procedimientos de promoción y auditoría ambiental formando equipos con representantes de las organizaciones de la sociedad civil y profesionales del sector público o Universidades.

Línea Estratégica 4: Promover la producción sostenible y la gestión limpia y amigable con el medio ambiente.

- i) Establecer programas de servicios ambientales que viabilicen el cuidado del medio ambiente y generen fuentes de empleo e ingresos complementarios a las actividades tradicionales²⁵⁵.
- ii) Crear una red para la gestión limpia del ambiente con estrecha participación de la SEAM, el MAG, las universidades y ONGs, incluyendo nodos de innovación tecnológica aplicada, unidades de conocimiento especializado, generación de materiales didácticos, formación de capacidades para su manejo y establecimiento de incubadoras de experiencias.
- iii) Fortalecer y difundir la producción agrícola orgánica y apoyar el análisis de mercados urbanos locales y nacionales para adecuar la oferta a las peculiaridades de la demanda²⁵⁶.
- iv) Recuperar y difundir la producción de plantas autóctonas comestibles y medicinales y promover actividades de transformación (agroindustria rural) para satisfacer la demanda de mercados urbanos especializados.
- v) Establecer y fortalecer Unidades Descentralizadas de Innovación de Tecnologías Limpias Rurales (UDITER), incluyendo: a) producción eficiente, limpios (emisiones de CO₂, uso de agua, manejo de desechos), y capaces de producir bienes con una calidad acorde a la demanda, b) sistemas agro-silvo-pastoriles; c) producción de compost con detritos de basura orgánica; d) labranza mínima; e) adecuación de técnicas y tecnologías de generación de energía de fuentes renovables, entre otros.

Línea Estratégica 5: Promover el uso de nuevas fuentes de producción de energías renovables

- i) Promover el uso de energías renovables como la agroenergía, la energía solar y eólica²⁵⁷.
- ii) Promover la articulación institucional y el diseño de programas con el Viceministerio de Minas y Energía, la ANDE, entre otras instituciones.

²⁵⁵ Se podría hacer uso de incentivos fiscales o transferencias directas como instrumentos para motivar a la población rural organizada a adoptar prácticas ambientalmente amigables que contribuyan a la recuperación de suelos, al manejo del agua y el bosque, a la captura de carbono, a la conservación y preservación de especies.

²⁵⁶ Es posible que este tipo de actividad se enriquezca con la adopción de métodos y prácticas productivas ancestrales.

²⁵⁷ La energía solar y la eólica se podrán destinar al uso doméstico, particularmente para el caso de familias rurales aisladas y para ciertas etapas de la agroindustria rural, como puede ser el caso de deshidratación de frutas y hortalizas.

Línea Estratégica 6: Promover la aplicación de la normativa de ordenamiento territorial.

- i) Aprovechar los procesos de gestión participativa del territorio y la cogestión público-privada como medios para aplicar las normas de ordenamiento territorial.

Línea Estratégica 7: Fomentar actividades de reforestación que vinculen la reforestación con el desarrollo rural.

- i) Investigar y promover el uso de técnicas adecuadas para la recuperación de masas boscosas, sean parcelas continuas, cultivos integrados, agro-forestería, sistemas agro-silvo-pastoriles y recuperación de cuencas, según las características de cada zona focal. Para este efecto se puede aprovechar el acceso a fondos provenientes de programas de captura de carbono.

4.5.4 Esquema político-institucional participativo

A. Introducción

El reconocimiento y el empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil y las redes naturales que estas conforman en las comunidades rurales son elementos fundamentales del enfoque territorial.

El fomento sistemático de esas instancias es trascendental para que éstas participen exitosamente en espacios de negociación, alcancen su autonomía y consoliden su liderazgo en la gestión de sus territorios y en la *construcción* de su *futuro*.

En ese sentido el empoderamiento es un objetivo *per se*, no obstante los procesos de construcción de dicho empoderamiento son también instrumentales para revitalizar el tejido social – sus redes e interconexiones – y generar espacios de inclusión de los actores sociales. Incluye la creación de escenarios de reflexión y análisis individual y colectivo que induzcan a la creación de una ciudadanía responsable y de una sociedad democrática.

En ese contexto, este Pilar plantea *algunas líneas estratégicas* que buscan facilitar la transición desde los esquemas institucionales tradicionales hacia la acción participativa de las organizaciones de la sociedad civil y sus redes locales y nacionales.

Lo anterior proveerá la esencia, los métodos y los mecanismos adecuados para establecer consensos en la definición de los problemas prioritarios y formular propuestas participativas,

negociadas y concertadas para el desarrollo de cada territorio en respuesta a los intereses de los diferentes grupos.

Es por ello que la institucionalidad en el ámbito nacional y local debe ser transformada y habilitada para responder a los cambios pretendidos por el enfoque territorial. De manera que se transite hacia una plataforma institucional descentralizada y flexible para adaptarse a la diversidad territorial, aprovechando las tecnologías modernas de comunicación, abriéndose al escrutinio público y recuperando la credibilidad de los actores del desarrollo.

En suma, la transformación aludida busca fortalecer las redes de organizaciones sociales en los territorios y consolidar espacios de concertación en las comunidades y en los departamentos, así como en el ámbito sub-regional y nacional. Al mismo tiempo que se crean nuevos mecanismos de acceso a servicios públicos, opciones alternativas de prosperidad, seguridad ciudadana, entre otros. Finalmente, los planteamientos expuestos deben potenciar aquellas organizaciones existentes que comparten intereses respecto al desarrollo sostenible de los territorios rurales. Bajo ninguna circunstancia deben ser entendidos como propuestas para crear una institucionalidad territorial sustitutiva.

B. Principales fundamentos

El proceso de desarrollo sostenible requiere la transformación individual para entender y generar la transformación de las comunidades y finalmente del territorio. El argumento central es que la sumatoria de pequeños cambios individuales y colectivos conducirá a la visión de desarrollo anhelada.

Cabe recordar que ese tipo de gestión se sustenta en procesos de planificación y negociación entre el ámbito nacional y el local (ascendente y descendente), así como el establecimiento de consensos entre actores del territorio y entre éstos y promotores.

El enfoque territorial requiere un impulso especial a la innovación institucional, sustentado en el trabajo interinstitucional y multidisciplinario, la colaboración entre instancias públicas y privadas, la articulación entre el ámbito nacional y el local, la descentralización y la transparencia en los procesos de toma de decisiones.

Una institucionalidad pública abierta, receptiva y participativa permitirá superar las tendencias paternalistas y clientelares. Por otro lado, la incorporación de los habitantes del campo y sus organizaciones a los procesos de toma de decisiones les permitirá ejercer una ciudadanía plena.

Esos postulados sirven de base para las líneas estratégicas consideradas clave en este Eje.

C. Objetivo

En preparación para el logro de una exitosa gestión de políticas y territorios, este Pilar busca fortalecer procesos de desarrollo a partir de la transformación institucional tanto de las organizaciones y redes de actores de los territorios, como a las instituciones del sector público. Al mismo tiempo que se desarrollan instancias, métodos e instrumentos para la resolución de conflictos.

D. Líneas Estratégicas

Línea Estratégica 1: Promover una Ley para el DSTR como plataforma de políticas que sirvan de base a la Estrategia y orienten la acción de largo plazo.

- i) Crear instancias u organismos de coordinación interinstitucional y aprovechar los existentes, para coordinar y gerenciar la Estrategia de DSTR²⁵⁸.
- ii) Reforzar nuevas instancias públicas y privadas surgidas recientemente, tales como el SIGEST, la Organización Nacional Promotora de la Estrategia de Competitividad (ONPEC) y armonizar los enfoques de gestión de DSTR.
- iii) Fortalecer y consolidar una amplia gama de políticas intersectoriales (agricultura, fiscal, ambiente, comercio, agroindustria, acuicultura y pesca) que incentiven y orienten técnicamente la producción de la agricultura familiar.

Línea Estratégica 2: Establecer y consolidar mecanismos transparentes de negociación con arbitrajes imparciales entre empresas rurales.

- i) Analizar las normas, reglamentos y procedimientos que han garantizado el funcionamiento de los centros de mediación comunitaria existentes y adaptar el sistema a las condiciones socioeconómicas del interior, a través de lo cual se espera no sólo reducir los conflictos sino también aumentar oportunidades para fomentar la relación de confianza entre la agricultura familiar y las empresas rurales.

²⁵⁸ Este mecanismo institucional debe contar con capacidad de comando intersectorial para asegurar la articulación y armonización de las agendas sectoriales. Se deberán establecer definiciones claras de autonomías, competencias, complementariedades y medios de coordinación entre los niveles de administración; y se elaborarán e implementarán mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional: convenios, cartas, acuerdos y otros.

Línea Estratégica 3: Reforzar los instrumentos legales y acelerar los procesos de regularización de la propiedad de la Tierra.

Las medidas propuestas apuntan al fortalecimiento y complementación de las agendas del INDERT, el MAG y el CEPRA, focalizando en sus tres ejes prioritarios: acceso a la tierra, regularización y titulación, y arraigo. En ese contexto se propone:

- i) Consolidar, modernizar y actualizar el catastro rural y el sistema de registro de propiedades.
- ii) Buscar opciones que permitan reestructurar la configuración de los asentamientos para lograr la eficiencia productiva y las economías de escala de los mismos, optimizando el uso de las unidades productivas.
- iii) Una vez que las propiedades estén regularizadas, se fomentaran prácticas para la gestión sostenible y eficiente²⁵⁹.

Línea Estratégica 4: Promover medidas de políticas que faciliten el acceso a la tierra.

- i) Desestimular la concentración de grandes superficies de tierra.
- ii) Velar por la propiedad colectiva de las comunidades étnicas.
- iii) Facilitar el acceso de las mujeres a la propiedad de la tierra.
- iv) Mejorar el acceso a la tierra de los campesinos sin tierra.

Línea Estratégica 5: Fortalecer los mecanismos institucionales descentralizados para agilizar los procesos de asignación de tierras y complementar el trabajo del INDERT.

- i) Crear un mecanismo de registro de propiedades a nivel municipal que sea ágil, legal y aceptado a nivel nacional para completar el catastro de tierras.
- ii) Identificar a través de las municipalidades la oferta y demanda de tierras y complementar el trabajo de distribución de tierras del INDERT.

²⁵⁹ Para ganar efectividad, estas medidas deberían ser complementadas con: a) el perfeccionamiento de métodos y procesos de recaudación impositiva; y b) el establecimiento de un sistema de información que vincule personas, capacidades y propiedades, como base para implantar un programa de asistencia técnica para incrementar la productividad y mejorar la calidad de la producción. Se sugiere hacer un levantamiento de los servicios de infraestructura disponible en los asentamientos: conectividad, de apoyo a la producción e infraestructuras social.

Línea Estratégica 6: Establecer mecanismos y métodos de articulación entre las organizaciones de la sociedad civil y, entre estas y el resto de los actores sociales participes en los procesos de toma de decisión en el ámbito territorial.

- i) Instituir y fortalecer los espacios de diálogos existentes para las diversas etapas de la gestión territorial. Se deberá asegurar la participación de organizaciones de la sociedad civil local como cooperativas, comités de desarrollo, incluyendo también a los actores más vulnerables.
- ii) Promover mecanismos de formulación participativa y descentralizada de toma de decisiones sobre asignación y ejecución de la inversión pública (financiamiento del Plan de Desarrollo Territorial).

4.6. Fortaleciendo capacidades y organizaciones

A. Introducción

La Estrategia de DSTR concibe y trata a las personas como seres integrales. En este proceso, se establecen participativamente opciones de desarrollo que pretenden mejorar las múltiples dimensiones que determinan las condiciones de vida de las personas. Las transformaciones propuestas buscan generar nuevas opciones de empleo e ingresos y abrir el acceso a alternativas innovadoras para mejorar las condiciones sociales, espirituales y de derechos ciudadanos de la población.

Se busca instaurar oportunidades que aporten al crecimiento y al desarrollo integral de los habitantes rurales, así como a la transformación de sus territorios para que ofrezcan mejores opciones de vida.

El nivel de desarrollo que pueden alcanzar los territorios está condicionado por el grado de preparación de su población, la madurez política de sus organizaciones y la fortaleza de las instituciones públicas y privadas responsables de promover el bienestar de la población. Las interacciones entre estas tres fuerzas del cambio facilitan la gobernabilidad y la gobernanza de esos escenarios, lo cual permite instaurar procesos de transformación estables, seguros y sostenibles.

La población en el medio rural, sus organizaciones y redes son componentes clave del DSTR, considerando que son responsables de implementar la estrategia y, a la vez, son también los beneficiarios de los resultados que se alcancen.

Se torna vital establecer acciones estratégicas focalizadas a mejorar, desenvolver y profundizar capacidades específicas para: compartir liderazgos con el sector público en los procesos de gestión participativa de territorios, acometer funciones productivas rurales, alcanzar la vinculación exitosa con mercados, negociación, convocar audiencias, entre otras.

Por otro lado, esas actividades deben apuntar a la socialización de conocimientos, información, – capacidades-destrezas-habilidades – a través de procesos e instrumentos que amplían y aceleran su difusión entre diversos actores del medio rural – niños, jóvenes, mujeres y varones – y espacios rurales.

Metodológicamente todas esas actividades deberían auspiciar la utilización de métodos del tipo *aprender-haciendo*, *enseñanza dialogante* y en *vía múltiple*. En suma, se trata de transformar

cada momento de construcción del futuro en un dialogo para el aprendizaje y el crecimiento ciudadano.

Si bien los actores rurales y las organizaciones de la sociedad civil merecen una atención especial para conseguir su consolidación y fortalecimiento, es también necesario establecer medidas específicas para fortalecer las instancias descentralizadas de gobierno. Esa práctica facilitará un dialogo entre ambas partes, con una sintonía sobre el tipo de desarrollo que se está impulsando y los métodos que se deben utilizar para aumentar la participación. Se trata de compartir conocimientos y generar relaciones horizontales que superen los vínculos jerárquicos y el aprendizaje unidireccional.

El argumento central es que cada proceso y momento de la gestión de los territorios se torne en experiencia de aprendizaje político-administrativo en sí mismas; lo que al fin de cuentas facilitará la maduración y consolidación del empoderamiento ciudadano.

La planificación participativa requiere que los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil estén preparados para la gestión de los conflictos que acompañan con frecuencia los procesos de búsqueda de soluciones consensuadas y por ende, la necesidad permanente de establecer espacios y métodos de negociación.

Se requerirá del desarrollo de capacidades individuales y del fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil para la gestión territorial y para dar respuestas consensuadas a situaciones urgentes o de corto plazo, haciendo posible la incidencia de la población en temas referidos al cuidado de la salud, a las condiciones sanitarias, a las obras públicas simples, la prevención de desastre naturales, entre otros.

B. Función que cumplen los Ejes

En el contexto expuesto, los ejes deben ser concebidos y diseñados de forma que cumplan varias funciones: a) orientar contenidos y métodos de las diversas líneas estratégicas; b) fungir como instrumentos que den coherencia a las relaciones entre pilares; c) aprovechar armónicamente programas en ejecución y cuyas características permiten su adaptación en funciones complementarias; y d) servir de nexo institucional entre diversas instancias responsables por temas trascendentales como educación, capacitación, difusión, investigación aplicada, gestión de organizaciones, seguridad ciudadana, entre otros.

Los ejes seleccionados son: i) mejorar las capacidades y habilidades (talentos); ii) afianzar las organizaciones de la sociedad civil y iii) mejorar la gestión de la información, el conocimiento y

la comunicación. En cada eje se plantean posibles líneas estratégicas que, por su naturaleza habilitante, conforman los *hilos transversales* que garantizan la orientación de contenido temático-conceptual, métodos participativos y procedimientos transparentes y colaborativos.

4.6.1 Consolidar y mejorar capacidades y habilidades

Este eje tiene como objetivo afianzar los talentos, habilidades y destrezas de los actores sociales para el desempeño de sus funciones en materias de organización social y productiva.

A. Principales fundamentos

Las diversas líneas de aprendizaje apuntan a fortalecer la participación efectiva de la sociedad civil organizada en la gestión de sus territorios, en la interacción constructiva con las instancias públicas y por sobre todo, en la práctica continúa en procesos de negociación paritaria; contribuyendo a la construcción de una ciudadanía activa, creadora e innovadora.

Por otro lado, la transformación o reconversión productiva de los territorios plantea el desafío de satisfacer la demanda del mercado laboral que requiere nuevas habilidades y destrezas en empleos “no tradicionales”. Es decir, se hará necesario anticipar la reconversión laboral preparando perfiles para mandos medios y profesionales, tan escasos en el medio rural.

B. Líneas Estratégicas

A continuación se presentan las Líneas Estratégicas y las medidas propuestas.

Línea Estratégica 1: Instituir un programa específico para “respaldar y consolidar con materiales, métodos didácticos y recursos humanos” a los centros educativos activos en el ámbito del MEC, con estrecha colaboración de las instancias institucionales responsable del DSTR.

- i) Establecer una experiencia piloto para desarrollar iniciativas que cuenten con el respaldo académico y la posibilidad de adecuar el *Curriculum* para incorporar proyectos productivos o de servicios a la comunidad, fortalecer programas que promuevan el multiculturalismo (bilingüismo incluido), crear un fondo de proyectos innovadores, implantar una unidad de apoyo para la formación de microempresas estudiantiles (incubadoras de MER). Para tal propósito se adoptará como punto de partida la infraestructura y la capacidad técnica existentes en escuelas, colegios, colegios técnicos y Universidades, en determinadas comunidades (o territorios).

Línea Estratégica 2: Consolidar y actualizar programas de formación de capacidades de los actores de las instituciones públicas y privadas y de las organizaciones de la sociedad civil, en temas relacionados con la gestión de los territorios y el DSTR.

- i) Fortalecer la institucionalidad pública a nivel local dentro de un escenario de descentralización y participación ciudadana. Se promoverá la profesionalización de la función pública local, la creación de mecanismos equitativos y eficientes para la selección de los servidores públicos, y de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y contraloría social.
- ii) Inventariar las actividades que ya se están realizando con el fin de articularlas bajo pautas conceptuales y metodológicas similares. Evaluar la opción de concentrar este tipo de actividades en manos de Universidades, cooperativas y ONGs.
- iii) Inducir a la innovación de los contenidos y métodos utilizados en los centros educativos y difundir las experiencias conformando una red de centros de educación activa para cada territorio.

Línea Estratégica 3: Establecer un programa para el aprendizaje sobre la gestión de microempresas.

- i) Diseñar un programa de aprendizaje práctico aprovechando las experiencias de las MER haciendo uso de métodos didácticos de vía múltiple, métodos colaborativos y de aprender-haciendo (la práctica como maestro).

Línea Estratégica 4: Definir una agenda para mejorar las capacidades y habilidades de personas laborando en empleos informales.

Línea Estratégica 5: Instaurar una experiencia piloto de innovación y aprendizaje para el desarrollo.

- i) Constituir una red conformada por micro y pequeños empresarios rurales, ONGs, Universidades, colegios y el MAG, entre otros, y llevar a cabo proyectos piloto, en temas relacionados a: a) investigación aplicada; b) capacitación; c) divulgación; y d) comunicación de técnicas y tecnologías limpias para diversas etapas de la producción rural y de la vida doméstica y comunitaria, entre otros.

Línea Estratégica 6: Implementar programas de reconversión del Perfil Laboral tomando en cuenta la reconversión o transformación productiva de los territorios y por consiguiente, la demanda por perfiles de habilidades y destrezas cualitativamente diferente a las tradicionales.

- i) Realizar diagnósticos territoriales participativos para identificar los nuevos perfiles requeridos por la transformación productiva en alianza con Centros Universitarios, Municipios y Sector Privado.
- ii) A partir del diagnóstico, instaurar programas para formar cuadros de mandos medios y profesionales en las áreas identificadas y con las habilidades de experticia requeridas;
- iii) Establecer un *sistema en red de información de empleos* en el ámbito municipal que transparente la demanda y la oferta potencial y se fundamente en la participación de instancias públicas, privadas, universitarias, etc.

4.6.2 Afianzar las organizaciones de la sociedad civil

Una malla de organizaciones de la sociedad civil activas permitirá instaurar condiciones adecuadas para fortalecer el sistema democrático, logrando que estas se responsabilicen de sus deberes y luchen por sus derechos en la búsqueda del desarrollo sostenible (económico-productivo, socio-cultural y ambiental).

El equilibrio entre el Estado y la Sociedad Civil induce a la ansiada gobernabilidad y a la gobernanza, y viabiliza procesos para que el Estado cumpla sus funciones reguladoras para que el mercado opere en pro de los intereses de la colectividad.

Este eje tiene como objetivo profundizar y acelerar la calidad de la participación ciudadana de manera a fortalecer los nexos entre el sector público y las organizaciones de la sociedad civil. Al tiempo, de garantizar procesos democráticos de desarrollo a través de un diálogo transparente entre los diversos ámbitos del Estado y de la sociedad civil.

A. Principales fundamentos

El principio fundamental que orienta este Eje es el respeto a la autonomía y la diversidad de las organizaciones de la sociedad civil, eliminando la discriminación y el paternalismo. En ese contexto amplio cabe resaltar que la definición de las organizaciones de la sociedad civil debe ser tan amplia como la normativa nacional lo permita.

B. Líneas Estratégicas

Para Organizaciones de la sociedad civil se proponen las siguientes.

Línea Estratégica 1: Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil.

- i) Establecer un programa de capacitación y difusión de los derechos básicos de hombres y mujeres: agua potable, educación, salud, seguridad, hábitat.
- ii) Fortalecer los programas de género y juventud en las municipalidades, incorporando la participación de organizaciones de la sociedad civil y otros actores institucionales.

Línea Estratégica 2: Establecer un mecanismo de financiamiento de actividades de organizaciones de la sociedad civil.

- i) Establecer un mecanismo de financiamiento en los ámbitos nacional y municipal, alimentado por fuentes múltiples de recursos y orientado exclusivamente al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil rurales.
- ii) Instaurar un mecanismo institucional de ámbito municipal para financiar micro y pequeños proyectos de organizaciones de la sociedad civil.

Línea Estratégica 3: Fortalecer las instituciones públicas para que apoyen a las organizaciones de la sociedad civil.

- i) Establecer y fortalecer programas municipales para robustecer los procesos de gestión (producción, salubridad, nutrición, etc.) de las organizaciones de la sociedad civil de mujeres, jóvenes y niños rurales como mecanismos de innovación para el DSTR.
- ii) Formular un programa específico orientado al fortalecimiento y modernización de las instituciones del sector público para internalizar conceptos, métodos y habilidades para ayudar a las organizaciones de la sociedad civil a mejorar su gestión.

Línea Estratégica 4: Fortalecer las políticas e instituciones para mejorar la participación ciudadana en el DSTR.

- i) Revisar y fortalecer una política de participación ciudadana que permita abrir el acceso a los procesos de toma de decisiones a toda la ciudadanía.
- ii) Explorar la Ley de Municipalidades para evaluar si su estructura, métodos y procedimientos pueden ser mejorados para ampliar y profundizar la participación ciudadana.

4.6.3 Mejorar la gestión de la información y el conocimiento

La promoción del principio de igualdad de acceso se verá fortalecida si se mejora la comunicación de los ciudadanos rurales aprovechando las TIC. En efecto, la utilización de los medios digitales abrirá espacios de comunicación, intercambio y participación, que serán particularmente útiles en aquellas comunidades rurales aisladas. Aunque ese medio no elimina el aislamiento físico, contribuye a compartir información de manera oportuna.

La estrategia de DSTR debiera promover la igualdad de acceso y al intercambio abierto de informaciones y conocimientos, apuntando a mejorar la calidad de vida de la población rural, para lo cual deberá cubrir aspectos relacionados con la salud, recreación, educación, producción y religión.

A. Principales fundamentos

El DSTR requiere impulsar medidas que motiven a la población a compartir informaciones, generar conocimientos colaborativamente y aprender a través de métodos de vía múltiple. Es decir, se promueven métodos de construcción colectiva en los cuales todos pueden aprender y al mismo tiempo, todos deben enseñar. En otras palabras, es el saber que surge tanto de la práctica como de la teoría y que permite la construcción de un futuro compartido.

B. Líneas Estratégicas

Cada Línea Estratégica se concibe como un grupo de medidas complementarias que refuerza el objetivo específico.

Línea Estratégica 1: Crear un mecanismo para remitir a los actores sociales informaciones sobre programas de servicios del sector público y al mismo tiempo recopilar información sobre la situación (problemas y soluciones) de las comunidades.

- i) Establecer un Sitio de Internet en cada municipio y/o en las escuelas, colegios u otras instancias similares que sirva para recibir, remitir e intercambiar informaciones, experiencias y conocimientos.
- ii) Aprovechar el Sitio de Internet para dar seguimiento a la ejecución de las actividades y facilitar las auditorías sociales de actividades, proyectos y programas de la estrategia.

Línea Estratégica 2: Facilitar el acceso a las informaciones de los actores sociales aprovechando los diversos instrumentos de comunicación.

- i) Aprovechar las instalaciones de centros de enseñanza (escuelas, colegios, escuelas agrícolas y universidades) para ofrecer informaciones²⁶⁰ a la sociedad civil.
- ii) Difundir informaciones a través de los medios de comunicación de los territorios (telefonía celular, internet y radios)²⁶¹.

Línea Estratégica 3: Aprovechar las informaciones, experiencias y conocimiento de las diversas instituciones y centros educativos.

- i) Establecer un programa de escuelas integradas virtualmente (nexos virtuales) entre a) escuelas rurales, y b) entre escuelas rurales y urbanas, para potenciar capacidades profesionales en doble vía, intercambiar experiencias y ampliar el acceso y la cobertura a información y nuevos conocimientos.
- ii) Consolidar programas de enseñanza e investigación aplicada que vincule a educadores y estudiantes con las comunidades, el sector privado y el sector público²⁶².
- iii) Promover la creación de una Red de Universidades para el Desarrollo.
- iv) Consolidar redes de información en diferentes niveles²⁶³ con el propósito de fortalecer el manejo de la información y la gestión del conocimiento.

²⁶⁰ Las informaciones incluirán el apoyo a la consolidación de organizaciones de la sociedad civil, a cuestiones prácticas de nutrición y salud básica, medicina preventiva materna infantil, gestión de microempresas, manejo de desechos sólidos, prevención de eventos externos (debido al cambio climático).

²⁶¹ Para este caso se puede aprovechar la experiencia que ha tenido el MAG en el programa de precios agrícolas vía telefonía celular. En el caso de la comunicación vía radio, se deberá consolidar su potencial como instrumento bilingüe para difundir información a las comunidades rurales.

²⁶² Este mecanismo permitirá potenciar la capacidad creativa de maestros y estudiantes y aprovechar su potencial para difundir y captar informaciones y conocimientos, hacia y desde sus comunidades.

²⁶³ Centros de estudios, cooperativas, organizaciones de la sociedad civil, iglesias.

4 Pilares y sus Líneas Estratégicas

4.5.1 Economía Rural

1. Asistencia Técnica para contribuir al cambio tecnológico y al desarrollo de la agricultura, en especial para productores de pequeña y mediana escala.
2. Promover la articulación de la agricultura familiar a Cadenas de Valor.
3. Fortalecer las Micro y Pequeñas Empresas Rurales (MER) a través de mecanismos flexibles y descentralizados de acceso a *servicios múltiples*.
4. Infraestructura para fortalecer la competitividad territorial.

4.5.2 Diversidad Socio-Cultural

1. Fortalecer la articulación de Redes Territoriales de apoyo al desarrollo a partir de organizaciones de la sociedad civil.
2. Instituir mecanismos institucionales formales y no formales cuyo basamento permita rescatar y valorizar saberes y tradiciones culturales múltiples.
3. Crear opciones de empleo y ofrecer servicios de recreación para el mejoramiento de la condición para el arraigo.
4. Establecer unidades locales multiuso de servicios básicos diferenciados para el territorio.

4.5.3 Aprovechar y Respetar el Ambiente

1. Evaluar medidas alternativas que combinen agendas de Agricultura, Cambio Climático, Forestal y Desarrollo Rural para generar alternativas de desarrollo sostenible que cumplirían objetivos productivos, ambientales y sociales.
2. Fortalecer la capacidad del sector agrícola para mitigar los efectos del cambio climático.
3. Sensibilizar a los actores sociales sobre la gestión y conservación del ambiente.
4. Promover la producción sostenible y la gestión limpia y amigable con el medio ambiente.
5. Promover el uso de nuevas fuentes de producción de energías renovables.
6. Promover la aplicación de la normativa de ordenamiento territorial.
7. Fomentar actividades de reforestación que vinculen la reforestación con el desarrollo rural.

4.5.4 Esquema Político - Institucional Participativo

1. Promover una Ley para el DSTR como plataforma de políticas que sirvan de base a la Estrategia y orienten la acción de largo plazo.
2. Establecer y consolidar mecanismos transparentes de negociación con arbitrajes imparciales entre empresas rurales.
3. Reforzar los instrumentos legales y acelerar los procesos de regularización de la propiedad de la Tierra.
4. Promover medidas de políticas que faciliten el acceso a la tierra.
5. Fortalecer los mecanismos institucionales descentralizados para agilizar los procesos de asignación de tierras y complementar el trabajo del INDERT.
6. Establecer mecanismos y métodos de articulación entre las organizaciones de la sociedad civil y, entre estas y el resto de los actores sociales participen en los procesos de toma de decisión en el ámbito territorial.

3 Ejes y sus Líneas Estratégicas

4.6.1 Consolidar y Mejorar Capacidades y Habilidades

1. Instituir un programa específico para “respaldar y consolidar con materiales, métodos didácticos y recursos humanos” a los centros educativos activos en el ámbito del MEC, con estrecha colaboración de las instancias institucionales responsable del DSTR.
2. Consolidar y actualizar programas de formación de capacidades de los actores de las instituciones públicas y privadas y de las organizaciones de la sociedad civil, en temas relacionados con la gestión de los territorios y el DSTR.
3. Establecer un programa para el aprendizaje sobre la gestión de microempresas.
4. Definir una agenda para mejorar las capacidades y habilidades de personas laborando en empleos informales.
5. Instaurar una experiencia piloto de innovación y aprendizaje para el desarrollo.
6. Implementar programas de reconversión del Perfil Laboral tomando en cuenta la reconversión o transformación productiva de los territorios y por consiguiente, la demanda por perfiles de habilidades y destrezas cualitativamente diferente a las tradicionales.

4.6.2 Afianzar las Organizaciones de la Sociedad Civil

1. Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil.
2. Establecer un mecanismo de financiamiento de actividades de organizaciones de la sociedad civil.
3. Fortalecer las instituciones públicas para que apoyen a las organizaciones de la sociedad civil.
4. Fortalecer las políticas e instituciones para mejorar la participación ciudadana en el DSTR.

4.6.3 Mejorar la Gestión de la Información y el Conocimiento

1. Crear un mecanismo para remitir a los actores sociales informaciones sobre programas de servicios del sector público y al mismo tiempo recopilar información sobre la situación (problemas y soluciones) de las comunidades.
2. Facilitar el acceso a las informaciones de los actores sociales aprovechando los diversos instrumentos de comunicación.
3. Aprovechar las informaciones, experiencias y conocimiento de las diversas instituciones y centros educativos.

5. Diferenciando estrategia por Sub-región

5.1 Metodología adoptada

La Estrategia para cada Sub-región se elaboró para las cuatro dimensiones con base en las líneas estratégicas descritas en el Capítulo 4 “*Aproximándose a una Nueva Estrategia*”, y considerando principalmente las debilidades relevadas en los talleres realizados en cada territorio. Cabe señalar sin embargo que a partir de las cinco debilidades identificadas y priorizadas para cada dimensión, se ha procedido a un análisis que derivó, según el caso, en el reagrupamiento, la fusión o separación de las mismas a fin de facilitar el entendimiento y evitar duplicaciones.

Para el caso de las líneas estratégicas y medidas específicas, cuando estas no fueron definidas en plenaria, el Equipo de Estudio de JICA para EDRIPP ha incorporado algunas alternativas, considerando para ello, las realidades del territorio, las recomendaciones vertidas en otros estudios y las entrevistas realizadas, buscando respetar en todo momento las opiniones manifestadas durante los talleres y los intereses de los actores locales.

Esta metodología de trabajo se ha utilizado para las cuatro sub-regiones y los cuatro territorios, y para las diferentes dimensiones analizadas.

Cabe mencionar que, previa a la formulación de las ideas de líneas estratégicas y las medidas específicas, se identificaron los valores que inspiran y regulan el comportamiento de los habitantes de los territorios estudiados, y se elaboró una idea de Visión a partir de los elementos expuestos por los actores locales por considerarlas importantes para alcanzar las metas establecidas.

La elaboración de la visión se ha elaborado a partir de:

- ⇒ **Descentralización administrativa y gobernabilidad democrática:** con autoridades eficientes y transparentes que den respuestas oportunas y efectivas a la ciudadanía y una sociedad civil organizada que goce de libertades y derechos.

- ⇒ **Calidad de vida:** con ingresos mejorados, salud, educación, empleo y seguridad ciudadana Para todos los varones y mujeres sin importar las diferencias de clases, origen, etnia, ni religión.

- ⇒ **Desarrollo sostenible integral con equidad:** con crecimiento económico y desarrollo social y cultural; con igualdad e inclusión de todos los ciudadanos y ciudadanas en los ámbitos social, económico, político y cultural; y con el uso sostenible de los RR.NN. en armonía con el medio ambiente.

- ⇒ **Producción limpia, competitiva y solidaria:** a partir de una producción zonificada y planificada en función al mercado que fortalezca la integración de la agricultura familiar a las cadenas productivas, creando sinergias y cooperación entre los diversos actores y dando valor agregado a la producción a través de la industrialización. En ese marco, el reciclado de productos y deshechos y el tratamiento de los residuos en forma apropiada son primordiales.

5.2 Sub-región 1

La Sub-región 1 está integrada por 3 departamentos de la Región Oriental: Concepción, Amambay y Ñeembucú²⁶⁴.

La Sub-región 1 es la de menor desarrollo relativo entre las identificadas. Además de reunir a los departamentos con menor población y menor densidad poblacional de la Región Oriental, presenta alta proporción de población rural, carencias en infraestructura y bajo nivel de actividad financiera. Estas características se asocian con actividades productivas extensivas, especialmente la ganadera, que es la principal actividad económica de esta sub-región. Presenta además el menor Índice de Desarrollo Humano (IDH) entre las sub-regiones identificadas. En comparación con las otras sub-regiones, la Sub-región 1 cuenta con la menor superficie de tierra agrícola, el menor valor fiscal de las tierras y los más bajos indicadores en materia de infraestructura (rutas pavimentadas, electricidad y agua).

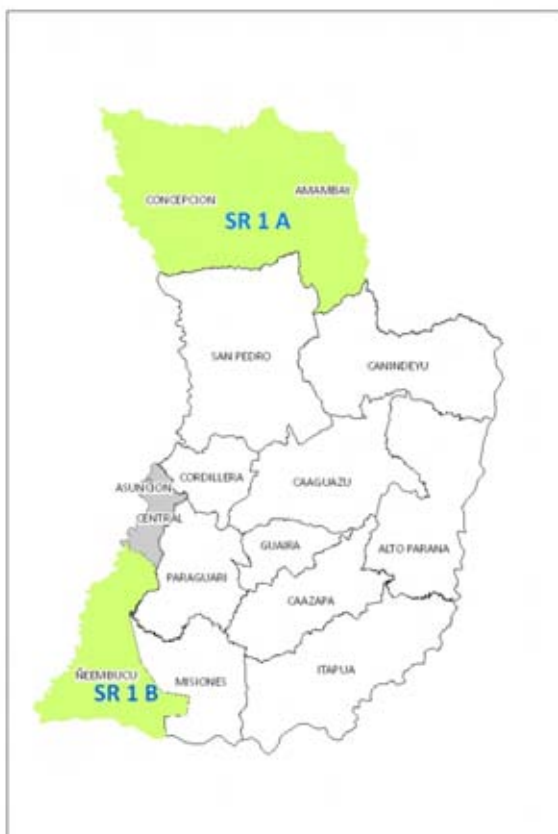


Gráfico 5.2-1: Sub-región 1

La superación de los principales problemas que limitan el desarrollo de la sub-región que a continuación se presentan, constituye un desafío central para sus habitantes. Las líneas estratégicas definidas en este capítulo, pretenden orientar las acciones a ser encaradas para el efecto.

²⁶⁴ Para la realización Sub-región de los talleres participativos se ha considerado la 1A, que incluye a Concepción y Amambay; y la Sub-región 1B, a Ñeembucú.

Cuadro 5.2-1: Principales debilidades para cada dimensión de la Sub-región 1

Dimensión Económico-Productiva	Dimensión Socio-Cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso limitado al crédito para la Agricultura Familiar • Baja cobertura y calidad de la extensión agraria • Falta de tecnologías de producción adaptadas para la región y reducción de la fertilidad de los suelos agrícolas • Caminos rurales en mal estado • Baja rentabilidad y competitividad de las unidades productivas de la Agricultura Familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta migración de jóvenes, desarraigo, y envejecimiento de la población rural • Escasa participación y empoderamiento de los miembros de las organizaciones • Inseguridad en las zonas rurales y urbanas • Baja calidad educativa y currículo no orientado a las características del territorio • Escuelas muy distantes
Dimensión Ambiental	Dimensión Político-Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad institucional para la aplicación de normativas ambientales • Contaminación de los recursos hídricos por el uso indiscriminado de agroquímicos • Escasa concienciación para el manejo y recuperación de los recursos naturales • Difícil o nulo acceso a los créditos de fomento para la producción sostenible, la conservación y recuperación de los recursos naturales • Destrucción de hábitats de la vida silvestre • Escasa promoción de actividades relacionadas al turismo ecológico • Fragilidad de los ecosistemas de los humedales 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja cobertura de los servicios básicos • Falta de descentralización administrativa efectiva • Debilidad de la institucionalidad local: corrupción, politización de los programas institucionales, burocracia • Instituciones departamentales y municipios no propician espacios de diálogo con las organizaciones sociales • Catastro Rural y valor fiscal de las propiedades rurales no actualizados

Fuente: Taller de formulación de líneas estratégicas para la Sub-región 1. EDRIPP. Marzo, 2011.

5.2.1 Valores y visión

Los valores que inspiran y regulan el comportamiento de los habitantes de esta sub-región destacan la importancia de la responsabilidad, el respeto, la honestidad, el amor a la patria y al territorio.

En consonancia con la Visión 2030 de la Región Oriental, la visión de futuro propone:



Visión 2030 - Sub-región 1

Una Sub-región con gobernabilidad democrática en la que todos los ciudadanos y ciudadanas diversos por su origen social, cultural o étnico, mejoran su calidad de vida aunando esfuerzos para el desarrollo sostenible a través de una producción agrícola, pecuaria e industrial competitiva y limpia, que se desarrolle en equilibrio entre naturaleza - tecnología - hombre, protegiendo y potenciando sus recursos naturales y sus reservas ecológicas.

5.2.2 Líneas estratégicas

A. Dimensión Económico-Productiva

Promover la creación e implementación de líneas de crédito apropiadas para la Agricultura Familiar. Tendrán tasas, plazos, destinos y otras condiciones, para impulsar una producción competitiva. Se impulsará la creación de un fondo de garantía para créditos para que los pequeños Agricultores Familiares puedan acceder a créditos más adecuados. Será importante considerar las experiencias exitosas de otros países.

Crear nuevos mecanismos de extensión rural enfocada a las etapas de producción primaria, secundaria y en la comercialización y con una atención diferenciada para la Agricultura Familiar. Se promoverá el liderazgo de las cooperativas y asociaciones de productores en la organización y financiamiento del sistema de extensión; fortalecer los programas de extensión rural en las escuelas agrícolas; y aprovechar la disponibilidad de las escuelas agrícolas en el territorio para implementar programas de extensión.

Promover tecnologías adaptadas a la región y fomentar actividades productivas considerando las potencialidades locales. Identificar y validar tecnologías adaptadas y apropiadas para la región; extender y difundir técnicas sostenibles de mejoramiento y recuperación de suelos. Adecuar el plan de estudios de la Facultad de Ciencias Agrarias e incorporar tecnologías adaptadas a la región.

Fomentar la coordinación interinstitucional para el mantenimiento de caminos. El MOPC, la Gobernación y las Municipalidades trabajarán en estrecha coordinación para mantener la infraestructura vial, con la participación de la sociedad civil organizada. Así mismo, se buscará: fortalecer el rol de los gobiernos locales en el mantenimiento de los caminos rurales; propiciar la gestión participativa de las Comisiones/Juntas Vecinales y de las Municipalidades; crear un fondo rotativo para pequeñas obras de rehabilitación de infraestructuras.

Fomentar la articulación de los Agricultores Familiares a las cadenas de valor y fortalecer su competitividad.

Cuadro 5.2-2: Líneas estratégicas de la dimensión económico-productiva para la Sub-región 1

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Acceso limitado al crédito para la Agricultura Familiar	Promover la creación e implementación de líneas de crédito apropiadas para la Agricultura Familiar	Crear un fondo de garantía de créditos para los Agricultores Familiares
2	Baja cobertura y calidad de la extensión agraria	Crear nuevos mecanismos de extensión rural enfocada a las etapas de producción primaria, secundaria y en la comercialización y con una atención diferenciada para la Agricultura Familiar	Promover el liderazgo de las cooperativas y asociaciones de productores, en la organización y financiamiento del sistema Fortalecer los programas de extensión rural en las escuelas agrícolas Aprovechar la disponibilidad de las escuelas agrícolas para implementar programas de extensión
3	Falta de tecnologías de producción adaptadas para la región y reducción de la fertilidad de los suelos agrícolas	Promover tecnologías adaptadas a la región y fomentar actividades productivas considerando las potencialidades locales	Identificar y validar tecnologías adaptadas y apropiadas para la región Extender y difundir técnicas sostenibles de mejoramiento y recuperación de suelos Adecuar el plan de estudios de la Facultad de Ciencias Agrarias a la realidad de la zona
4	Caminos rurales en mal estado	Fomentar la coordinación interinstitucional para el mantenimiento de caminos	Fortalecer el rol de los gobiernos locales en el mantenimiento de caminos rurales Impulsar el establecimiento de alianzas estratégicas entre el MOPC, las Municipalidades y representantes de la sociedad civil Fortalecer la gestión participativa de las Comisiones/Juntas Vecinales y de las Municipalidades
5	Baja rentabilidad y competitividad de las unidades productivas de la Agricultura Familiar	Fomentar la articulación de los Agricultores Familiar a las cadenas de valor y fortalecer su competitividad	Promover la planificación de la producción con relación a la demanda del mercado Asistencia técnica, capacitación y educación como medios de acceder a la tecnología Organizar a los pequeños productores para darles poder de representación, propuesta y gestión asociativa

B. Dimensión Socio-Cultural

Revalorizar la agricultura y la vida rural. Se impulsarán campañas para sensibilizar a instituciones y medios masivos de comunicación sobre la importancia del sector rural campesino y de la agricultura. Tendrá particular importancia la sensibilización de los docentes considerando su rol protagónico en la formación de niños/as y jóvenes.

Visibilizar a los jóvenes rurales como actores estratégicos para el desarrollo de la Agricultura Familiar. Se fomentarán programas para motivar a los jóvenes rurales a ser proactivos y emprendedores con una imagen positiva de la agricultura y el mundo rural.

Fortalecimiento del capital social a través de la motivación y capacitación de los miembros de las organizaciones. Se buscará: promover el asociativismo enfatizando la importancia de aspectos relacionados al empoderamiento efectivo y eficaz, al manejo de la información, la inclusión y participación, las rendiciones de cuentas y al funcionamiento de la organización propiamente dicha; promover la participación comunitaria y la recuperación de prácticas socio-culturales que fortalezcan el trabajo comunitario.

Promover comisiones locales de seguridad ciudadana. Estas comisiones estarán encargadas de identificar los problemas relacionados a la inseguridad en zonas rurales y urbanas, y al incremento de la delincuencia; realizar las denuncias ante las instancias pertinentes y acordar con las mismas, acciones oportunas, trabajando siempre en estrecha coordinación con las municipalidades, la fiscalía y la sociedad civil. Así mismo, se comprometerá el apoyo de los grandes productores hacia los productores familiares para transferir sus conocimientos, utilizar sus influencias e implementar programas de educación y organización ciudadana.

Elaborar propuestas e impulsar iniciativas tendientes a integrar y coordinar la oferta de la enseñanza media, con especial énfasis en la enseñanza técnico-profesional.

Implementar nuevos mecanismos para facilitar el acceso de los niños y niñas a las escuelas. Facilitar el traslado de niños y niñas hasta los centros educativos implementando un sistema de transporte escolar para residentes en comunidades distantes; e incrementar la construcción y el funcionamiento de instituciones con una dotación adecuada de recursos humanos, infraestructura y equipos para la enseñanza.

Cuadro 5.2-3: Líneas estratégicas de la dimensión socio-cultural para la Sub-región 1

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Alta migración de jóvenes, desarraigo, y envejecimiento de la población rural	Revalorizar la agricultura y la vida rural	Impulsar campañas para sensibilizar a instituciones y medios masivos de comunicación sobre la importancia del sector rural campesino y de la agricultura
		Visibilizar a los jóvenes rurales como actores estratégicos para el desarrollo de la Agricultura Familiar	Fomentar programas de desarrollo de capacidades y habilidades para jóvenes rurales
			Crear condiciones y emprendimientos para el empleo y el trabajo rural de jóvenes y mujeres
2	Escasa participación y empoderamiento de los miembros de las organizaciones	Fortalecimiento del capital social a través de la motivación y capacitación de los miembros de las organizaciones	Desarrollar programas de capacitación orientados al logro del empoderamiento de las organizaciones y la formación de líderes
			Impulsar iniciativas que promuevan la participación comunitaria y la recuperación de prácticas socio – culturales
3	Inseguridad en zonas rurales y urbanas	Promover comisiones locales de seguridad ciudadana	Diseñar mecanismos de responsabilidad social y seguridad ciudadana entre los productores de la Agricultura Empresarial y la Agricultura Familiar
			Organizar a nivel territorio mesas de coordinación con las municipalidades, la fiscalía y la sociedad civil
			Implementar Programas de Educación y Organización Ciudadana e intercambio de experiencias con otras localidades sobre delitos específicos, denuncias y otros
4	Baja calidad educativa y currículo no orientado a las características del territorio	Elaborar propuestas e impulsar iniciativas tendientes a integrar y coordinar la oferta de la enseñanza media, con especial énfasis en la enseñanza técnico-profesional	Promover la articulación de una red intermunicipal con instancias educativas y el apoyo del sector privado
			Implementar programas de formación profesional, tecnicaturas y/o carreras de mandos medios, atendiendo la diversidad y la multiculturalidad
			Implementar iniciativas de responsabilidad social empresarial para pasantías laborales y programas de primer empleo
5	Escuelas muy distantes	Implementar nuevos mecanismos para facilitar el acceso de los niños y niñas a las escuelas	Implementar un sistema de transporte escolar para residentes en comunidades distantes

C. Dimensión Ambiental

Fortalecer la capacidad institucional pública y de la sociedad civil, para la adecuación y la aplicación de normativas ambientales. Conforme a las directrices de la *Política Ambiental Nacional*, incluyendo a todos los actores involucrados en la temática ambiental e impulsando como medida específica la creación y/o fortalecimiento de las instancias de coordinación interinstitucional, en el abordaje del desarrollo rural con un enfoque de sostenibilidad ambiental; y la contraloría ciudadana para velar por el cumplimiento de las normativas ambientales.

Promover la implementación de una política de gestión integral de los recursos hídricos.

Para garantizar su uso equitativo y sostenible en el territorio. Realización campañas de sensibilización en medios masivos de comunicación sobre los efectos del uso indiscriminado de agroquímicos.

Fomentar la concienciación ambiental a nivel de la ciudadanía en general.

Promover el diseño e implementación de programas de sensibilización, capacitación y manejo adecuado de los recursos naturales (agua, suelo, bosques) para un medio ambiente saludable, dirigido a líderes barriales, comunidades indígenas, campesinas, y organizaciones sociales; reforzar la preocupación por las cuestiones ambientales en la educación formal, impartida en las escuelas, colegios, y otras instituciones educativas, en consonancia con la reforma educativa.

Promover la creación e implementación de líneas de crédito dirigidas a la conservación y recuperación de los Recursos Naturales, integrados a planes productivos sostenibles.

Buscando abarcar la identificación y fortalecimiento de la capacidad de gestión de instituciones financieras que faciliten el financiamiento de programas de recuperación y conservación de los recursos naturales.

Promover la conservación de la biodiversidad.

Promover el diseño y la implementación de planes de ordenamiento territorial en zonas de alto valor ecológico y vulnerabilidad; impulsar campañas de concienciación sobre la protección de la vida silvestre, a través de los medios de comunicación; y crear mecanismos eficaces de denuncias de actos destructivos.

Fomentar actividades de eco-turismo a nivel del territorio.

Mejorar los servicios públicos de infraestructura del territorio en los potenciales sitios de interés; y diseñar guías y mapas de circuitos turísticos que incluyan atractivos y servicios.

Desarrollar un Plan de Ordenamiento Territorial de Ñeembucú para la conservación de los humedales.

Cuadro 5.2-4: Líneas estratégicas de la dimensión ambiental para la Sub-región 1

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Debilidad institucional para la aplicación de normativas ambientales	Fortalecer la capacidad institucional pública y de la sociedad civil, para la adecuación y la aplicación de normativas ambientales	<p>Crear y/o fortalecer instancias de coordinación interinstitucional, en el abordaje del desarrollo rural con un enfoque de sostenibilidad ambiental</p> <p>Promover la participación y la contraloría ciudadana para velar por el cumplimiento de las normativas ambientales</p>

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
2	Contaminación de los recursos hídricos por el uso indiscriminado de agroquímicos	Promover la implementación de una política de gestión integral de los recursos hídricos en la sub-región, para garantizar su uso equitativo y sostenible	Promover el manejo de cuencas como unidades geográficas de planificación para ampliar el ordenamiento ambiental
			Promover el control, la utilización y el manejo de defensivos para la conservación de los recursos naturales, con énfasis en los recursos hídricos
3	Escasa concienciación para el manejo y recuperación de los recursos naturales	Fomentar la concienciación ambiental a nivel de la ciudadanía en general	Promover el diseño e implementación de programas de sensibilización, capacitación y manejo adecuado de los recursos naturales, dirigido a líderes barriales, comunidades indígenas, campesinas, y organizaciones sociales
			Reforzar la preocupación por las cuestiones ambientales en la educación formal
			Promover la coordinación y alianzas con las instituciones responsables de la penalización, para dar cumplimiento a las normativas ambientales, creando y potenciando sinergias
4	Difícil o nulo acceso a los créditos de fomento para la producción sostenible, la conservación y recuperación de los recursos naturales	Promover la creación e implementación de líneas de crédito dirigidas a la conservación y recuperación de los Recursos Naturales integrados a planes productivos sostenibles	Identificar y fortalecer la capacidad de gestión de instituciones financieras que faciliten financiamiento de programas de recuperación y conservación de los recursos naturales
5	Destrucción de hábitats de la vida silvestre	Promoción de la conservación de la biodiversidad	Diseñar e implementar planes de ordenamiento territorial en zonas de alto valor ecológico y vulnerabilidad
			Impulsar campañas de concienciación sobre la protección de la vida silvestre, a través de los medios de comunicación
			Crear mecanismos eficaces de denuncias de actos destructivos que afectan la biodiversidad ²⁶⁵
6	Escasa promoción de actividades relacionadas al turismo ecológico	Fomentar actividades de eco-turismo a nivel del territorio	Mejorar los servicios públicos de infraestructura del territorio en los potenciales sitios de interés
			Diseñar guías y mapas de circuitos turísticos que incluyan atractivos y servicios (disponible en página Web)
7	Fragilidad de los ecosistemas de los humedales	Promover el desarrollo de un Plan de Ordenamiento territorial de Ñeembucú para la conservación de los humedales.	Impulsar la identificación de las cuencas hídricas, las zonas de amortiguamiento, de reserva y uso de la región
			Diseñar e implementar acciones de conservación y recuperación de los humedales

²⁶⁵ Una posible medida será la habilitación de números directos y sin costo para formular denuncias.

D. Dimensión Político-Institucional

Ampliar la cobertura de los servicios básicos en el territorio en forma efectiva potenciando la intervención de las municipales. Diseñar e implementar mecanismos graduales de descentralización administrativa.

Concienciación sobre la importancia de la descentralización efectiva de los territorios.

Fortalecer la institucionalidad pública a nivel local y regional en un escenario de descentralización y participación ciudadana. Se promoverá: la profesionalización de la función pública local; la creación de mecanismos equitativos y eficientes para la selección de los servidores públicos; y de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y contraloría social.

Aprovechar el potencial de las organizaciones e instituciones existentes en el territorio. Establecer definiciones claras de autonomías, competencias, complementariedades y medios de coordinación entre los niveles de administración; y elaborar e implementar mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional: convenios, cartas, acuerdos y otros.

Fortalecer la participación ciudadana. Se buscará: generar espacios y mecanismos de debate y concertación, para que los referentes de la Sociedad Civil puedan plantear sus problemas y pensar en las posibles soluciones; propiciar el acceso de la sociedad civil a entidades gubernamentales para crear órganos de gobernabilidad; adoptar metodologías participativas para la gestión de programas y proyectos; y crear mecanismos de contraloría social para el seguimiento y la evaluación de los programas públicos.

Acceso de la población a información sobre programas y servicios públicos. Diseñarán e implementar estrategias comunicacionales dirigidas a la población en general, para difundir los objetivos de programas y proyectos públicos, sus procedimientos y condiciones para el acceso de beneficiarios.

Crear un mecanismo municipal de registro de propiedades que sea ágil, legal y aceptado a nivel nacional. Para su diseño trabajarán en forma coordinada el MH-INDERT-Municipalidad. Se promoverá la modernización y el desarrollo de las capacidades administrativas y organizacionales de las Municipalidades.

Cuadro 5.2-5: Líneas estratégicas de la dimensión político-institucional para la Sub-región 1

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Baja cobertura de los servicios básicos	<i>Ampliar la cobertura de los servicios básicos en el territorio en forma efectiva potenciando la intervención de las municipales</i>	Diseñar e implementar mecanismos graduales de descentralización administrativa
			Diseñar participativamente políticas e instrumentos sobre la realidad y necesidad del territorio
2	Falta de descentralización administrativa efectiva	<i>Concienciación sobre la importancia de la descentralización efectiva de los territorios</i>	Campañas de concienciación en todos los niveles sobre la importancia de la descentralización efectiva de los territorios
			Diseñar e implementar mecanismos graduales de descentralización administrativa
3	Debilidad de la institucionalidad local	<i>Fortalecer la institucionalidad pública a nivel local y regional en un escenario de descentralización y participación ciudadana</i>	Profesionalización de la función pública y mecanismos de selección de los servidores públicos
			Crear mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, contraloría social, código de ética en la función pública local
			Institucionalizar el acceso de la sociedad civil a entidades gubernamentales para crear órganos de gobernabilidad
		<i>Aprovechar el potencial de las organizaciones e instituciones existentes en el territorio</i>	Establecer definiciones claras de autonomías, competencias, complementariedades y medios de coordinación entre los niveles de administración
			Elaborar e implementar mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional: convenios, cartas, acuerdos y otros
4	Instituciones departamentales y municipios no propician espacios de diálogo con las organizaciones sociales	<i>Fortalecer la participación ciudadana</i>	Generar espacios y mecanismos de diálogo y concertación entre instituciones públicas y ciudadanía, interinstitucionales e intra-institucionales, que permitan captar, procesar y operativizar las demandas: mesas de coordinación, audiencias públicas, foros de discusión
			Institucionalizar el acceso de la sociedad civil a entidades gubernamentales para crear órganos de gobernabilidad
			Promover liderazgos legítimos y comprometidos
		<i>Acceso de la población a información sobre programas y servicios públicos</i>	Adoptar metodologías participativas para la gestión de programas y proyectos
			Diseñar estrategias comunicacionales dirigidas a la población en general, para difundir los objetivos de programas y proyectos públicos, sus procedimientos y condiciones para el acceso de beneficiarios
5	Catastro Rural y valor fiscal de las propiedades rurales no actualizados	<i>Crear un mecanismo municipal de registro de propiedades que sea ágil, legal y aceptado a nivel nacional</i>	Habilitar una ventanilla para recibir las solicitudes de registro de propiedades en las Municipalidades en coordinación con el INDERT
			Informatizar el catastro rural con la asignación de recursos humanos especializados y recursos financieros requeridos

5.3 Sub-región 2

La Sub-región 2 está integrada por departamentos de la Región Oriental: Cordillera, Guairá, Misiones y Paraguairí.

Esta sub-región agrupa a los departamentos donde se asienta la población campesina tradicional, donde se combinan la producción de rubros de autoconsumo con los de renta. Presenta distritos con preeminencia de propiedades minifundiarias y tierras sobreexplotadas desde los primeros asentamientos poblacionales históricos de la Región Oriental, que conviven con otros distritos donde se realizan explotaciones agrícolas mecanizadas. Son departamentos relativamente cercanos a la Capital, con relativo mejor acceso a servicios públicos y a infraestructuras. Esta sub-región se caracteriza por un mayor desarrollo socio-económico relativo, el mayor IDH, el menor Coeficiente de Gini y niveles de pobreza por debajo del promedio de la Región Oriental. Esta sub-región cuenta con un mayor desarrollo de agroindustrias, especialmente en Guairá, por el complejo de la caña de azúcar.

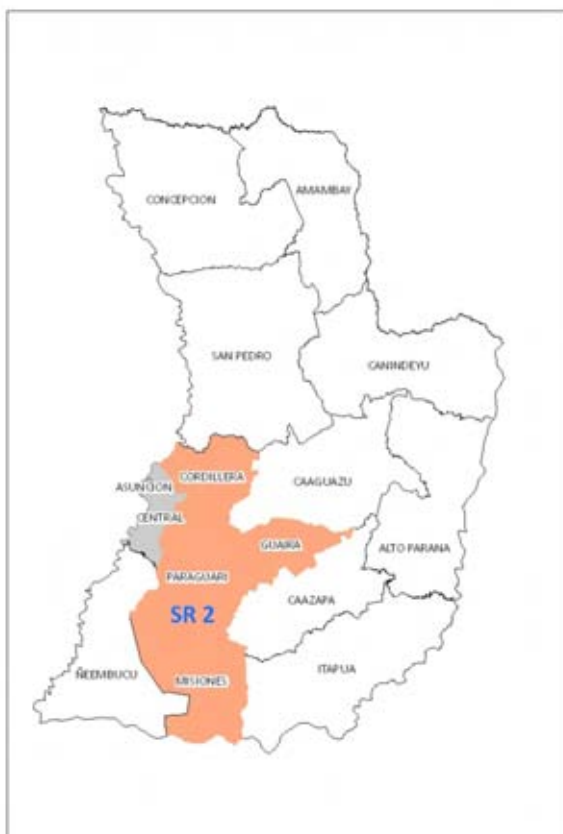


Gráfico 5.3-1: Sub-región 2

La superación de los principales problemas que limitan el desarrollo de la sub-región, y que a continuación se presentan, constituye un desafío central para sus habitantes. Las líneas estratégicas definidas en este capítulo, pretenden orientar las acciones a ser encaradas para el efecto.

Cuadro 5.3-1: Principales debilidades para cada dimensión de la Sub-región 2

Dimensión Económico-Productiva	Dimensión Socio-Cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso limitado al crédito para la Agricultura Familiar • Baja cobertura y calidad de la extensión agraria • Falta de mercados de abasto regionales • Escasa adopción de tecnologías en la Agricultura Familiar • Poco desarrollo de capacidades para la comercialización y el mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Currículo educativo no adaptado a la realidad territorial y falta de carreras técnicas • Baja capacidad de gestión de las organizaciones y poco empoderamiento de sus miembros • Alta migración de jóvenes del sector rural, desarraigo y desintegración familiar • Inseguridad en las zonas rurales y urbanas
Dimensión Ambiental	Dimensión Político-Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad institucional para implementar políticas públicas de aplicación de normativas ambientales • Avance de la destrucción forestal debido al cambio en el uso de las tierras • Degradación de recursos hídricos • Falta de concienciación de la ciudadanía sobre las normativas ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de la institucionalidad local: Corrupción e impunidad y poca capacidad de los funcionarios públicos • Falta de descentralización efectiva • Escasa atención a las diferencias de género, edad y etnia

Fuente: Taller de formulación de líneas estratégicas para la Sub-región 2. EDRIPP. Mayo, 2011.

5.3.1 Valores y visión

Los valores que inspiran y regulan el comportamiento de los habitantes de esta Sub-región incluyen: la honestidad, la responsabilidad, el respeto, la solidaridad, y la disciplina. En consonancia con la Visión 2030 de la Región Oriental, la visión de futuro propone:



5.3.2 Líneas estratégicas

A. Dimensión Económico-Productiva

Promover la creación e implementación de líneas de crédito apropiadas para la Agricultura Familiar. Tendrán tasas, plazos, destinos y otras condiciones, para impulsar una producción competitiva. Se impulsará la creación de un fondo de garantía para créditos que los pequeños Agricultores Familiares puedan acceder a créditos más adecuados. Diseñar instrumentos financieros para la Agricultura Familiar, que permitan disminuir el riesgo y hacer frente a los imponderables del clima²⁶⁶ y el mercado.

Crear nuevos mecanismos de extensión rural enfocada a las etapas de producción primaria, secundaria y en la comercialización y con una atención diferenciada para la Agricultura Familiar. Se promoverá el liderazgo de las cooperativas y asociaciones de productores en la organización y financiamiento del sistema de extensión; fortalecer los programas de extensión rural en las escuelas agrícolas; y aprovechar la disponibilidad de las escuelas agrícolas en el territorio para implementar programas de extensión.

Fomentar la comercialización de la producción en el mercado local. A través de la creación de un mercado de abasto acorde a las características productivas de los territorios de la sub-región y el fortalecimiento de ferias locales.

Difundir técnicas de mejoramiento de la productividad sostenibles y de bajo costo. Incluye la creación de fondos a nivel Municipal y Entes Públicos, para promover la recuperación de suelos.

Fortalecer las capacidades de los agricultores familiares para la comercialización y el mercadeo. Se propone mejorar el acceso de los Agricultores Familiares a la información de mercado en forma oportuna y permanente; fortalecerá las capacidades de negociación de los productores con la industria y crear ventanillas para el asesoramiento en gestión empresarial.

²⁶⁶ Ante el cambio climático y sus efectos en la agricultura, se diseñarán instrumentos como el seguro agrícola.

Cuadro 5.3-2: Líneas estratégicas de la dimensión económico–productiva para la Sub-región 2

Nº	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Acceso limitado al crédito para la Agricultura Familiar	Promover la creación e implementación de líneas de crédito apropiadas para la Agricultura Familiar	<p>Crear un fondo de garantía de créditos para los Agricultores Familiares</p> <p>Diseñar instrumentos para disminuir el riesgo ante el cambio climático, como el seguro agrícola</p>
2	Baja cobertura y calidad de la extensión agraria	Crear nuevos mecanismos de extensión rural enfocada a las etapas de producción primaria, secundaria y en la comercialización y con una atención diferenciada para la Agricultura Familiar	<p>Promover el liderazgo de las cooperativas y asociaciones de productores en la organización y financiamiento del sistema</p> <p>Fortalecer los programas de extensión rural en las escuelas agrícolas</p> <p>Aprovechar la disponibilidad de las escuelas agrícolas para implementar programas de extensión</p>
3	Falta de mercados de Abasto Regionales	Fomentar la comercialización de la producción en el mercado local	<p>Instalar un mercado de abasto acorde a las características productivas de los territorios de la sub-región</p> <p>Promover el fortalecimiento de las Ferias Locales</p>
4	Escasa adopción de tecnologías en la Agricultura Familiar	Difundir técnicas de mejoramiento de la productividad sostenibles y de bajo costo	<p>Promover el manejo, conservación y recuperación de suelos</p> <p>Promover Pastoreo Racional Voisin (PRV) en lugar del pastoreo convencional</p> <p>Impulsar la creación de fondos a nivel Municipal y Entes Públicos, para promover la recuperación de suelos</p>
5	Poco desarrollo de capacidades para la comercialización y el mercadeo	Fortalecer las capacidades de los agricultores familiares en la comercialización y el acceso al mercado	<p>Promover el desarrollo de programas de capacitación en comercialización y mercadeo</p> <p>Crear ventanillas para el asesoramiento en gestión empresarial, como iniciativa de la Gobernación o del Gobierno Central</p> <p>Desarrollar un sistema de información de mercado en forma oportuna y permanente</p>

B. Dimensión Socio-Cultural

Revalorizar la agricultura y la vida rural. Sensibilizar a los docentes considerando su rol protagónico en la formación de niños/as y jóvenes; y promover la participación efectiva de la comunidad educativa (director, docente, niños/as, padres, madres) en iniciativas que revaloricen la importancia del sector rural campesino y de la agricultura.

Elaborar propuestas e impulsar iniciativas tendientes a integrar y coordinar la oferta de la enseñanza media, con especial énfasis en la enseñanza técnico-profesional. Reforzar la capacitación y actualización permanentemente a los docentes; y ajustar el currículo a las características y necesidades de cada territorio y de su población.

Fortalecer el capital social a través de la motivación y capacitación de los miembros de las organizaciones. Se buscará: promover el asociativismo enfatizando la importancia de aspectos relacionados al empoderamiento efectivo y eficaz, al manejo de la información, la inclusión y participación, las rendiciones de cuentas y al funcionamiento de la organización propiamente dicha; impulsar iniciativas que promuevan la participación comunitaria y la recuperación de prácticas socio-culturales que fortalezcan el trabajo comunitario, como por ejemplo la cultura de la *minga*.

Visibilizar a los jóvenes rurales como actores estratégicos para el desarrollo de la Agricultura Familiar. Fomentará programas para motivar a los jóvenes y mujeres rurales a ser proactivos y emprendedores con una imagen positiva de la agricultura y el mundo rural; generar condiciones adecuadas para las inversiones y la creación de fuentes de trabajo.

Promover comisiones locales de seguridad ciudadana. Estas comisiones estarán encargadas de identificar los problemas relacionados a la inseguridad en zonas rurales y urbanas y al incremento de la delincuencia; realizar las denuncias ante las instancias pertinentes y acordar con las mismas, acciones oportunas, trabajando siempre en estrecha coordinación con las municipalidades, la fiscalía y la sociedad civil. Así mismo, se comprometerá el apoyo de los grandes productores hacia los productores familiares para transferir sus conocimientos, utilizar sus influencias e implementar programas de educación y organización ciudadana.

Cuadro 5.3-3: Líneas estratégicas de la dimensión socio-cultural para la Sub-región 2

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Currículo educativo no adaptado a la realidad territorial y falta de carreras técnicas	Revalorizar la agricultura y la vida rural	Promover la participación efectiva de la comunidad educativa (director, docente, niños/as, padres, madres) en iniciativas que revaloricen la importancia del sector rural campesino y de la agricultura
			Capacitación y actualización permanente de docentes en la educación para el cambio
		Elaborar propuestas e impulsar iniciativas tendientes a integrar y coordinar la oferta de la enseñanza media, con especial énfasis en la enseñanza técnico-profesional	Promover la articulación de una red intermunicipal con instancias educativas y el apoyo del sector privado
			Implementar programas de formación profesional, tecnicaturas y/o carreras de mandos medios, atendiendo la diversidad y la multiculturalidad
		Implementar iniciativas de responsabilidad social empresarial para pasantías laborales y programas de primer empleo	

2	Baja capacidad de gestión y empoderamiento de las organizaciones	Fortalecer el capital social a través de la motivación y capacitación de los miembros de las organizaciones	Desarrollar programas de capacitación orientados al logro del empoderamiento de las organizaciones y la formación de líderes
			Impulsar iniciativas que promuevan la participación comunitaria y la recuperación de prácticas socio – culturales
3	Alta migración de jóvenes del sector rural, desarraigo y desintegración familiar	Visibilizar a los jóvenes y mujeres rurales como actores estratégicos para el desarrollo de la Agricultura Familiar	Impulsar campañas para sensibilizar a instituciones y medios masivos de comunicación sobre la importancia del sector rural campesino y de la agricultura
			Sensibilización sobre género e igualdad de oportunidades, la importancia de la estructura familiar, comunicación y relacionamiento entre sus miembros cohesión social
			Fomentar programas de desarrollo de capacidades y habilidades para jóvenes rurales
			Crear condiciones y emprendimientos para el empleo y el trabajo rural de jóvenes y mujeres
4	Inseguridad en las zonas rurales y urbanas	Promover comisiones locales de seguridad ciudadana	Diseñar mecanismos de responsabilidad social y seguridad ciudadana entre los productores de la Agricultura Empresarial y la Agricultura Familiar
			Organizar a nivel territorio mesas de coordinación con las municipalidades, la fiscalía y la sociedad civil
			Implementar Programas de Educación y Organización Ciudadana e intercambio de experiencias con otras localidades sobre delitos específicos, denuncias y otros

C. Dimensión Ambiental

Fortalecer la capacidad institucional pública y de la sociedad civil, para la adecuación y la aplicación de normativas ambientales, conforme a las directrices de la Política Ambiental Nacional. Incluyendo a todos los actores involucrados en la temática ambiental e impulsando como línea de acción la participación y contraloría ciudadana para velar por el cumplimiento de las normativas ambientales.

Promover la zonificación ecológica-económica. En base a la oferta de los recursos forestales del territorio y a las demandas de la población, considerando un enfoque integral y complementario de la forestación/reforestación con otras medidas generadoras de ingresos para las fincas campesinas. Se deberá promover la clasificación y el ordenamiento de las tierras forestales.

Promover la implementación de una política de gestión integral de los recursos hídricos.

Para garantizar su uso equitativo y sostenible en el territorio. Se plantea la promoción del manejo de cuencas como unidades geográficas de planificación para ampliar el ordenamiento ambiental.

Fomentar la concienciación ambiental. Para llegar a nivel de la ciudadanía en general se plantea promover la creación y difusión de un sistema de información sobre el estado actual y riesgos de los recursos naturales y socialización de las normativas ambientales existentes.

Cuadro 5.3-4: Líneas estratégicas de la dimensión ambiental para la Sub-región 2

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Debilidad institucional para implementar políticas públicas de aplicación de normativas y penalización de las faltas ambientales	Fortalecer la capacidad institucional pública y de la sociedad civil, para la adecuación y la aplicación de normativas ambientales	Crear y/o fortalecer instancias de coordinación interinstitucional, en el abordaje del desarrollo rural con un enfoque de sostenibilidad ambiental
2	Avance de la destrucción forestal debido al cambio en el uso de las tierras	Promover la zonificación ecológica- económica	Identificar e impulsar iniciativas de forestación, reforestación y agro-forestería
			Promover la clasificación y el ordenamiento de las tierras forestales
			Promover la sensibilización y capacitación de los recursos humanos de las instituciones financieras en la conservación y recuperación de los recursos naturales
3	Degradación de recursos hídricos	Promover la implementación de una política de gestión integral de los recursos hídricos para garantizar su uso equitativo y sostenible	Promover el manejo de cuencas como unidad geográfica de planificación
4	Escasa de concienciación de la ciudadanía sobre las normativas ambientales	Fomentar la concienciación ambiental a nivel de la ciudadanía en general	Diseñar e implementar programas de sensibilización, capacitación y manejo adecuado de los recursos naturales
			Impulsar la realización de campañas masivas de concientización ambiental y difusión de leyes

D. Dimensión Político-Institucional

Fortalecer la institucionalidad pública a nivel local y regional en un escenario de descentralización y participación ciudadana. Se promoverá: la profesionalización de la función pública local; la creación de mecanismos equitativos y eficientes para la selección de los servidores públicos y de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y contraloría social.

Concienciación sobre la importancia de la descentralización efectiva de los territorios. A través de Campañas de concienciación en todos los niveles sobre la importancia de la

descentralización efectiva de los territorios y el diseñar e implementar mecanismos graduales de descentralización administrativa.

Fortalecer la participación ciudadana. Se buscará: generar espacios y mecanismos de debate y concertación, para que los referentes de la sociedad civil puedan plantear sus problemas y pensar en las posibles soluciones; propiciar el acceso de la sociedad civil a entidades gubernamentales para crear órganos de gobernabilidad; adoptar metodologías participativas para la gestión de programas y proyectos; y crear mecanismos de contraloría social para el seguimiento y la evaluación de los programas públicos.

Acceso de la población a información sobre programas y servicios públicos. Diseñarán e implementar estrategias comunicacionales dirigidas a la población en general, para difundir los objetivos de programas y proyectos públicos, sus procedimientos y condiciones para el acceso de beneficiarios.

Fortalecer las políticas públicas departamentales y municipales orientadas a los grupos vulnerables. Garantizar la participación de los grupos más vulnerables en los distintos espacios de discusión y de decisión política; difundir sobre el cumplimiento de las leyes que garantizan la participación e inclusión de los grupos más desfavorecidos.

Cuadro 5.3-5: Líneas estratégicas de la dimensión político-institucional para la Sub-región 2

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Debilidad de la institucionalidad local	Fortalecer la institucionalidad pública a nivel local y regional en un escenario de descentralización y participación ciudadana	Profesionalización de la función pública y mecanismos de selección de los servidores públicos
			Crear mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, contraloría social, código de ética en la función pública local
			Institucionalizar el acceso de la sociedad civil a entidades gubernamentales para crear órganos de gobernabilidad
		Fortalecer la participación ciudadana	Generar espacios y mecanismos de diálogo y concertación entre instituciones públicas y ciudadanía, interinstitucionales e intra-institucionales, que permitan captar, procesar y operativizar las demandas: mesas de coordinación, audiencias públicas, foros de discusión
			Institucionalizar el acceso de la sociedad civil a entidades gubernamentales para crear órganos de gobernabilidad
			Promover liderazgos legítimos y comprometidos
			Adoptar metodologías participativas para la gestión de programas y proyectos
Acceso de la población a información sobre programas y servicios públicos	Diseñar estrategias comunicacionales dirigidas a la población en general, para difundir los objetivos de programas y proyectos públicos, sus procedimientos y condiciones para el acceso de beneficiarios		
2	Falta de descentralización administrativa efectiva	Concienciación sobre la importancia de la descentralización efectiva de los territorios	Campañas de concienciación en todos los niveles sobre la importancia de la descentralización efectiva de los territorios
			Diseñar e implementar mecanismos graduales de descentralización administrativa
3	Escasa atención a las diferencias de género, edad y etnia	Fortalecimiento de las políticas públicas departamentales y municipales hacia los grupos vulnerables	Garantizar la participación de los grupos más vulnerables en los distintos espacios de discusión y de decisión política
			Difusión y cumplimiento de las leyes que garantizan la participación e inclusión de los grupos más desfavorecidos

5.4 Sub-región 3

La Sub-región 3 está integrada por 4 departamentos de la Región Oriental: Caazapá, Caaguazú, San Pedro y Canindeyú.

Esta sub-región presenta una combinación de diferentes niveles de desarrollo económico y social, porque se mezcla al interior de los departamentos que la conforman, las características del campesinado tradicional y la producción agro exportadora. Es la sub-región que cuenta con la mayor proporción de población rural y la mayor densidad poblacional del país.

Es una zona en transición, cuyo proceso de desarrollo genera conflictos sociales y económicos. Representa la sub-región con mayores niveles de pobreza y un Coeficiente de Gini de 0,551 (el segundo mayor entre las sub-regiones identificadas que supera al promedio de la Región Oriental que es de 0,515). Tiene el mayor producto agrícola per cápita, el menor producto industrial per cápita y los indicadores de menor presencia del Estado.



Gráfico 5.4-1: Sub-región 3

La superación de los principales problemas que limitan el desarrollo de la sub-región que a continuación se presentan, constituye un desafío central para sus habitantes. Las líneas estratégicas definidas en este capítulo, pretenden orientar las acciones a ser encaradas para el efecto.

Cuadro 5.4-1: Principales debilidades para cada dimensión de la Sub-región 3

Dimensión Económico-Productiva	Dimensión Socio-Cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso limitado al crédito para la Agricultura Familiar • Baja cobertura y calidad de la extensión agraria • Caminos rurales en mal estado • Reducción de la fertilidad de los suelos agrícolas • Poco valor agregado a la producción primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad en la zona rural y urbana • Currículo educativo no adaptado a la realidad territorial • Baja autoestima de los pequeños productores y desinterés en la Agricultura Familiar • Alimentación desequilibrada y desnutrición • Baja cobertura y calidad de los servicios de salud
Dimensión Ambiental	Dimensión Político-Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad institucional para implementar políticas públicas de aplicación de normativas y penalización de las faltas ambientales • Avance de la destrucción forestal debido al cambio en el uso de las tierras • Escasa concienciación para el manejo y recuperación de los recursos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de las escuelas en mal estado • Débil institucionalidad pública local e Insuficiente presupuesto • Ausencia de planes de desarrollo departamental y de planes comunitarios, o poco conocimiento de los mismos.

Fuente: Taller de formulación de líneas estratégicas para la Sub-región 3. EDRIPP. Marzo, 2011.

5.4.1 Valores y visión

Los valores que inspirarán y regularán el comportamiento de los habitantes de la Sub-región son: el patriotismo, la transparencia, la participación, la valoración de la vida rural y el respeto a la naturaleza. En consonancia con la visión 2030 de la Región Oriental, la visión de futuro plantea:



5.4.2 Líneas estratégicas

A. Dimensión Económico-Productiva

Promover la creación e implementación de líneas de crédito apropiadas para la Agricultura Familiar. Tendrán tasas, plazos, destinos y otras condiciones, para impulsar una producción competitiva. Se impulsará la creación de un fondo de garantía para créditos que los pequeños Agricultores Familiares puedan acceder a créditos más adecuados. Será importante considerar las experiencias exitosas de otros países.

Crear nuevos mecanismos de extensión rural enfocada a las etapas de producción primaria, secundaria y en la comercialización y con una atención diferenciada para la Agricultura Familiar. Se promoverá el liderazgo de las cooperativas y asociaciones de productores en la organización y financiamiento del sistema de extensión; fortalecer los programas de extensión rural en las escuelas agrícolas y aprovechar la disponibilidad de las escuelas agrícolas en el territorio para implementar programas de extensión.

Fomentar la coordinación interinstitucional para el mantenimiento de caminos. El MOPC, la Gobernación y las Municipalidades trabajarán en estrecha coordinación para mantener la infraestructura vial, con la participación de la sociedad civil organizada. Así mismo, se buscará fortalecer el rol de los gobiernos locales en el mantenimiento de los caminos rurales; propiciar la gestión participativa de las Comisiones/Juntas Vecinales y de las Municipalidades; crear un fondo rotativo para pequeñas obras de rehabilitación de infraestructuras.

Incrementar la fertilidad de los suelo mediante la aplicación de técnicas sostenibles de mejoramiento y recuperación. Las medidas específicas incluyen: difundir tecnologías de manejo, conservación y recuperación de suelo; incorporar al Currículo de la Facultad de Ciencias Agrarias el desarrollo de modelos sostenibles; desarrollar la producción orgánicos/agroecológica; promover la instalación de fincas modelos conservacionistas.

Estimular la creación de valor agregado y de diversificación de los productos.

Cuadro 5.4-2: Líneas estratégicas de la dimensión económico-productiva para la Sub-región 3

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Acceso limitado al crédito para la Agricultura Familiar	Promover la creación e implementación de líneas de crédito apropiadas a la Agricultura Familiar	Crear un fondo de garantía de créditos para los Agricultores Familiares
2	Baja cobertura y calidad de la extensión agraria	Crear nuevos mecanismos de extensión rural enfocada a las etapas de producción primaria, secundaria y en la comercialización y con una atención diferenciada para la Agricultura Familiar	Promover el liderazgo de las cooperativas y asociaciones de productores, en la organización y financiamiento del sistema Fortalecer los programas de extensión rural en las escuelas agrícolas Aprovechar la disponibilidad de las escuelas agrícolas para implementar programas de extensión Promover el uso de maquinarias y equipos que faciliten el trabajo del Agricultor Familiar
3	Caminos rurales en mal estado	Fomentar la coordinación interinstitucional para el mantenimiento de caminos	Fortalecer el rol de los gobiernos locales en el mantenimiento de caminos rurales Impulsar el establecimiento de alianzas estratégicas entre el MOPC, las Municipalidades y representantes de la sociedad civil Fortalecer la gestión participativa de las Comisiones/Juntas Vecinales y de las Municipalidades.
4	Reducción de la fertilidad de los suelos agrícolas	Incrementar la fertilidad de los suelos mediante la aplicación de técnicas sostenibles de mejoramiento y recuperación	Extender y difundir ampliamente las tecnologías sostenibles, uso de materia orgánica, abono verde, rotación de cultivos y otras prácticas conservacionistas Incorporar en el Currículo de la Facultad de Ciencias Agrarias tecnologías amigables y sustentables y la siembra directa Desarrollar la producción orgánica/agroecológica en los territorios. Promover la instalación de fincas modelos con tecnologías conservacionistas y rentables
5	Poco valor agregado de la producción primaria	Estimular la creación de valor agregado y de diversificación de los productos	Aumentar el financiamiento para la agroindustria rural Diseñar e implementar programas de capacitación para la transformación artesanal de los productos

B. Dimensión Socio-Cultural

Promover comisiones locales de seguridad ciudadana e implementar mesas de coordinación interinstitucional. Las comisiones estarán encargadas de identificar los problemas relacionados a la inseguridad en zonas rurales y urbanas y al incremento de la delincuencia, y realizar las denuncias ante las instancias pertinentes. En las mesas coordinación

participarán las municipalidades, la fiscalía y la sociedad civil para buscar estrategias y acordar acciones oportunas. Se implementarán programas de educación y organización ciudadana.

Revalorizar la agricultura y la vida rural. Sensibilizar a los docentes considerando su rol protagónico en la formación de niños/as y jóvenes; y promover la participación efectiva de la comunidad educativa (director, docente, niños/as, padres, madres) en iniciativas que revaloricen la importancia del sector rural campesino y de la agricultura.

Elaborar propuestas e impulsar iniciativas tendientes a integrar y coordinar la oferta de la enseñanza media, con especial énfasis en la enseñanza técnico-profesional.

Impulsar Programas de Educación Nutricional y Producción de Autoconsumo. Estos serán implementados y articulados por diferentes sectores incluyendo: agricultura, educación y salud, y se buscará involucrar a niños, jóvenes y adultos.

Fortalecer los Consejos locales de salud y conformar mesas de coordinación interinstitucional. Se promoverá la elaboración de planes participativos para el mejoramiento y la ampliación de los servicios brindados; programas de capacitación a las organizaciones comunitarias en el mantenimiento de los servicios de salud y la implementación de sistemas participativos de seguimiento y evaluación.

Cuadro 5.4-3: Líneas estratégicas de la dimensión socio-cultural para la Sub-región 3

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas	
1	Inseguridad en la zona rural y urbana.	Promover comisiones locales de seguridad ciudadana e implementar mesas de coordinación interinstitucional	Diseñar mecanismos de responsabilidad social y seguridad ciudadana entre los productores de la Agricultura Empresarial y la Agricultura Familiar	
			Organizar a nivel territorio mesas de coordinación con las municipalidades, la fiscalía y la sociedad civil	
			Implementar Programas de Educación y Organización Ciudadana e intercambio de experiencias con otras localidades sobre delitos específicos, denuncias y otros	
2	Currículo educativo no adaptado a la realidad territorial y baja autoestima de los pequeños productores y desinterés en la Agricultura Familiar	Revalorizar la agricultura y la vida rural	Promover la participación efectiva de la comunidad educativa (director, docente, niños/as, padres, madres) en iniciativas que revaloricen la importancia del sector rural campesino y de la agricultura	
			Elaborar propuestas e impulsar iniciativas tendientes a integrar y coordinar la oferta de la enseñanza media, con especial énfasis en la enseñanza técnico-profesional	Promover la articulación de una red intermunicipal con instancias educativas y el apoyo del sector privado
				Implementar programas de formación profesional, tecnicaturas y/o carreras de mandos medios, atendiendo la diversidad y la multiculturalidad
3	Alimentación desequilibrada y desnutrición	Impulsar Programas de Educación Nutricional y Producción de Autoconsumo	Capacitar a docentes de la EEB en la producción de alimentos, a través de técnicos de DEAg y Escuelas Agrícolas	
			Implementar programas de producción, conservación y comercialización de alimentos	
			Realizar un diagnóstico sobre la salud de la población, a través de las unidades de salud familiar y brindar servicios orientados a atender las necesidades más sentidas	
4	Baja cobertura y calidad de los servicios de salud	Fortalecer los Concejos locales de salud y conformar mesas de coordinación interinstitucional	Elaborar planes participativos para el mejoramiento y la ampliación de los servicios brindados	
			Programas de capacitación para las organizaciones comunitarias	
			Implementar sistemas participativos de seguimiento y evaluación	

C. Dimensión Ambiental

Fortalecer la capacidad institucional pública y de la sociedad civil, para la adecuación y la aplicación de normativas ambientales. Conforme a las directrices de la Política Ambiental Nacional, incluyendo a todos los actores involucrados en la temática ambiental e impulsando como medida específica la creación y/o fortalecimiento de las instancias de coordinación

interinstitucional, en el abordaje del desarrollo rural con un enfoque de sostenibilidad ambiental.

Promover la zonificación ecológica-económica. En base a la oferta de los recursos forestales del territorio a y a las demandas de la población, considerando un enfoque integral y complementario de la forestación, reforestación y agroforestería, con otras medidas generadoras de ingresos para las fincas campesinas.

Fomentar la concienciación ambiental a nivel de la ciudadanía en general. Promover el diseño e implementación de programas de sensibilización, capacitación y manejo adecuado de los recursos naturales (agua, suelo, bosques) para un medio ambiente saludable, dirigido a líderes barriales, comunidades indígenas, campesinas, y organizaciones sociales.

Cuadro 5.4-4: Líneas estratégicas de la dimensión ambiental para la Sub-región 3

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Debilidad institucional para implementar políticas públicas de aplicación de normativas y penalización de las faltas ambientales	<i>Fortalecer la capacidad institucional pública y de la sociedad civil, para la adecuación y la aplicación de normativas ambientales</i>	Crear y/o fortalecer instancias de coordinación interinstitucional, en el abordaje del desarrollo rural con un enfoque de sostenibilidad ambiental
			Fortalecer el rol de los Gobiernos Locales, departamentales y municipales, en la aplicación de la Política Ambiental Nacional, mediante la readecuación de las normativas
2	Avance de la destrucción forestal debido al cambio en el uso de las tierras	<i>Promover la zonificación ecológica- económica</i>	Identificar e impulsar iniciativas de forestación, reforestación y agroforestería
			Promover la clasificación y el ordenamiento de las tierras forestales
3	Escasa concienciación para el manejo y recuperación de los recursos naturales	<i>Fomentar la concienciación ambiental a nivel de la ciudadanía en general</i>	Diseñar e implementar programas de sensibilización, capacitación y manejo adecuado de los recursos naturales
			Reforzar en la educación formal la preocupación por los temas ambientales
			Realizar campañas masivas de concientización ambiental y difusión de leyes

D. Dimensión Político-Institucional

Construir y mejorar escuelas a bajo costo y dar a la infraestructura múltiples usos. Establecer un plan coordinado entre las diferentes instancias públicas encargadas.

Fortalecer la institucionalidad pública a nivel local y regional en un escenario de descentralización y participación ciudadana. Se promoverá la profesionalización de la función pública local; la creación de mecanismos equitativos y eficientes para la selección de los servidores públicos; y de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y contraloría

social.

Aprovechar el potencial de las organizaciones e instituciones existentes en el territorio. Se elaborarán e implementarán mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional: convenios, cartas, acuerdos y otros.

Formular e implementar planes integrales y presupuestos participativos. Con basados en procesos de concertación local: gobiernos locales, del sector público, privado y la sociedad civil.

Cuadro 5.4-5: Líneas estratégicas de la dimensión político-institucional para la Sub-región 3

Nº	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Infraestructura de las escuelas en mal estado	Construir y mejorar escuelas a bajo costo y dar a la infraestructura múltiples usos	
2	Débil institucionalidad pública local	Fortalecer la institucionalidad pública a nivel local y regional en un escenario de descentralización y participación ciudadana	Profesionalización de la función pública y mecanismos de selección de los servidores públicos
			Crear mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, contraloría social, código de ética en la función pública local
			Institucionalizar el acceso de la sociedad civil a entidades gubernamentales para crear órganos de gobernabilidad
3	Ausencia de planes de desarrollo departamental y de planes comunitarios o poco conocimiento de los mismos	Formular e implementar planes integrales y presupuestos participativos y concertados	Elaborar e implementar mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional: convenios, cartas, acuerdos y otros
			Potenciar el SIGEST por su rol articulador y coordinador de las iniciativas de desarrollo
			Desarrollar capacidades locales y regionales en el ámbito de la planificación, para la formulación e implementación participativa de políticas
			Crear espacios participativos y fomentar liderazgos comprometidos

5.5 Sub-región 4

La Sub-región 4 está integrada por 2 departamentos de la Región Oriental: Itapúa y Alto Paraná.

Agrupar a los departamentos más poblados (después de Central). Es la sub-región con menores niveles de pobreza y menor población con NBI, aunque se ve afectada por el mayor nivel de desigualdad (medido por el Coeficiente de Gini). Es la sub-región con tierras de mayor valor fiscal. Tiene la mayor presencia del sector financiero, y los mejores indicadores de cobertura en infraestructura (rutas pavimentadas y electricidad), aunque es la más deficitaria en agua. Si bien, ni su producto agrícola ni industrial per cápita son los mayores, es la sub-región que tiene el mayor volumen de producción de soja y maíz del país.

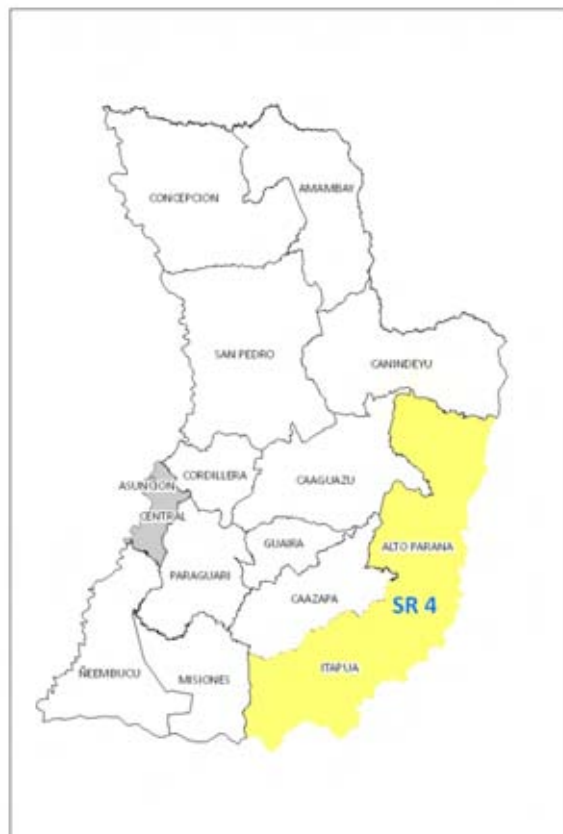


Gráfico 5.5-1: Sub-región 4

La superación de los principales problemas que limitan el desarrollo de la sub-región que a continuación se presentan, constituye un desafío central para sus habitantes. Las líneas estratégicas definidas en este capítulo, pretenden orientar las acciones a ser encaradas para el efecto.

Cuadro 5.5-1: Principales debilidades para cada dimensión de la Sub-región 4

Dimensión Económico-Productiva	Dimensión Socio-Cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso limitado al crédito para la Agricultura Familiar • Baja cobertura y calidad de la extensión agraria • Cadenas productivas locales débiles e incompletas • Escaso y/o inadecuado apoyo de autoridades locales a los sectores productivos 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de educación cívica es insuficiente y de bajo nivel • Baja cobertura y calidad de los servicios de salud • Baja autoestima de los pequeños productores y desinterés en la Agricultura Familiar
Dimensión Ambiental	Dimensión Político-Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad institucional para implementar políticas públicas de aplicación de normativas ambientales • Avance de la destrucción forestal debido al cambio en el uso de las tierras • Contaminación de los recursos hídricos por uso indiscriminado de agroquímicos • Uso indiscriminado del agua potable 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de descentralización administrativa efectiva • Falta de sostenibilidad de los programas y proyectos implementados • Falta de seguimiento a las actividades y proyectos ejecutados • Debilidad de la institucionalidad local • Falencias en la implementación de la Reforma Agraria

Fuente: Taller de formulación de líneas estratégicas para la Sub-región 4. EDRIPP. Marzo, 2011

5.5.1 Valores y visión

Los participantes de los talleres definieron los valores que inspirarán y regularán el comportamiento de los habitantes de la Sub-región, y son: la voluntad de trabajar, la agricultura familiar, la multiculturalidad, la búsqueda del bien común, la participación efectiva y la solidaria.

En consonancia con la Visión 2030 de la Región Oriental, la visión de futuro para el territorio representativo de la Sub-región 4 plantea:



5.5.2 Líneas estratégicas

A. Dimensión Económico-Productiva

Promover la creación e implementación de líneas de crédito apropiadas para la Agricultura Familiar. Tendrán tasas, plazos, destinos y otras condiciones, para impulsar una producción competitiva. Se impulsará la creación de un fondo de garantía para créditos que los pequeños Agricultores Familiares puedan acceder a créditos más adecuados. Será importante considerar las experiencias exitosas de otros países.

Crear nuevos mecanismos de extensión rural enfocada a las etapas de producción primaria, secundaria y en la comercialización y con una atención diferenciada para la Agricultura Familiar. Se promoverá el liderazgo de las cooperativas y asociaciones de productores en la organización y financiamiento del sistema de extensión; fortalecer los programas de extensión rural en las escuelas agrícolas y aprovechar la disponibilidad de las escuelas agrícolas en el territorio para implementar programas de extensión.

Dinamizar e integrar las cadenas productivas y fortalecer su competitividad. Se promoverá el desarrollo de un modelo de negocio incluyente y con enfoque de identidad. Se buscará: impulsar la capacitación de los productores para una producción planificada en función a demandas del mercado; facilitar espacios de negociación de los actores; apoyar a los productores en su articulación con el mercado; impulsar alianzas entre el sector privado y los productores rurales. Así mismo, se buscará disminuir la dependencia de acopiadores y fomentar la industrialización de productos agropecuarios.

Fortalecer la participación ciudadana para impulsar programas locales y departamentales de apoyo a la producción agropecuaria e industrial. Será importante la incidencia que la sociedad civil puede ejercer ante las autoridades y técnicos para lograr impulsar programas locales, que directamente proponer que los haya.

Cuadro 5.5-2: Líneas estratégicas de la dimensión económico-productiva para la Sub-región 4

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Acceso limitado al crédito para la Agricultura Familiar	<i>Promover la creación e implementación de líneas de crédito apropiadas para la Agricultura Familiar</i>	Crear un fondo de garantía de créditos para los Agricultores Familiares
2	Baja cobertura y calidad de la extensión agraria	<i>Crear nuevos mecanismos de extensión rural enfocada a las etapas de producción primaria, secundaria y en la comercialización y con una atención diferenciada para la Agricultura Familiar</i>	Promover el liderazgo de las cooperativas y asociaciones de productores, en la organización y financiamiento del sistema Fortalecer los programas de extensión rural en las escuelas agrícolas Aprovechar la disponibilidad de las escuelas agrícolas para implementar programas de extensión
3	Cadenas productivas locales débiles e incompletas	<i>Dinamizar e integrar las cadenas productivas y fortalecer su competitividad</i>	Impulsar la capacitación de los productores para una producción planificada en función a demandas del mercado Impulsar alianzas entre el sector privado y los productores rurales Disminuir la dependencia de acopiadores y fomentar la industrialización de productos agropecuarios Impulsar la zonificación de la producción según características sociales, productivas y ambientales, conforme a las orientaciones del mercado
4	Escaso y/o inadecuado apoyo de autoridades locales a los sectores productivos	<i>Fortalecer la participación ciudadana para realizar incidencia ante las autoridades y técnicos para impulsar programas productivos locales y departamentales</i>	Elaborar e implementar un plan de acción económico productivo comunitario

B. Dimensión Socio-Cultural

Fomentar actitudes de colaboración y participación en actividades cívicas, las relaciones sociales y los espacios de convivencia social. A través de las capacitaciones a jóvenes y adultos. Las alianzas público-privadas podrán ser aprovechadas para una mejor incorporación de los aprendizajes.

Fortalecer los Concejos locales de salud y conformar mesas de coordinación interinstitucional. Se promoverá la elaboración de planes participativos para el mejoramiento y la ampliación de los servicios brindados; programas de capacitación a las organizaciones comunitarias en el mantenimiento de los servicios de salud; y la implementación de sistemas participativos de seguimiento y evaluación.

Revalorizar la agricultura y la vida rural. Se impulsarán campañas para sensibilizar a

instituciones y medios masivos de comunicación sobre la importancia del sector rural campesino y de la agricultura. Tendrá particular importancia la sensibilización de los docentes considerando su rol protagónico en la formación de niños/as y jóvenes.

Cuadro 5.5-3: Líneas estratégicas de la dimensión socio-cultural para la Sub-región 4

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	El sistema de Educación Cívica es insuficiente y de bajo nivel	Fomentar actitudes de colaboración y participación en actividades cívicas	Impulsar programas integrales de formación ciudadana
2	Baja cobertura y calidad de los servicios de salud	Fortalecer los Concejos locales de salud y conformar mesas de coordinación interinstitucional	Elaborar planes participativos para el mejoramiento y la ampliación de los servicios brindados
			Programas de capacitación para las organizaciones comunitarias
			Implementar sistemas participativos de seguimiento y evaluación
3	Baja autoestima de los pequeños productores y desinterés en la Agricultura Familiar	Revalorizar la agricultura y la vida rural	Impulsar campañas para sensibilizar a instituciones y medios masivos de comunicación sobre la importancia del sector rural campesino y de la agricultura
			Promover el rescate y valorización de experiencias exitosas de productores que sean modelos para otras zonas, mediante el desarrollo de giras técnicas y visitas a fincas

C. Dimensión Ambiental

Fortalecer la capacidad institucional pública y de la sociedad civil, para la adecuación y la aplicación de normativas ambientales. Conforme a las directrices de la Política Ambiental Nacional, incluyendo a todos los actores involucrados en la temática ambiental e impulsando como medida específica la creación y/o fortalecimiento de las instancias de coordinación interinstitucional, en el abordaje del desarrollo rural con un enfoque de sostenibilidad ambiental.

Promover la zonificación ecológica-económica. En base a la oferta de los recursos forestales del territorio a y a las demandas de la población, considerando un enfoque integral y complementario de la forestación, reforestación y agroforestería, con otras medidas generadoras de ingresos para las fincas campesinas.

Promover la implementación de una política de gestión integral de los recursos hídricos. Para garantizar su uso equitativo y sostenible en el territorio. Realización campañas de sensibilización en medios masivos de comunicación sobre los efectos del uso indiscriminado de Agroquímicos.

Fomentar la utilización racional del agua potable.

Cuadro 5.5-4: Líneas estratégicas de la dimensión ambiental para la Sub-región 4

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Debilidad institucional para implementar políticas públicas de aplicación de normativas ambientales	Fortalecer la capacidad institucional pública y de la sociedad civil, para la adecuación y la aplicación de normativas ambientales	Crear y/o fortalecer instancias de coordinación interinstitucional, en el abordaje del desarrollo rural con un enfoque de sostenibilidad ambiental
2	Avance de la destrucción forestal debido al cambio en el uso de las tierras	Promover la zonificación ecológica- económica	Identificar e impulsar iniciativas de forestación, reforestación y agroforestería Promover la clasificación y el ordenamiento de las tierras forestales Crear mecanismos que incentiven la conservación de bosques nativos y la forestación natural
3	Contaminación de los recursos hídricos por uso indiscriminado de agroquímicos	Promover la implementación de una política de gestión integral de los recursos hídricos para garantizar su uso equitativo y sostenible	Fomentar el establecimiento de acuerdos y/o alianzas estratégicas, para el trabajo coordinado entre los gobiernos municipales, departamentales y empresas privadas para el uso racional de agroquímicos Impulsar el diseño e implementación de investigaciones puntuales conjuntas y coordinadas para medir/evaluar el impacto de agroquímicos en los recursos hídricos
4	Uso indiscriminado del agua potable	Fomentar la utilización racional del agua potable	Impulsar campañas de sensibilización sobre la importancia del agua potable y su utilización apropiada Fortalecer el rol contralor/supervisor/penalizador de las Juntas de Saneamiento o similares existentes en los territorios, en consonancia con la institución rectora a nivel nacional (SENASA)

D. Dimensión Político-Institucional

Concienciación sobre la importancia de la descentralización efectiva de los territorios.

Fortalecer la “red de Municipios” para demandar la descentralización; diseñar e implementar mecanismos graduales de descentralización administrativa; impulsar la promulgación de la Ley de la Descentralización.

Difusión de lecciones aprendidas y de programas exitosos.

Involucrar a las organizaciones de la sociedad civil en las etapas de seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Trabajando en forma participativa con los gobiernos locales, regionales y nacionales.

Mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación de las instituciones públicas a nivel nacional y local. Orientar la gestión por resultados y fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, el bien común y la preocupación por la ética; implementar procesos de planificación estratégica y operativa, seguimiento y evaluación.

Fortalecer la institucionalidad pública a nivel local y regional en un escenario de descentralización y participación ciudadana. Se promoverá la profesionalización de la función pública local; la creación de mecanismos equitativos y eficientes para la selección de los servidores públicos; y de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y contraloría social. Asimismo, se simplificarán los trámites y se dará mejor atención al público.

Fortalecer la participación ciudadana. Se buscará generar espacios y mecanismos de debate y concertación, para que los referentes de la Sociedad Civil puedan plantear sus problemas y pensar en las posibles soluciones; propiciar el acceso de la sociedad civil a entidades gubernamentales para crear órganos de gobernabilidad; adoptar metodologías participativas para la gestión de programas y proyectos; y crear mecanismos de contraloría social para el seguimiento y la evaluación de los programas públicos.

Acceso de la población a información sobre programas y servicios públicos. Diseñarán e implementar estrategias comunicacionales dirigidas a la población en general, para difundir los objetivos de programas y proyectos públicos, sus procedimientos y condiciones para el acceso de beneficiarios.

Incrementar la inversión en infraestructuras y servicios para la pequeña agricultura.

Cuadro 5.5-5: Líneas estratégicas de la dimensión político-institucional para la Sub-región 4

N°	Debilidad	Líneas Estratégicas	Medidas Específicas
1	Falta de descentralización administrativa efectiva	<i>Concienciación sobre la importancia de la descentralización efectiva de los territorios</i>	Fortalecer la “Red de Municipios”
			Diseñar e implementar mecanismos graduales de descentralización administrativa
			Impulsar la promulgación de la Ley de la Descentralización
2	Falta de sostenibilidad de los programas y proyectos implementados	<i>Difusión de lecciones aprendidas y de programas exitosos</i>	Rescatar las lecciones aprendidas de los programas exitosos e institucionalizarlas
			Conformar y fortalecer instancias interinstitucionales e interdisciplinarias que brinden sostenibilidad a los procesos de gestión del desarrollo local
			Promover el respeto a la institucionalidad

3	Falta de seguimiento a las actividades y proyectos ejecutados	<i>Involucrar a las organizaciones de la sociedad civil en las etapas de seguimiento y evaluación de programas y proyectos</i>	Involucrar a los ciudadanos en los procesos evaluativos a través de las auditorías / contralorías sociales Estudios de caso de las mejores prácticas, mecanismos e incentivos para la participación y rendición de cuentas a nivel local
		<i>Mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación de las instituciones públicas a nivel nacional y local</i>	Orientar la gestión a resultados y fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, el bien común y la preocupación por la ética Establecer e implementar procesos de planificación estratégica y operativa, seguimiento y evaluación
4	Débil institucionalidad local	<i>Fortalecer la institucionalidad pública a nivel local y regional en un escenario de descentralización y participación ciudadana</i>	Profesionalización de la función pública y mecanismos de selección de los servidores públicos
			Crear mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, contraloría social, código de ética en la función pública local
			Institucionalizar el acceso de la sociedad civil a entidades gubernamentales para crear órganos de gobernabilidad
		<i>Fortalecer la participación ciudadana</i>	Simplificar trámites y mejorar atención al público Generar espacios y mecanismos de diálogo y concertación entre instituciones públicas y ciudadanía, interinstitucionales e intra-institucionales, que permitan captar, procesar y operativizar las demandas: mesas de coordinación, audiencias públicas, foros de discusión Adoptar metodologías participativas para la gestión de programas y proyectos Promover liderazgos legítimos y comprometidos y desarrollar la capacidad y calidad del desempeño de los representantes que participan en la toma de decisiones
		<i>Promover el acceso de la población a información sobre programas y servicios públicos</i>	Diseñar estrategias comunicacionales dirigidas a la población en general, para difundir los objetivos de programas y proyectos públicos, sus procedimientos y condiciones para el acceso de beneficiarios
5	Falencias en la implementación de la Reforma Agraria	<i>Incrementar la inversión en infraestructuras y servicios para la pequeña agricultura</i>	Elaborar planes de uso de los suelos de los asentamientos
			Actualizar el catastro rural en trabajo coordinado entre MH-INDERT-Municipalidad
			Promover el alquiler de tierras de pastoreo subutilizadas
			Construir y mejorar escuelas y sistemas de abastecimiento de agua de bajo costo

6. Esquema para el mecanismo institucional de implementación

6.1 Introducción

El esquema institucional tentativo que se presenta en este apartado busca sentar las principales bases estructurales y funcionales de la Estrategia de Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (Estrategia), en el entendido que esta, es un componente fundamental de la matriz de Desarrollo Rural de largo plazo. En ese contexto, el esquema institucional se concibe como una unidad integral de la Visión País 2030 en base al concepto básico del Enfoque Territorial.

Habida cuenta del planteamiento anterior, el esquema institucional esbozado adopta tres principios fundamentales; i) Minimizar la creación de nuevas instancias institucionales y nuevos nichos de burocracia. No obstante, debe entenderse que la lógica participativa de la Estrategia requiere que se desarrollen métodos y procedimientos abiertos de diálogo entre todas las partes involucradas, al mismo tiempo que se realiza un esfuerzo especial para mejorar los mecanismos de articulación interinstitucional y los espacios de diálogo; ii) Fortalecer la capacidad técnica instalada en las instituciones del sector público; y iii) Abrir y consolidar los espacios de diálogo público, privado y organizaciones de la sociedad civil.

En ese sentido, el esquema desplegado a continuación se fundamenta en un conjunto de medidas complementarias pre-existentes que condicionan el grado de éxito del esquema institucional y por ende de la ejecución de la propia Estrategia. Entre ellas se encuentran las siguientes: i) Ajustar la Ley de Desarrollo Rural existente para que refleje los postulados conceptuales y operacionales de la Estrategia para el DSTR y provea su fundamento constitucional; ii) Fortalecer los mecanismos de articulación interinstitucional, prestando especial énfasis a la capacidad técnica instalada y a la internalización de las bases conceptuales, metodológicas y operativas de la Estrategia en cada institución involucrada en su gestión; iii) Seleccionar un conjunto de políticas sectoriales que serían activadas y ampliadas como instrumentos para la ejecución de medidas específicas de la Estrategia en los territorios; iv) Fortalecer las “Redes Institucionales” existentes para que cumplan sus nuevas funciones vinculadas al proceso de compatibilización y gestión de agendas sectoriales (armonizadas) en los territorios; v) Establecer un Fondo de Financiamiento específico para la Estrategia de Desarrollo Rural. De hecho, el aporte nacional de este mecanismo podría provenir de un porcentaje de los recursos royalties; vi) Dinamizar y actualizar las organizaciones de la sociedad civil como uno de los estamentos responsables de la gestión de la Estrategia.

6.2 Descripción de los aspectos generales del esquema para el mecanismo institucional de implementación

A. Definición del esquema para el mecanismo institucional de implementación

El esquema institucional presentado es entendido como el conjunto de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, necesarias para realizar la gestión participativa de la Estrategia y alcanzar los objetivos propuestos para el cumplimiento de la Visión 2030.

B. Objetivo del esquema para el mecanismo institucional de implementación

La meta superior que se pretende alcanzar mediante el esquema institucional es la Visión 2030, y en el transcurso, se propone construir un esquema de desarrollo rural sostenible mediante el enfoque territorial. Por tanto, el esquema planteado deberá ser el marco institucional que permita materializar un desarrollo rural coherente con los conceptos básicos del enfoque territorial.

C. Definición de la gestión de la Estrategia de desarrollo

Por lo general, los planes de desarrollo y las líneas estratégicas son gestionados aplicando el ciclo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar)²⁶⁷. Actualmente, el Sistema de Planificación Nacional (SISPLAN) propuesto por la STP constituye el marco conceptual que abarca el conjunto de planes de desarrollo existentes en el Paraguay, y actúa bajo los principios del PHVA. Los sistemas establecidos por el SISPLAN son: a) Sistema de Planificación del Desarrollo (SPD); b) Sistema de Programación de Operaciones (SPO); c) Sistema de Inversión Pública (SIP); d) Sistema de Programación Presupuestaria (SIPP) y e) el Sistema de Monitoreo y Evaluación de Gestión (SIMEG).

Las líneas estratégicas definidas en estos Lineamientos serán un instrumento para complementar el conjunto de planes de desarrollo ya existentes en cada nivel (nacional, departamental y municipal) – elaborados en su mayoría con el apoyo técnico de la STP – y la gestión de las mismas debe ser coherente con el ciclo de gestión del SISPLAN. En ese sentido, la gestión de la Estrategia abarcará: a) la elaboración del plan de desarrollo; b) la elaboración del plan de implementación; c) la elaboración del presupuesto y la gestión de los proyectos; y, d) el monitoreo y la evaluación.

²⁶⁷ Es uno de los métodos de gestión que promueve el mantenimiento y mejoramiento la calidad, así como el mejoramiento continuo de los servicios. Esta metodología ha sido planteada en los años '50 por William Edwards Deming, y se conoce también con el nombre del ciclo Deming. El planeamiento del ciclo PHVA es aplicado ampliamente en los procesos de fabricación para el mejoramiento de calidad y de los servicios, así como en diferentes sistemas de gestión como ISO 9.000 y ISO 14.000, y además es introducido también para la gestión de los servicios de los organismos públicos.

6.3 Niveles y ámbitos del esquema para el mecanismo institucional de implementación

A. Integrantes del esquema para el mecanismo institucional de implementación

El esquema institucional, como regla general, estará integrado por diversos actores sociales locales, quienes se constituirán en promotores del desarrollo, y serán desagregados en cuatro (4) sectores: sector público, sector privado, sector académico/educativo y sociedad civil.

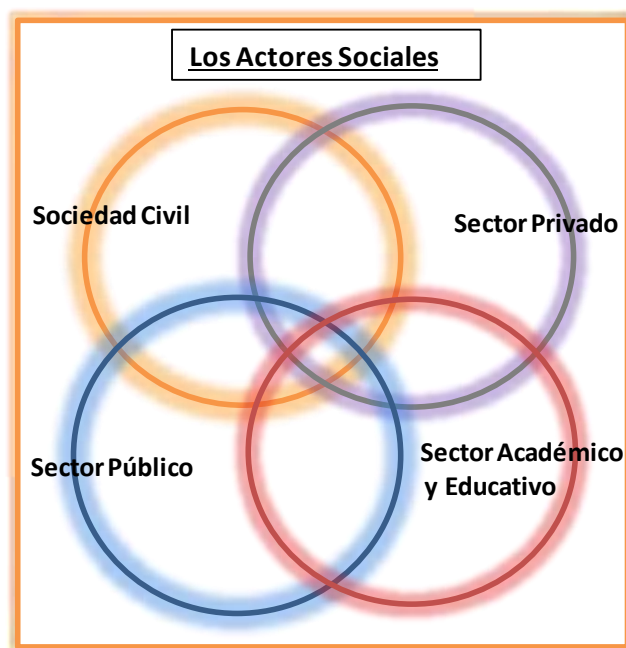


Gráfico 6.3-1: Relación de superposición entre 4 sectores de los actores sociales

Cabe mencionar que los actores sociales pueden pertenecer a varias categorías al mismo tiempo, y no es posible agruparlos siempre estrictamente. Por ejemplo, un productor agrícola es miembro de la sociedad civil, y al mismo tiempo, es miembro del sector privado de la misma zona. Asimismo, un empresario que reside en un área determinada y al mismo tiempo es docente en una universidad local, pertenece por consiguiente a las categorías de sociedad civil, sector privado y académico/educativo. (El Gráfico arriba presentado, muestra las superposiciones de los actores sociales de los 4 sectores y el Cuadro 6.3-1 presenta ejemplos de las organizaciones y/o grupos de actores sociales a ser integrados dentro del esquema institucional a nivel de la Región Oriental, sub-región y territorio).

Cuadro 6.3-1: Integrantes del esquema institucional de implementación de la estrategia de desarrollo

Categorías		Sociedad civil y gremial	Sector productivo privado	Sector académico/educativo	Sector público
Central	Región Oriental (14 departamentos)	<p>Representantes de grupos civiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Étnicos, de mujeres, comisiones vecinales, comisiones sanitarias, religiosos, comisiones de salud, comisiones educativas, padres de familias, estudiantes, de jóvenes, deportivos (principalmente fútbol), comités ejecutivos de eventos comunitarios, protección y conservación ambiental, uso sostenible de RRNN Las ONGs del nivel central Las organizaciones de la sociedad civil gremial <p><i>Ej. algunos como:</i></p> <p><i>FECOPROD, Cámara Algodonera del Paraguay (CADELPA), ARP, Unión Industrial Paraguaya (UIP), FEPRINCO, Federación Paraguaya de Madereros (FEPAMA), Asociación de Productores de Soja del Paraguay (APS), Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), CEPACOOOP, CONPACOOOP, Cooperativa Universitaria</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Iglesia y grupos religiosos a nivel central Otros a nivel central 	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Productores físicos Sociedades de personas Sociedades de capital Cooperativas y Centrales de Cooperativas (UNICOOP, CENCOPAN, etc.) Bancos privados Empresas (FRUTIKA, UPISA, PRODUCAR, etc.) Asociaciones y/o cámaras comerciales e industriales <p><i>Ej. algunos como:</i></p> <p><i>CAPECO, Cámaras de la Industria Maquiladora, Asociación de Apicultores del Paraguay, Unión de Gremios de la Producción, CAPASA, Cámara Junior del Paraguay, Cámara Paraguaya de Hierbas y Té, Cámara Paraguaya de la Stevia (CAPASTE), Centro Azucarero, Cámara Paraguaya del Biodiesel, Asociación Paraguaya de Turismo Rural (APATUR), Asociación de Productores de Semillas del Paraguay (APROSEMP)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Otros a nivel central 	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Universidades a nivel central Fundaciones educativas Centros educativos especializados <p><i>Ej. algunos como:</i></p> <p><i>U.N.A., 42 Universidades privadas del departamento Central, fundaciones de educación especializada</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Institutos especializados públicos y privados <p><i>Ej. CETAPAR, Parque Tecnológico Itaipú (PTI)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Otros a nivel central 	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organismos y entidades del estado <p><i>Ej. algunos como:</i></p> <p><i>10 Ministerios,</i></p> <p><i>13 Secretarías ejecutivas,</i></p> <p><i>19 Entes descentralizados autónomos y autárquicos,</i></p> <p><i>4 Empresas públicas,</i></p> <p><i>5 Instituciones financieras oficiales,</i></p> <p><i>4 Empresas con capital estatal y otras 7 entidades públicas (BCP, IPS, FF.AA., JEM, CISNI, CONACYT y CDN)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Organizaciones con capital estatal y otras 7 entidades públicas <p><i>Ej. algunos como:</i></p> <p><i>Consejo de Gobernadores, OPACI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Entes Binacionales (<i>Itaipú y Yacyretá</i>) Cooperantes nacionales e internacionales Otros a nivel central

Categorías		Sociedad civil y gremial	Sector productivo privado	Sector académico/educativo	Sector público
Niveles					
Local	Subregional (cuatro Sub-regiones)	<p>Representantes de grupos civiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Étnicos, de mujeres, comisiones vecinales, comisiones sanitarias, religiosos, comisiones de salud, comisiones educativas, padres de familias, estudiantes, de jóvenes, deportivos (principalmente fútbol), comités ejecutivos de eventos comunitarios, protección y conservación ambiental, uso sostenible de RRNN ONGs Iglesia y grupos religiosos Otros <p>de cada Sub-región</p>	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asociaciones y/o Cámaras comerciales e industriales Representantes de grupos informales de cada industria Otros grupos <p>de cada Sub-región</p>	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Universidades Fundaciones educativas Centros educativos especializados Otras entidades Institutos especializados públicos y privados <p>de cada Sub-región</p>	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gobiernos departamentales Delegaciones locales de los organismos gubernamentales centrales Organizaciones de coordinación interinstitucional a nivel departamental Consejos de Agua²⁶⁸ Comités de gestión de Áreas Protegidas <p>de cada Sub-región</p>
	Territorial (Conjuntos de varios territorios)	<p>Representantes de grupos civiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Étnicos, de mujeres, comisiones vecinales, comisiones sanitarias, religiosos, comisiones de salud, comisiones educativas, padres de familias, estudiantes, de jóvenes, deportivos (principalmente fútbol), comités ejecutivos de eventos comunitarios, protección y conservación ambiental, uso sostenible de RRNN ONGs Iglesia y grupos religiosos Otros <p>de cada territorio</p>	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asociaciones y/o Cámaras comerciales e industriales Representantes de grupos informales de cada industria Otros grupos <p>de cada territorio</p>	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Universidades Fundaciones educativas Centros educativos especializados Institutos especializados públicos y privados Otros <p>de cada territorio</p>	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Municipalidades Delegaciones locales de los organismos gubernamentales centrales Organizaciones de coordinación interinstitucional a nivel municipal Consejos de Agua Comités de gestión de las Áreas Protegidas <p>de cada territorio</p>

²⁶⁸ Creados por Resolución SEAM N° 170/06 conforme a la Ley 3.239/07 de los Recursos Hídricos del Paraguay.

B. Relación entre los sectores y los actores de cada estrato local

El enfoque territorial es el principio de desarrollo que visualiza al territorio como la unidad básica para el desarrollo incorporando el principio de subsidiariedad²⁶⁹. De acuerdo con este planteamiento, y considerando la relación básica entre los sectores y niveles locales que integran el esquema institucional, se establecen los principios que se describen a continuación.

- 1) El sector público es un servidor ante la sociedad civil y los sectores, privado y académico/educativo.
- 2) Los desafíos del desarrollo territorial deben ser solucionados por la sociedad civil a iniciativa propia.
- 3) El sector público deberá brindar apoyo en la búsqueda de solucionar los problemas que no puedan ser resueltos por la sociedad civil, ofreciendo para ello, recursos intelectuales y físicos (bienes y servicios).
- 4) La municipalidad será la institución pública que brindará el apoyo para la solución de los problemas, por estar más cerca de los ciudadanos.
- 5) Los problemas que no puedan ser solucionados por el gobierno autónomo municipal, serán apoyados por el gobierno departamental y, cuando esto no sea posible, por el gobierno central.

C. Funciones de los actores de los diferentes sectores

La sociedad civil y el sector privado serán los protagonistas en la búsqueda de soluciones ante los desafíos del desarrollo local, y al mismo tiempo, los principales beneficiarios de la Estrategia, si bien es cierto que, el sector público tiene por función ofrecer los recursos necesarios para la solución de los problemas del desarrollo local como servidor ante los otros sectores, y en ese sentido, asume una importante función como promotor de desarrollo. De la misma manera, tanto el sector privado como el sector académico/educativo deben asumir cuando sea necesario – a iniciativa propia o encomendados – el rol de promotores que ofrecerán los recursos necesarios para la solución de los problemas. De esta manera, son diversas las funciones y las situaciones de los actores sociales de los cuatro sectores.

²⁶⁹ Es un planteamiento que dicta que la autoridad debe resolver los asuntos en las instancias más cercanas a los interesados, basándose en la dignidad humana y la autonomía individual. El planteamiento fue incorporado en el borrador de la Carta Mundial de Gobiernos Locales presentada en la Asamblea de la ONU en 2001. El principio de subsidiariedad se enmarca en el planteamiento de que el Estado y los gobiernos deberán servir a los individuos, y respeta las iniciativas de los individuos y pequeños grupos integrados por los individuos (familias, iglesias, grupos de voluntarios, etc.) debiendo los gobiernos cubrir lo que los individuos o los pequeños grupos no pueden hacer por sí solos. Este planteamiento constituye hoy en día el principio básico de la descentralización, que consiste en transferir las autoridades y los recursos a las instancias más cercanas al pueblo, y la intervención de los organismos públicos superiores se limitan solamente en los problemas que las entidades autónomas no puedan solucionar de manera eficiente.

Cuadro 6.3-2: Funciones de los actores sociales de cada sector

Sectores	Sociedad civil	Sector privado	Sector académico/educativo	Sector público
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones como promotores para la solución de los desafíos del desarrollo local • Principales beneficiarios de la estrategia • Proveedores de los recursos para la solución de los desafíos para el desarrollo 		<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de los recursos para la solución de los desafíos del desarrollo (en especial bienes y servicios especiales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de los recursos para la solución de los desafíos del desarrollo (en especial bienes y servicios públicos)

Fuente: Elaborado por el Equipo de Estudio, abril de 2011

D. Transferencia de recursos y desarrollo de capacidades

Cuando la capacidad de solución de la sociedad civil no esté lo suficientemente desarrollada, la intervención del sector público será más intensa debiendo invertir mayores recursos. Sin embargo, una vez que la sociedad civil haya alcanzado la madurez suficiente, ésta podrá proveer recursos intelectuales y físicos propios o contratar otros actores para el efecto, reduciéndose así, su dependencia de los recursos proporcionados por el sector público. Similar esquema será utilizado en el proceso de descentralización democrática para la relación entre el gobierno central, departamental y municipal. Así, se irá reduciendo gradual y progresivamente la intervención de los organismos gubernamentales centrales y la cantidad de recursos por ellos movilizados.

Como fase final, será necesario transferir las facultades de toma de decisiones y de asignación de recursos y servicios, del nivel central al local, de manera que los actores locales puedan gestionar por sí mismos la Estrategia y los proyectos de desarrollo. Sin embargo, es indispensable impulsar el proceso paso a paso, apuntalando al mismo tiempo, el desarrollo de capacidades de los diferentes actores, siendo particularmente importante, consolidar la organización y la cohesión en las iniciativas de la sociedad civil como base para fortalecer sus capacidades, ya que la Estrategia y los proyectos de desarrollo serán gestionados en diferentes niveles por los representantes de los diversos grupos involucrados. El sector público deberá impulsar la descentralización democrática, y en ese proceso, se deberá armonizar el desarrollo de las capacidades financieras y administrativas de los gobiernos locales, la sensibilización de la sociedad civil en el tema de la autonomía local democrática, y otras acciones para el desarrollo de capacidades. Asimismo, para el logro del consenso a través de la participación de diversos actores sociales, constituye otro desafío importante el fomento del entendimiento mutuo que será la base de la cooperación y la coordinación.

E. Función de coordinación entre los actores sociales

Para atender los desafíos del desarrollo local, se requiere que la sociedad civil y el sector privado como promotores del desarrollo tomen las decisiones, así mismo, es necesario que los recursos intelectuales y físicos sean transferidos a los diferentes actores sociales (individuales o institucionales) de cada sector y nivel. Para lograr mayor eficiencia en estas acciones, es necesario tener la información compartida y en base a ella, coordinar las opiniones entre los diferentes actores. Esta coordinación será la principal función del esquema institucional. Otras funciones concretas refieren a la cooperación entre las diferentes organizaciones (cogestión y complementación de recursos), el intercambio de información, la coordinación de opiniones, el logro del consenso entre los diferentes grupos civiles e individuos a nivel de territorio y Sub-región.

6.4 Funciones necesarias del esquema para el mecanismo institucional de implementación

El esquema institucional – en su forma ideal – deberá cumplir las siguientes funciones.

A. Gestión participativa de los diversos actores sociales

Tal como se mencionó anteriormente, el esquema institucional estará integrado por representantes de los cuatro sectores (sector público, sociedad civil, sector privado, y sector académico/educativo) de los diferentes niveles. Considerando las debilidades que se verifican hasta ahora en varias etapas del proceso de gestión como por ejemplo, la formulación de proyectos, la evaluación ex ante, el monitoreo y la evaluación, la divulgación de la información de los servicios y proyectos públicos, entre otros, el sector privado solo ha podido beneficiarse de los proyectos y servicios ofrecidos unilateralmente por el sector público bajo la modalidad top-down (de arriba-abajo)²⁷⁰. Tampoco ha habido suficientes oportunidades para que los cuatro sectores unan sus esfuerzos bajo una meta común en post del desarrollo territorial.

Es oportuno señalar que, la gestión participativa no significa que los participantes del proceso del ciclo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar) tomarán lugar sin ningún orden u organización; tampoco significa que la comunidad participará en la fase de toma de decisiones beneficiándose solo de los servicios y proyectos públicos sin comprometerse con el resto de los procesos. La gestión operativa de la Estrategia siguiendo el ciclo PHVA combinará adecuadamente en cada fase, por un lado, la participación activa de los diversos actores (ofreciendo mano de obra, recursos intelectuales especializados, etc.), y por el otro, la participación pasiva (presenciar la toma de decisión y las operaciones).

B. Gestión de las líneas estratégicas reflejando el potencial de la diversidad local y las necesidades del desarrollo

La Estrategia para el DSTR tendrá que impulsar el desarrollo en forma eficiente y eficaz basándose en las diversas particularidades, potencialidades y necesidades. Por consiguiente, los presentes lineamientos proponen i) la formulación de la Estrategia en el ámbito de la Región Oriental, ii) la regionalización de la Región Oriental en cuatro sub-regiones, y iii) la formulación de la estrategia diferenciada para cada sub-región. La estrategia a nivel de sub-región servirá como guía para introducir e incorporar el enfoque territorial a los planes de desarrollo departamental y, por tanto, se hace necesario establecer en el esquema institucional

²⁷⁰ De acuerdo con los resultados del estudio realizado por EDRIIP en diez ministerios y organismos públicos centrales, cuatro departamentos y cuatro municipalidades.

una sola organización a nivel nacional y transversal para que los diversos sectores gestionen la Estrategia a nivel de la Región Oriental y de las cuatro sub-regiones.

Por su parte, la estrategia a nivel de territorio tendrá que reflejar las particularidades y potencialidades y desde el punto de vista de los costos para la coordinación y administración, sería pertinente que cada territorio cuente con una organización propia para gestionar su estrategia.

C. Coordinación y complementación de actividades y recursos entre los diversos actores sociales de cada nivel

La Estrategia para el DSTR constituye un conjunto de líneas de acción estratificadas por nivel, y por ello, se hace necesario coordinar y mantener la congruencia y la complementariedad dentro de cada nivel y entre los diferentes niveles. Para ello, será necesario articular los proyectos y acciones entre los actores sociales de cada nivel (coordinación horizontal), y entre los actores sociales de diferentes niveles (coordinación vertical). A través de la coordinación vertical, se logrará la armonización de las políticas sectoriales de los ministerios con las necesidades de los actores sociales.

Las instancias de coordinación, se constituirán también como herramientas efectivas para el monitoreo, la evaluación y la gestión del conocimiento, siendo requeridas las abajo citadas.

- 1) Coordinación horizontal entre el nivel central y los actores sociales
- 2) Coordinación horizontal entre los actores sociales de cada nivel local
- 3) Coordinación vertical entre los niveles centrales y locales y los actores sociales

D. Aseguramiento de la transparencia como factor indispensable para el desarrollo democrático

En un proceso de desarrollo participativo, el intercambio justo y transparente de las informaciones entre los diferentes actores constituye la base para la toma de decisiones. Es indispensable asegurar la transparencia y la rendición de cuentas de la movilización y distribución de recursos insumidos para la implementación. Por lo tanto, el esquema institucional deberá establecer un sistema de información compartida y un sistema de auditoría del que participen todos los actores sociales.

E. Fortalecimiento de las capacidades de los actores sociales

El enfoque territorial plantea fortalecer las capacidades de los actores sociales como promotores del desarrollo, para que estos puedan solucionar los problemas locales. En este proceso, ellos deberán compartir experiencias, resultados y lecciones aprendidas, y extender el horizonte de la estrategia de desarrollo. En este sentido, se hace necesario dotar al esquema institucional de las funciones de monitoreo, evaluación, gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades.

F. Aseguramiento de los recursos necesarios para la gestión e implementación de la estrategia

Para la efectiva implementación de la Estrategia se deberá asegurar la organización y el sistema, los recursos humanos, el presupuesto y otros recursos necesarios para su gestión, como por ejemplo la elaboración de la estrategia misma y del plan de implementación, el monitoreo y la evaluación, entre otros. Así mismo, se deberán asegurar aquellos recursos necesarios para la convocatoria a las reuniones y talleres de coordinación con los actores sociales, la planificación y administración de los trabajos, la gestión del presupuesto, el desarrollo de capacidades, la gestión del conocimiento, y el aseguramiento de los recursos²⁷¹ necesarios para la puesta en operación de la estrategia, la fiscalización, y otros trabajos administrativos. De otra forma, todas las operaciones que se realicen después de la toma de decisiones se convertirán en meros trabajos rutinarios de cada actor social, perdiéndose su objetivo esencial en el transcurso del tiempo. Por lo tanto, en el esquema institucional se requiere crear una unidad especializada que asuma la gestión de las líneas estratégicas. Aunque a largo plazo, los costos de estos trabajos deberán ser asumidos mayormente por la sociedad civil del territorio, en la fase de arranque de la estrategia, y hasta tanto la sociedad civil adquiera suficientes capacidades y recursos, esta responsabilidad será asumida por el sector público.

G. Aprovechamiento del potencial de las organizaciones e instituciones existentes

Si bien es esencial asegurar los recursos para implementar la Estrategia para el DSTR como una política nacional, también es importante minimizar la ampliación de los costos administrativos públicos. Con ese fin, es necesario establecer el esquema institucional de manera gradual y progresiva para por un lado, aprovechar al máximo las fortalezas de las organizaciones e instituciones existentes, y por el otro, complementar sus debilidades. Instancias como el SIGEST, el CEPRA, las MCIs (Mesas de Coordinación Interinstitucional), los comités departamentales y sectoriales y otros mecanismos coordinadores existentes, no son instancias que se contraponen al esquema institucional propuesto o que deben ser reorganizadas, estas son

²⁷¹ Se refiere al presupuesto, recursos humanos, equipos y materiales y conocimientos.

recursos institucionales cuyas funciones deben ser involucradas y potenciadas oportunamente. Asimismo, la asignación de recursos humanos deberá ser flexible, por ejemplo al principio, los miembros del sector público que integren el CN-DSTR y el CT-DSTR podrán ser funcionarios de los propios entes públicos; posteriormente, y según se vaya acrecentando el trabajo en los Comités, se aumentará la proporción de funcionarios a tiempo completo.

H. Formalización e institucionalización a través de un marco legal efectivo a mediano y largo plazo

La construcción del esquema institucional implica emprender diversas reformas, incluyendo la reorganización de la gestión administrativa sectorial, la coordinación e integración de los gobiernos locales, la construcción de un nuevo mecanismo de coordinación, la reestructuración de la organización y el sistema de los actores sociales. Asimismo se requiere desarrollar las capacidades de los actores sociales de cada sector. Está demás decir que para ello, es necesario respetar el potencial endógeno de los actores sociales en el transcurso del tiempo y emprender estas reformas de manera gradual y oportuna. En otras palabras, es necesario construir gradualmente el esquema institucional con una visión a largo plazo y, paralelamente, implementar la Estrategia para el DSTR.

En caso de que la reforma sea suspendida o su implementación interrumpida por cambios en el gobierno, los esfuerzos realizados se perderán y la Visión 2030 se convertiría en un mero instrumento de propaganda política. Por eso, es importante que el esquema institucional esté protegido por un marco legal que asegure su implementación en un horizonte de largo plazo.

En el Cuadro siguiente se resumen las funciones requeridas para el esquema institucional, así como los elementos organizativos para su materialización.

Cuadro 6.4-1: Elementos funcionales y organizativos requeridos para el esquema institucional

Elementos funcionales requeridos para el esquema institucional		Elementos organizativos requeridos
1.	Gestión participativa de los diversos actores sociales	Crear el comité integrado por representantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil, y los Sectores Público, Privado y Académico/ Educativo
2.	Gestión de las líneas estratégicas diferenciadas por particularidades y necesidades	Crear distintas unidades de gestión de las líneas estratégicas para cada nivel
3.	Coordinación de actividades y recursos entre los diversos actores de diferentes niveles	Dar al comité y a las unidades la función de coordinación en cada nivel y entre diferentes niveles a través del monitoreo y evaluación, y la gestión del conocimiento
4.	Aseguramiento de la transparencia en el desarrollo democrático	Crear unidades de gestión del conocimiento y de contraloría social
5.	Fortalecimiento de las capacidades de los actores sociales	Crear unidades para apoyar el desarrollo de capacidades a largo plazo
6.	Aseguramiento de los recursos para implementar la estrategia	Crear secretarías que se dediquen a la ejecución de las iniciativas priorizadas por las unidades de apoyo, gestión y auditoría
7.	Aprovechamiento del potencial de las organizaciones e instituciones existentes	Utilizar el potencial de las direcciones de desarrollo territorial de los ministerios y secretarías de Estado. Ej. el SIGEST/MAG y la UDM/ MH podrían ser miembros a nivel central, y las MCIs participarían como miembros a nivel local
8.	Continuidad del esquema institucional ante los cambios de administraciones	Establecer el mecanismo de coordinación interinstitucional en base de marco normativa con alta universalidad

6.5 Una propuesta del esquema para el mecanismo institucional de implementación

A continuación se propone (1) el esquema institucional ideal, y (2) los elementos básicos del mismo para arrancar la Estrategia en la fase inicial, tomando en cuenta el objetivo, el alcance y las funciones de los actores participantes, así como los elementos funcionales.

6.5.1 Esquema institucional ideal

A. Esquema general de implementación

El esquema institucional estará integrado por el Comité Nacional para el Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (CN-DSTR) y por el Comité Territorial para el Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (CT-DSTR).

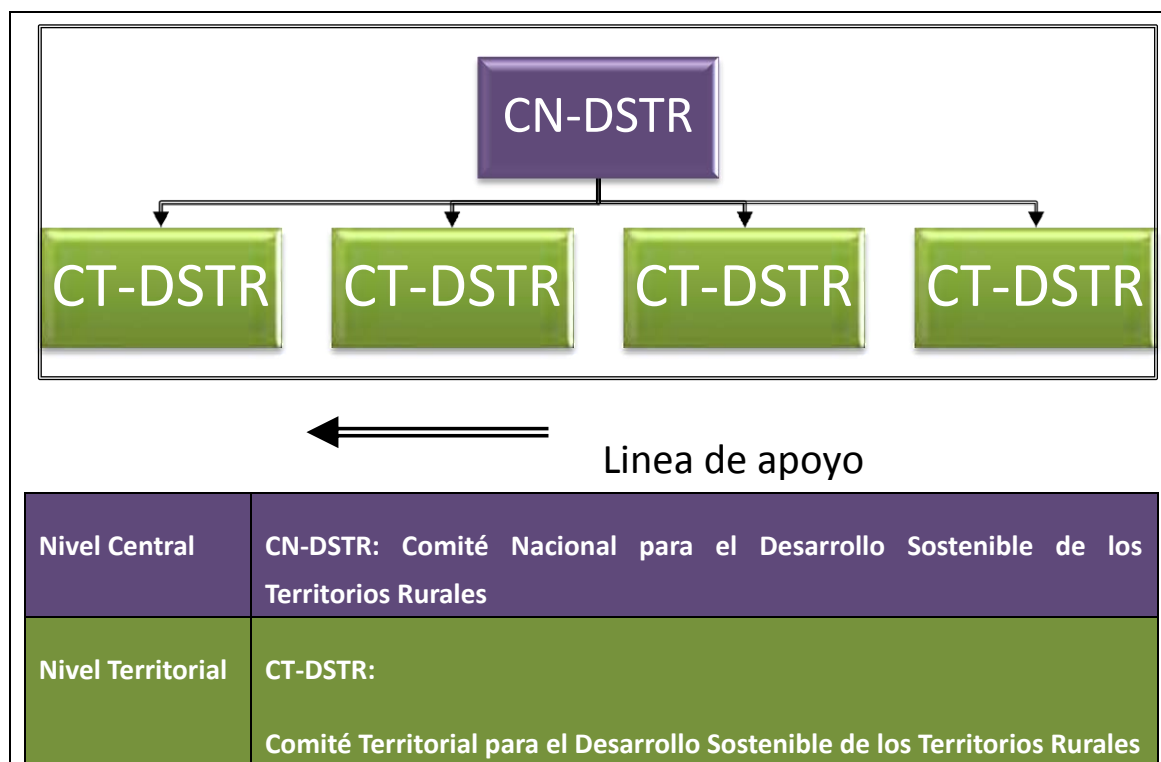


Gráfico 6.5-1: Estructura general del mecanismo institucional de implementación

Como regla general, se establecerá un nuevo esquema institucional – diferente a los existentes actualmente – que satisfaga la participación, objetivos y funciones propuestos. Se hace necesario establecer el CN-DSTR para implementar las líneas estratégicas de la Región Oriental y de la Sub-región; y el CT-DSTR para implementar las líneas estratégicas a nivel de territorio.

B. Comité Nacional para el Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (CN-DSTR)

1. El CN-DSTR asumirá la coordinación general y la gestión del conjunto de líneas estratégicas de desarrollo para promover la construcción de un mecanismo de desarrollo rural basado en el enfoque territorial, y de esta manera, apoyará el cumplimiento de la Visión 2030 de la Región Oriental.
2. El CN-DSTR orientará sobre los conceptos básicos del Enfoque Territorial para mantener la armonía y congruencia con los planes de desarrollo a nivel nacional, departamental y municipal.
3. El CN-DSTR asumirá la gestión de cinco líneas estratégicas: una de la Región Oriental y cuatro de las cuatro sub-regiones.
4. El CN-DSTR estará integrado por diversos actores sociales que representen las opiniones de la totalidad de la Región Oriental, incluyendo la sociedad civil, sector privado, sector académico/educativo y el sector público.
5. El CN-DSTR tendrá un Director Ejecutivo, una auditoría y una secretaría.
6. CN-DSTR contará con presupuesto propio para sus actividades.

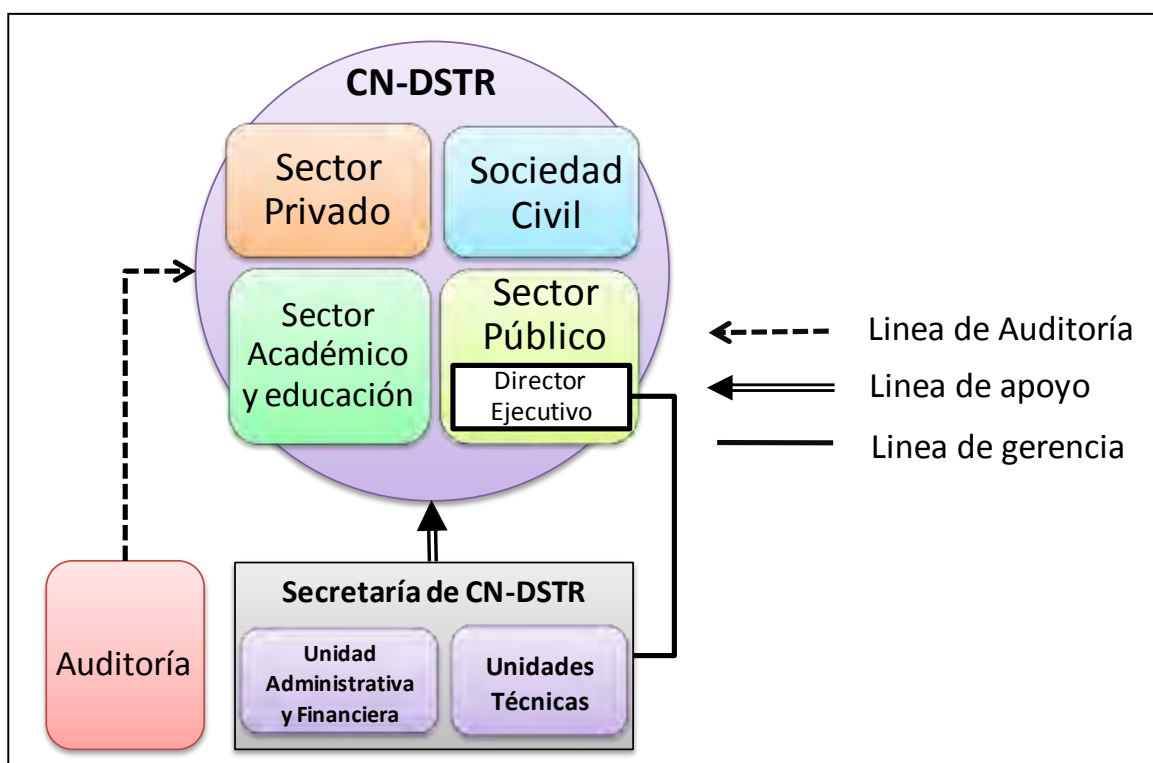


Gráfico 6.5-2: Estructura interna del CN-DSTR

El CN-DSTR será una organización inter-sectorial cuyo mecanismo para la toma de decisiones será un consejo compuesto por representantes de los cuatro (4) sectores. Sin embargo, la decisión será una parte de la implementación de las políticas bajo la responsabilidad del Comité.

El CN-DSTR apoyará el desarrollo local con amplia participación de los actores sociales y estará constituido por representantes de los cuatro sectores ya mencionados. La Dirección Ejecutiva del CN-DSTR deberá ser asumida por un representante del sector público, habilitándolo a tomar decisiones políticas para gestionar la Estrategia, la que a su vez, formará parte de las políticas estatales.

El CN-DSTR precisará disponer de presupuesto propio para su funcionamiento mismo, y para implementar las actividades propias de la Estrategia. (Ver apartado F de la sección anterior).

C. Secretaría del CN-DSTR (S-CT-DSTR)

1. Bajo la coordinación del Director Ejecutivo de la CN-DSTR, se propone crear las unidades listadas en el Cuadro siguiente, las cuales asumirán las operaciones de coordinación e implementación de las líneas estratégicas. Cada unidad tendrá su respectiva función a cumplir; sin embargo, éstas podrán ser reintegradas (con varias funciones) o subdivididas según sea necesario.
2. Cada unidad estará integrada por personal permanente y/o contratado, según sea necesario.

Cuadro 6.5-1: Funciones de las unidades de la Secretaría del CN-DSTR

Nombre de unidad del CN-DSTR	Funciones por cada unidad
1. Unidad Administrativa y Financiera	Tareas administrativas en general, reuniones, coordinación de la implementación de talleres, gestión presupuestaria
2. Unidad Técnica	
2.1 Unidad Técnica de Planificación del Desarrollo	Formulación de Estrategias de Desarrollo de cada nivel
2.2 Unidad Técnica de Programación Operativa	Elaboración del Plan Operativo de los proyectos de desarrollo en cada nivel
2.3 Unidad Técnica de Programación Presupuestaria	Manejo presupuestario para la implementación de los proyectos de desarrollo en cada nivel
2.4 Unidad Técnica de Monitoreo y Evaluación	Monitoreo y Evaluación de la estrategia de Desarrollo de cada nivel
2.5 Unidad Técnica de Desarrollo de Capacidad	Apoyo al desarrollo de capacidades de los actores sociales
2.6 Unidad Técnica de Gestión del Conocimiento	Implementación de mecanismos de administración de información (compartir y proveer información) entre los diferentes niveles
2.7 Unidad Técnica de Apoyo Técnico	Asistencia Técnica para la implementación de la estrategia de Desarrollo

El CN-DSTR tendrá como función principal la convocatoria a las reuniones de coordinación y toma de decisión entre los representantes de diferentes sectores. Por ello, se hace necesario crear una secretaría que se haga cargo de ejecutar los trabajos operativos. El responsable de la Secretaría del CN-DSTR será el Director Ejecutivo y el CN-DSTR será considerado como un ente público.

La secretaría deberá estar dentro del recinto del organismo al que pertenece el Director Ejecutivo, considerando que ésta deberá realizar la gestión presupuestaria. La unidad administrativa de la secretaría se hará cargo de los trabajos relacionados a la organización de reuniones y la gestión del presupuesto operativo del comité; y a más de ello, las unidades técnicas asumirán operaciones técnicas como son, la gestión de la estrategia, el apoyo al desarrollo de capacidades de las secretarías del CT-DSTR y de los actores sociales locales, la gestión del conocimiento. Las operaciones técnicas constituirán el núcleo de fomento del desarrollo rural con enfoque territorial.

Si bien es cierto que el personal de la secretaría debe ser de tiempo completo, también se contratará personal temporal, según sea necesario, incluyendo asesores técnicos especializados. Los recursos humanos estarán integrados por: a) representantes designados por cada sector participante en el CN-DSTR, b) los seleccionados en concursos públicos, y c) los asesores asignados por los donantes y otros organismos externos o consultores contratados.

Algunos puntos a considerar para asegurar recursos humanos capaces son: a) para el caso de representantes designados por cada sector, la secretaría deberá asignar algunos incentivos institucionales a las partes afectadas, o sea, al organismo de origen y al representante mismo; y b) para el caso de los seleccionados en concursos públicos, se tendrá que destacar el valor agregado del puesto – por ejemplo el rango de la posición convocada – y al mismo tiempo, implementar la selección pública con alta transparencia. Podrá considerarse que la selección de los representantes sea realizada por cada institución o sector del CN-DSTR, en el marco de una convocatoria pública bajo la supervisión de la Secretaría de la Función Pública (SFP).

En particular, es importante la presencia de asesores de la cooperación técnica y financiera externa, dado que en la fase inicial, las funciones del CN-DSTR estarán concentradas en la organización e institucionalización, y al desarrollo de capacidades de su personal.

D. Comité Territorial para el Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (CT-DSTR)

1. Los CT-DSTRs serán creados para cada territorio para la elaboración de la estrategia de desarrollo territorial. Deberá ser creado a propuesta de los actores sociales territoriales y su proceso de creación será asistido técnicamente por el CN-DSTR.
2. Los CT-DSTRs pondrán en práctica las acciones del desarrollo rural basados en el concepto del enfoque territorial a través de la gestión del conjunto de las líneas estratégicas territoriales y, de esta manera, apoyarán al cumplimiento de la Visión 2030 de su respectivo ámbito geográfico.
3. Cada CT-DSTR asumirá la gestión de las líneas estratégicas territoriales.
4. Cada CT-DSTR estará integrado por diversos actores sociales que representen las opiniones de la sociedad civil, sector privado, sector académico/educativo y el sector público.
5. Cada CT-DSTR tendrá un Director Ejecutivo, una auditoría y una secretaría.

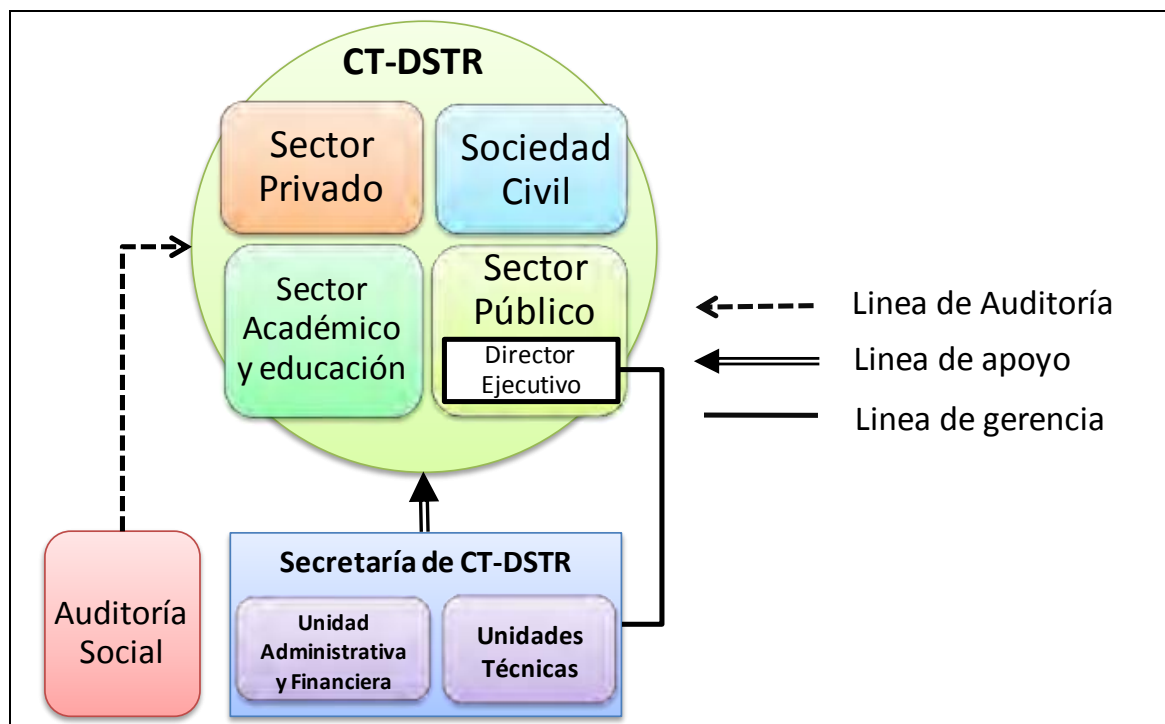


Gráfico 6.5-3: Estructura interna de CT-DSTR

En el esquema propuesto, no se tratará de definir los territorios desde un principio, el CN-DSTR preseleccionará a los candidatos y se desarrollará un diálogo con los habitantes locales invirtiendo suficiente tiempo hasta seleccionar y definir los territorios. En este proceso, se creará el respectivo CT-DSTR integrado principalmente por los habitantes locales.

La dirección del CT-DSTR deberá ser asumida por el sector público considerando que también las líneas estratégicas de desarrollo territorial se enmarcan dentro de las políticas de desarrollo local. Se hace necesario crear una secretaría para cada CT-DSTR como parte de la unidad ejecutora.

La estructuración del CT-DSTR se asemeja a la del CN-DSTR, con la diferencia de que el primero estará integrado por los actores sociales de nivel territorial, y no tendrá una unidad de desarrollo de capacidades como la planteada para el segundo. Esto es porque la S-CN-DSTR deberá asistir a través de esta unidad a los CT-DSTRs en los aspectos técnicos y de información.

E. Secretarías de CT-DSTR (S-CT-DSTR)

1. Bajo la S-CT-DSTR, se propone crear las unidades listadas en el cuadro siguiente, las cuales asumirán las operaciones de coordinación y gestión de las líneas estratégicas. Cada unidad tendrá su respectiva función a cumplir; sin embargo, éstas podrán ser reintegradas (con varias funciones) o subdivididas según sea necesario de acuerdo con el volumen de los trabajos.
2. Cada unidad estará integrada por personal permanente y/o contratado, según sea necesario.

Cuadro 6.5-2: Funciones de las unidades de la Secretaría de CT-DSTR

Nombre de las unidades de CT-DSTR	Funciones por cada unidad
1. Unidad Administrativa y Financiera	Tareas administrativas en general, reuniones, coordinación de de talleres, gestión presupuestaria
2. Unidad de Planificación del Desarrollo	Formulación de Estrategia de Desarrollo de cada nivel
3. Unidad de Programación Operativa	Elaboración del Plan Operativo de los proyectos de desarrollo en cada nivel
4. Unidad de Programación Presupuestaria	Manejo presupuestario para la implementación de los proyectos de desarrollo en cada nivel
5. Unidad de Monitoreo y Evaluación	Monitoreo y Evaluación de la estrategia de Desarrollo de cada nivel
6. Unidad de Apoyo Técnico	Asistencia Técnica sobre gestión de la estrategia de Desarrollo
7. Unidad de Gestión de Conocimiento	Implementación de mecanismos de administración de información (compartir y proveer información) entre los diferentes niveles

La Secretaría del CT-DSTR deberá funcionar en el recinto del organismo al que pertenece el Director Ejecutivo, considerando que, ésta deberá realizar la gestión del presupuesto. Para el buen funcionamiento de la S-CT-DSTR, será clave asegurar recursos humanos capaces y

recursos financieros oportunos, pudiendo recurrirse adicionalmente, a asesores de la cooperación técnica y financiera y a consultores contratados con recursos locales o royalties.

Al igual que el CN-DSTR estará integrado por: a) representantes de cada sector que participe en el CT-DSTR, y b) por los asesores asignados por los donantes y otros organismos externos. En particular, será importante la presencia de los asesores de la cooperación técnica externa. Cada unidad estará integrada por el personal permanente y/o contratado según sea necesario. En el caso que, la implementación de los proyectos de desarrollo territorial, requiera de capacidades especializadas, los ministerios sectoriales o instituciones de la unidad de asistencia técnica del CN-DSTR o CT-DSTR, designarán los recursos humanos necesarios.

En la fase inicial, el CT-DSTR emprenderá en forma gradual la elaboración, monitoreo y evaluación de las líneas estratégicas de desarrollo territorial, asistido técnicamente por el CN-DSTR. En este proceso, la asistencia del CN-DSTR y de los donantes deberá enfocarse prioritariamente al desarrollo de capacidades endógenas²⁷² del CT-DSTR. Es oportuno indicar que hasta ahora, la elaboración, el monitoreo y la evaluación de los planes de desarrollo departamentales o municipales han sido realizados con amplia participación de una diversidad de actores sociales, con fuerte intervención de facilitadores del nivel central, siendo aún insuficientes las capacidades de los propios actores locales. Por ejemplo, la capacidad de facilitación del personal departamental y municipal todavía no es suficiente a nivel individual (capacidad de documentación) u organizativo-institucional (falta de una unidad de responsable de gestionar los planes de desarrollo). Así tampoco es suficiente la predisposición por parte del sector privado y de la sociedad civil local (falta de conocimiento básico y moral frente al desarrollo local democrático para emprender acciones como promotores del desarrollo)²⁷³. Para lograr la gestión de las líneas estratégicas de desarrollo e impulsar el desarrollo de capacidades endógenas a través del trabajo de los propios miembros del CT-DSTR, será necesario que el equipo de asistencia del CN-DSTR o los asesores asuman el rol de facilitadores directos y se combine la formación y la capacitación en servicio de los futuros facilitadores del CT-DSTR.

²⁷² El término "desarrollo de capacidades" se refiere al proceso en el cual los individuos, organizaciones, instituciones y sociedades desarrollan las capacidades de forma individual o colectiva (para responder a determinados temas) para desempeñar funciones, resolver problemas, y establecer y lograr los objetivos propuestos." Así se incluyen no solo las capacidades individuales, sino también el sistema de gestión y marco institucional. JICA (2004). *Capacity Development Handbook*. (Tokyo: Japan International Cooperation Agency), p. 16.
<http://www.jica.go.jp/english/resources/publications/study/capacity/200403/pdf/200403.pdf>

²⁷³ De acuerdo con los resultados del estudio sobre las capacidades administrativas realizado por EDRIPP en cuatro departamentos y cuatro municipalidades.

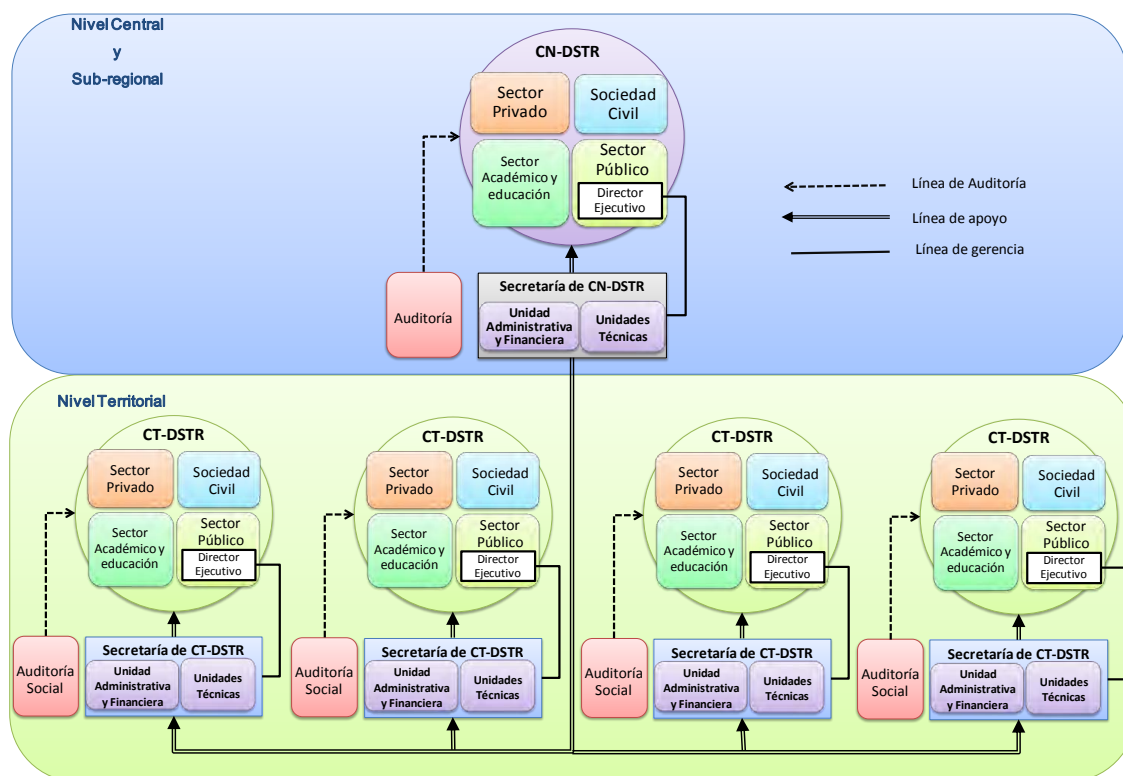


Gráfico 6.5-4: Relación institucional entre CN-DSTR y CT-DSTR

6.5.2 Esquema institucional en la fase inicial

Hasta aquí, se propuso un esquema institucional ideal. En este apartado se propone el esquema institucional para la fase inicial de implementación.

A. Premisas del esquema institucional en la fase inicial de implementación

Establecer un mecanismo institucional en función a las capacidades de los actores del nivel central y los actores sociales de los gobiernos departamentales y municipales. El desarrollo de capacidades de los actores de las instituciones públicas a nivel departamental y municipal es aún limitado e insuficiente para que estos asuman el liderazgo de la Estrategia de DSTR. A ello se suma que la cohesión de la sociedad civil local es aún débil e incipiente. Asimismo, el proceso de descentralización es lento por la falta de aprobación de una ley-marco que ordene las funciones del gobierno a nivel central, departamental y municipal. Ante esta coyuntura, es conveniente que los primeros años de implementación de la Estrategia, el gobierno central asuma el liderazgo para la creación y el fortalecimiento del CN-DSTR, y apoye el desarrollo de capacidades de los actores locales para ir transfiriendo posteriormente y de manera paulatina, las facultades de toma de decisiones y recursos del CN-DSTR al CT-DSTR. Actualmente, bajo el liderazgo del MH se está trabajando en el fortalecimiento de las capacidades de gestión financiera de los gobiernos locales.

Minimizar los impactos negativos de la reorganización del Poder Ejecutivo. Actualmente, la Presidencia de la República y el Ministerio de Hacienda del Paraguay con la asistencia de PNUD y de la OEA, están trabajando en la elaboración de un plan de reorganización de los organismos del Estado. El proyecto a ser entregado al Congreso en julio de 2011, propone reorganizar los diez ministerios y 13 secretarías existentes actualmente, en 18 ministerios de tres sectores, con el fin de racionalizar la duplicación de funciones, y fortalecer la coordinación interinstitucional. Aunque aún es incierta, la adopción o no de esta propuesta puesto que, dependerá de la determinación del Congreso, se deberá minimizar la posible confusión que la reorganización pueda causar al mecanismo institucional. Al respecto, se recomienda que la presidencia del CN-DSTR sea asumida por alguna de las dependencias que tendrá menor impacto ante la reorganización.

Aplicación de las experiencias y recursos en el proceso de elaboración de los presentes Lineamientos. Los lineamientos contenidos en el presente documento han sido elaborados conjuntamente por el Equipo de Estudio de JICA y la UTG, órgano operativo de la Coordinación Interinstitucional y Multisectorial del Contraparte (CIMC), cuya Coordinación Política está a cargo de la Secretaría General y Gabinete Civil de la Presidencia de la República y la Coordinación Técnica a cargo del Jefe del Equipo Económico Nacional (EEN) y del Ministerio de Hacienda. La elaboración fue encomendada por el Gobierno del Paraguay y requirió dos años y medio, desde febrero de 2009 hasta agosto de 2011. En este proceso, se elaboraron las líneas estratégicas de desarrollo a nivel de la Región Oriental, Sub-región y Territorio, con enfoque territorial, y ha marcado el primer paso para la construcción del esquema para el mecanismo institucional de implementación. Por lo tanto, en el mecanismo institucional planteado se refleja la aplicación de las experiencias y recursos acumulados en todo este proceso.

Aplicación de las experiencias y de la red establecida a nivel operativo. Los miembros del Equipo de Estudio de la JICA y de la UTG han trabajado en la ejecución de los estudios de las cuatro dimensiones del enfoque territorial, en la organización más de 20 talleres de elaboración de estrategia a nivel de la Región Oriental, sub-región y territorio y en la ejecución de los tres proyectos pilotos en tres departamentos. A través de estas actividades, las ocho dependencias que conforman la UTG han acumulado una serie de experiencias técnicas a nivel operativo, las cuales son aplicables al funcionamiento de la S-CN-DSTR. Asimismo, se deberá considerar la red de actores sociales que asistieron a los talleres y participaron de los proyectos pilotos.

Aplicación de las experiencias del organismo coordinador. El Ministerio de Hacienda ha desempeñado el papel de coordinador interinstitucional a nivel tanto técnico y operativo durante

todo el proceso de elaboración de los Lineamientos, y ha destinado el presupuesto requerido para cubrir gran parte de la contrapartida de los gastos requeridos por la UTG para el efecto. Esta experiencia de coordinación podrá ser aplicada para la gestión del CN-DSTR.

Continuación de la asistencia técnica externa. Todo el proceso de elaboración de estos Lineamientos ha sido asistido técnicamente por el Equipo de Estudio de la JICA integrado por expertos internacionales, finalizando la misión de estos en agosto de 2011 con la entrega de los Lineamientos. Sin embargo, después de terminada esta fase, se generarán nuevas necesidades de asistencia técnica enfocadas al fortalecimiento del esquema institucional de implementación. Por ello, será necesario continuar invirtiendo esfuerzos en el desarrollo de capacidades de la secretaría del CN-DSTR, así como de los CT-DSTRs y los actores sociales a los que la S-CN-DSTR debe asistir. Para el cumplimiento de esta tarea, va a ser indispensable continuar con la asistencia técnica externa, sobre todo relacionada al fortalecimiento institucional, gestión de planes de desarrollo, gestión financiera y de presupuesto, monitoreo y evaluación, gestión de conocimiento, etc.

B. La propuesta del esquema institucional de implementación en la fase inicial

A continuación se propone el esquema institucional de implementación en la fase inicial tomando en consideración las premisas indicadas en los apartados anteriores.

Cuadro 6.5-3: Comité Nacional para el Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales: CN-DSTR

1. La creación del CN-DSTR como organismo de coordinación interinstitucional se realizará a través de un marco legal que lo sustente.
2. La Dirección Ejecutiva del CN-DSTR será asumida por un representante del nivel político, de una de las dependencias integrantes de la Coordinación Interinstitucional y Multisectorial de Contraparte (CIMC) que ejecutó el EDRIPP.
3. La Secretaría del CN-DSTR será establecida dentro de la dependencia de origen del Director Ejecutivo.
4. El sector público estará representado inicialmente por la máxima autoridad de las ocho dependencias públicas que actualmente participan de la CIMC: Gabinete Social, MH, MAG, STP, SEAM, INDERT, MOPC y MIC. Participarán también representantes departamentales y municipales, asimismo los representantes de las instancias de coordinación interinstitucional tales como el SIGEST y se irá ampliando gradualmente a la participación de otros actores, según sea necesario.
5. La sociedad civil, el sector privado y el sector académico estarán representados por las organizaciones de cada sector a nivel nacional. En particular, se deberá garantizar la participación equitativa de los representantes de indígenas, mujeres y otros grupos

- vulnerables.
6. Los funcionarios de la unidad administrativa de la secretaría del CN-DSTR, serán designados por el Director Ejecutivo en carácter permanente.
 7. Los funcionarios de las unidades técnicas y administrativas de la secretaría del CN-DSTR, serán seleccionados por concurso público al interior de las 8 dependencias que conforman el CIMC, las gobernaciones, municipalidades, sector privado, sector académico y sociedad civil.
 8. Los funcionarios permanentes de la secretaría del CN-DSTR serán seleccionados a través de convocatorias públicas, justas y transparentes bajo la supervisión de la Secretaría de la Función Pública.
 9. Si fuere necesario, el CN-DSTR contratará personal a tiempo completo o parcial en calidad de asesores técnicos externos.
 10. Para financiar la puesta en marcha del CN-DSTR, se dispondrá del presupuesto del Estado y de la cooperación técnica y financiera.
 11. Para fortalecer EL CN-DSTR será importante recibir la asistencia técnica de los organismos cooperantes y ONGs de manera sostenible.

Cuadro 6.5-4: Miembros iniciales del CN-DSTR

Miembros iniciales	
Director Ejecutivo del CN-DSTR	Una persona con rango de ministro o vice ministro de una dependencia integrante del CIMC del EDRIPP
	[Unidad administrativa] : Funcionarios designados por Director Ejecutivo del CN-DSTR
	[Unidad Técnica] : Funcionarios seleccionados por concurso público de: 1) Los ministerios, institutos y secretarías que hayan participado de la UTG: Gabinete Social, MH, MAG, MIC, MOPC, STP, INDERT y SEAM 2) Grupos de sector privado en nivel nacional 3) Grupos del sector académico/educativo 4) Asesores contratados por los cooperantes internacionales y nacionales.
Sociedad Civil	Representantes de los grupos civiles, las ONGs del nivel central , organizaciones de la sociedad civil gremial , <i>Iglesia</i> y otros del nivel central
Sector Privado	Representantes de Productores, Sociedades de personas, Sociedades de capital, Cooperativas y Centrales, Bancos privados, Empresas, Asociaciones y/o cámaras comerciales e industriales, y otros del nivel central
Sector Académico/ Educativo	Representantes de Universidades, Fundaciones educativas, Centros educativos especializados, Institutos especializados públicos y privados y Otros del nivel central
Sector Público	Gabinete Social, MH, MAG, MIC, MOPC, STP, INDERT y SEAM Consejo de Gobernadores, OPACI y Cooperantes nacionales e Internacionales

Cuadro 6.5-5: Comité Territorial para el Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (CT-DSTR) (El CT-DSTR se creará en la segunda fase. Véase el apartado 6.6. para el detalle)

1. Terminada la fase preparatoria de los dos primeros años se creará el CT-DSTR.
2. El CT-DSTR será creado a través de un marco legal como organismo coordinador de varios sectores.
3. La Dirección Ejecutiva del CT-DSTR será asumida por el Gobernador del departamento o por un Intendente de uno de los distrito que conforma el territorio, lo que será definido en cada caso por los actores sociales. No obstante, se recomienda que sea un Gobernador puesto que el CT-DSTR se encargará de la coordinación y asesoría a los diversos distritos.
4. La Secretaría del CT-DSTR será establecida dentro de la gobernación o municipalidad.
5. El sector público estará representado inicialmente por la máxima autoridad de la Gobernación o Municipalidad. El mecanismo de coordinación interinstitucional se ampliará gradualmente para la participación de otros actores, según sea necesario.
6. La sociedad civil, el sector privado y el sector académico/educativo estarán representados por las organizaciones de cada sector a nivel territorial. En particular, se garantizará la participación equitativa de representantes de los indígenas, mujeres y otros grupos vulnerables.
7. Los funcionarios permanentes de la secretaría del CT-DSTR serán seleccionados a través de convocatorias públicas a nivel territorial, justas y transparentes, bajo la supervisión de la Secretaría de Función Pública.
8. Si fuere necesario, el CT-DSTR contratará personal a tiempo completo o parcial en calidad de asesores técnicos externos.
9. Para financiar la puesta en marcha del CT-DSTR se dispondrá de recursos del presupuesto de la gobernación y las municipalidades del territorio, de las transferencias locales, la cooperación financiera y otros fondos para el desarrollo rural.
10. Para fortalecer al CT-DSTR será importante recibir la asistencia técnica de los organismos cooperantes y las ONGs de manera sostenible.

Cuadro 6.5-6: Miembros iniciales del CT-DSTR

Miembros iniciales	
Director Ejecutivo del CT-DSTR	Gobernador o un Intendente del territorio
Secretaría	[Unidad administrativa]: Funcionarios seleccionados por concurso público a nivel de territorio [Unidad Técnica]: Funcionarios seleccionados por concurso público a nivel de territorio
Sociedad Civil y Gremial	Representantes de grupos civiles, ONGs, Iglesia y grupos religiosos, otros grupos de cada territorio
Sector Privado	Representantes de Asociaciones y/o Cámaras comerciales e industriales, grupos informales de cada industria y otros grupos de cada territorio
Sector Académico/Educativo	Representantes de Universidades, Fundaciones educativas, Centros educativos especializados, Institutos especializados públicos y privados y otros grupos de cada territorio
Sector Publico	Gobernación, Municipalidades, Oficinas locales del MAG, MIC, MOPC, INDERT y SEAM Concejo de Sectores, Mesas de Coordinación Interinstitucional, Concejos para el Desarrollo

6.6 Trayecto para el fortalecimiento del esquema para el mecanismo institucional de implementación

Como ya hemos mencionado, en estos Lineamientos se presentan las líneas estratégicas de los tres niveles: Región Oriental, Sub-región y Territorio bajo el enfoque territorial. Se espera que mediante la implementación del DSTR, el desarrollo de los territorios conformados por varios municipios, se lleve a cabo fortaleciendo las capacidades de los actores sociales para resolver los problemas del entorno de sus comunidades, y haciendo y aprendiendo a lo largo de estos lineamientos.

Por lo expuesto, todo el proceso experimentado para formular estos Lineamientos, es apenas un paso para comenzar la construcción del sistema a nivel nacional. El siguiente esquema, presenta un resumen del proceso planteado para construir el mecanismo institucional de implementación para alcanzar la Visión 2030.

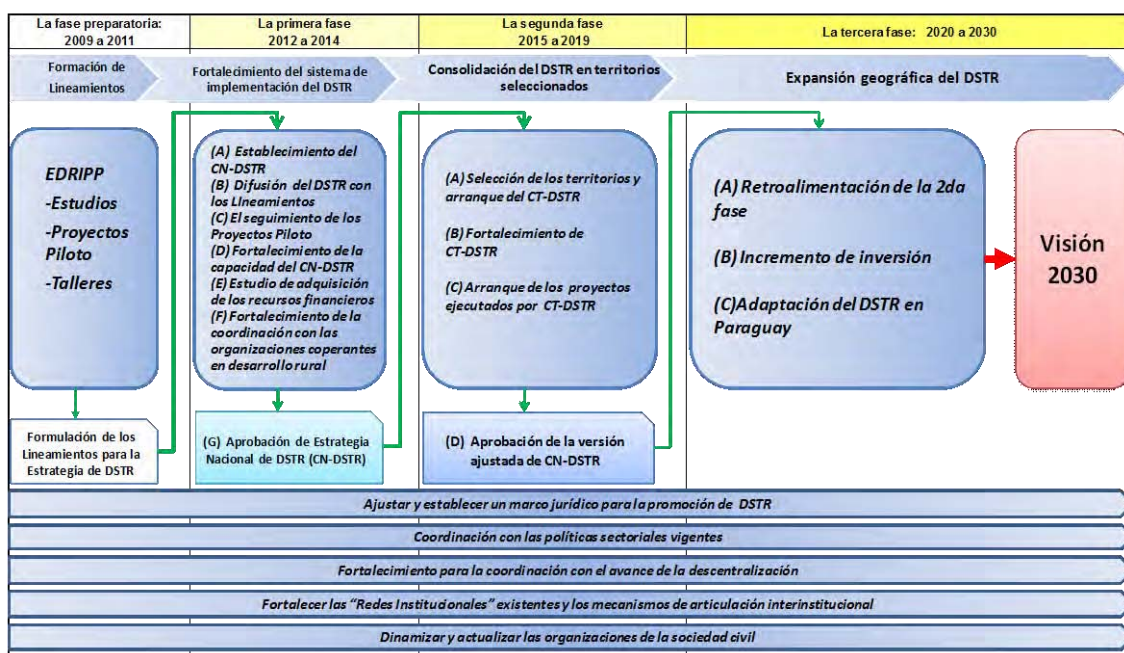


Grafico 6.6-1: El trayecto de fortalecimiento del esquema institucional

6.6.1 Actividades previstas para cada fase

A. Ajustar y establecer un marco jurídico para la promoción del DSTR

Para promover el DSTR como una política nacional no supeditada a los vaivenes de los cambios políticos u organizacionales, es esencial establecer un marco jurídico que pueda impulsar la implementación continua del DSTR. El mismo deberá considerar los principios constitucionales

del Paraguay que establecen su naturaleza de nación unitaria y descentralizada. Se podrá optar por una ley orgánica que impulse el DSTR y modifique, según el caso, las legislaciones relacionadas a las competencias de las instituciones del nivel central o local para adaptar los principios del DSTR.

B. Coordinación con las políticas sectoriales vigentes

Deberán ser seleccionadas y listadas las políticas de las instituciones públicas del nivel central y local que puedan utilizarse como herramientas para la implementación eficaz de la Estrategia y para la formulación de nuevas políticas que impulsen el DSRT.

C. Fortalecimiento para la coordinación con el avance de la descentralización

El principio del DSTR abarca la descentralización democrática, por lo tanto, es indispensable promover que las actividades del CN-DSTR y el CT-DSTR sean coordinadas en consecuencia, particularmente en aspectos tales como la reestructuración de las funciones de la administración pública y la capacitación necesaria a lo largo de este proceso. Por ejemplo, será necesario coordinar con el Programa de Capacitación y Asistencia Técnica para Departamentos y Municipios (PROCADEM) ejecutado por la UDM/MH y/o el programa PLANAL ejecutado por STP/FAO ya que estos contemplan programas de capacitación para los actores locales.

D. Fortalecer las “Redes Institucionales” existentes y los mecanismos de articulación interinstitucional para que cumplan con las nuevas funciones vinculadas al proceso de compatibilización y gestión de las agendas sectoriales (armonizadas) en los territorios

Para el efecto deberán fortalecerse los mecanismos de articulación interinstitucional, prestando especial énfasis a la capacidad técnica instalada y a la internalización de las bases conceptuales, metodológicas y operativas de la Estrategia para la gestión cada institución involucrada.

E. Dinamizar y actualizar las organizaciones de la sociedad civil como uno de los estamentos responsables de la gestión de la Estrategia

Uno de los protagonistas del DSTR es la sociedad civil; sin embargo, en áreas rurales del Paraguay, la cohesión social de la sociedad civil en las funciones de apoyo mutuo es muy limitada, excepto las existentes entre familiares, parientes y vecinos de la comunidad. Asimismo, muchas organizaciones se han conformado para recibir apoyos del sector públicos u otros donantes como las ONGs. En este sentido, es muy importante apoyar a la sociedad civil para que ellos puedan ser definitivamente habilitados para dirigir activa y constructivamente la

implementación de la Estrategia. Para el efecto, deberán destinarse recursos para el desarrollo de sus capacidades u otro tipo de inversiones requeridas, siendo esencial difundir el principio del desarrollo local entre los ciudadanos, para que estos conozcan las tareas que deben asumir como miembros de un sistema democrático, lo cual será la base del desarrollo del esquema institucional. Entre tanto, el desarrollo rural podrá ser dirigido por el sector público o los donantes que deben ser facilitadores del desarrollo.

6.6.2 La primera fase: Fortalecimiento del sistema para la implementación del DSTR (los primeros tres años: 2012 a 2014)

En resumen, la primera fase pretende construir la plataforma para extender el DSTR a la Región Oriental. Para ello, se plantearán las siguientes actividades concretas.

A. Establecimiento del CN-DSTR

Para el establecimiento del CN-DSTR se promoverán los trabajos de coordinación con los actores relacionados y la toma de decisiones tomando como referencia los lineamientos del esquema institucional. En esta etapa, el CIMIC como parte política y la UTG como parte técnica jugarán un papel importante, considerando las experiencias adquiridas con el EDRIPP .

Las leyes, reglamentos o decretos que se necesitan para su funcionamiento se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.6-1: El marco legal necesario para el establecimiento del CN-DSTR

Objetivo	Instrumento legislativo a ser promulgado
1) Aprobación de los Lineamientos de la Estrategia y el Mecanismo institucional para su implementación:	Ley o Decreto
2) Creación del CN-DSTR	Ley o Decreto para la creación del CN-DSTR y de CT-DSTR
3) Estatutos del CN-DSTR	Resolución interna del Ministerio, instituto o secretaría que asuma la presidencia del CN-DSTR.
4) Definición de la relación de las organizaciones y entidades que participarán en el CN-DSTR	Convenios

B. Difusión de los lineamientos

Este período será para promover y divulgar los lineamientos mediante las actividades de difusión del DSTR y sus metodologías, dado que aún no existe una definición común y propia del DSTR a nivel nacional, aunque el concepto es manejado actualmente en varias entidades

gubernamentales.

Las Unidades Técnicas del CN-DSTR realizarán talleres participativos con la sociedad civil, el sector privado, las escuelas y universidades, y el sector público para la presentación de los Lineamientos y la difusión del enfoque de DSTR. Los resultados de dichos talleres contribuirán principalmente a precisar las líneas estratégicas y los posibles proyectos.

Es importante sobre todo, que las Gobernaciones y Municipalidades incorporen a los planes de desarrollo a ser formulados en el futuro, los conceptos básicos del enfoque territorial (desarrollo participativo, desarrollo integral con las cuatro dimensiones, armonización del desarrollo sectorial, empoderamiento de los actores sociales, entre otros). Por lo tanto, es necesario que las unidades técnicas de la secretaría del CN-DSTR, utilizando los presentes lineamientos, fortalezcan las capacidades del personal directivo y del personal encargado de los planes de desarrollo de las Gobernaciones y Municipalidades.

C. El seguimiento de proyectos piloto con sus actividades de monitoreo, evaluación y retroalimentación

Los reportes del seguimiento realizado a los proyectos piloto durante el proceso de elaboración de los lineamientos reflejan los resultados, las lecciones aprendidas, y la capacidad mostrada por cada entidad involucrada en cada componente, además de validar la efectividad de las líneas estratégicas. El marco de validación y los indicadores cualitativos se presentan en el Anexo 4.

D. Fortalecimiento de las capacidades de la unidad técnica del CN-DSTR

En toda la fase de implementación de las actividades técnicas, las Unidades Técnicas del CN-DSTR serán los núcleos de actividades referidas a reuniones, talleres, mejoramiento de los lineamientos, capacitación, formación de los recursos humanos de la sociedad civil y apoyo técnico para la implementación de las actividades encargadas a los CT-DSTR, razón por la cual se realizará en este período, la capacitación de los integrantes de las Unidades Técnicas. Los temas básicos y esenciales proyectados para el desarrollo de capacidades son los presentados en el Cuadro 6.6-2.

Cuadro 6.6-2: Temas para el desarrollo de capacidades según el tipo de actores

Actores	Temas para el desarrollo de capacidades
Actores sociales en general	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al desarrollo local democrático • Introducción al enfoque territorial • Fomento del entendimiento mutuo entre los diversos actores sociales • Enfoque de género • Consideraciones ambientales • Aprovechamiento sostenible de recursos naturales
Secretarías del CN-DSTR y CT-DSTR	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del plan de desarrollo • Gestión del presupuesto y financiera • Planificación, monitoreo y evaluación de proyectos con métodos participativos • Obtención del presupuesto del proyecto y gestión de la implementación • Facilitación de la participación • Gestión del conocimiento • Elaboración de las propuestas de proyectos • Sistema legislativo • Auditoría social

A partir de los resultados de una serie de estudios realizados sobre la capacidad administrativa de 10 entidades públicas del nivel central, 4 gobernaciones y 4 municipalidades, además de los mecanismos de coordinación interinstitucional en los 4 departamentos y los 4 distritos, se menciona en el Anexo 5, un resumen de temas a ser reforzados para el desarrollo de capacidades de cada tipo de entidades administrativas.

E. Estudio de los recursos financieros para llevar a cabo el contenido de los lineamientos

Se orienta a que cada CT-DSTR pueda planificar, implementar, monitorear y evaluar los proyectos en sus respectivos territorios, y en caso que sea necesario, complementar los proyectos de servicios u obras públicas²⁷⁴. Para hacer factible esta meta, será necesario implementar un estudio para la identificación de los recursos financieros disponibles y los procesos necesarios para su aprovechamiento.

Algunas potenciales fuentes de financiamiento para el DSTR incluirían: 1) donaciones de organizaciones de la sociedad civil como ONGs y cooperativas, empresas públicas, grupos del sector privado y académico; 2) cooperación financiera de organismos cooperantes 3) nuevos fondos para el desarrollo social (actualmente en discusión por el gobierno; y 4) royalties. Entre ellos, para el caso 1) cada CT-DSTR podrá recibir donaciones basándose en un convenio entre

²⁷⁴ Por ejemplo, cuando el territorio de una micro-cuenca conformada por varios municipios tenga la necesidad de proyectos de infraestructura social (educación, salud, etc.) y/o infraestructura económica (camino, riego, etc.). Estos proyectos podrán implementarse de manera eficiente con el CT-DSTR como ejecutor, desde los puntos de vista de asignación de presupuesto, coordinación de facultades, mantenimiento de obras, participación ciudadana, entre otros. Otro ejemplo sería el caso del proyecto piloto del EDRIPP, por el cual se incorporan los pequeños productores lácteos a la cadena de valor de una cooperativa de gran escala. Para tal caso, ha sido y sería pertinente aprovechar los recursos financieros y técnicos del sector privado.

las partes; para los casos 2) y 3) se necesitará de un sistema financiero integrado a través de un fondo centralizado y disponible para el DSTR con canales para distribuir los recursos financieros a cada CT-DSTR. Para el caso 4) el CT-DSTR participará en la planificación, implementación, y/o seguimiento de los proyectos de desarrollo de las Gobernaciones y/o Municipalidades a ser financiados con recursos royalties.

F. Fortalecimiento de la coordinación con las organizaciones cooperantes en el área del desarrollo rural a través del CN-DSTR

Considerando que los requerimientos financieros y de cooperación técnica irán aumentando, será indispensable la cooperación de las organizaciones internacionales, agencias de cooperación binacional y/o ONGs. Además, es esencial el fortalecimiento de la coordinación de los cooperantes para evitar superposiciones y generar las sinergias de los proyectos de la cooperación. Por esta razón, será necesaria la participación de los miembros del CN-DSTR en la mesa coordinadora de cooperantes con el fin de fundamentar las actividades de coordinación interinstitucional, de organizaciones nacionales e internacionales en torno al tema del DSTR.

G. Aprobación de la estrategia de DSTR (E-DSTR)

El borrador de la Estrategia para el DSTR a ser elaborado a través de los procesos mencionados en los puntos A al F, deberá ser aprobado por el Gobierno como una propuesta de política nacional.

6.6.3 La segunda fase: Consolidación del DSTR en los territorios seleccionados para la segunda fase (los próximos 5 años: 2015 a 2019)

En los próximos cinco años, los actores acumularán conocimientos sobre la gestión del DSTR a través de su práctica en los territorios seleccionados, y en base al mecanismo que se habrá fortalecido durante la primera fase.

A. Selección de los territorios y arranque del CT-DSTR

La secretaría del CN-DSTR seleccionará oportunamente los posibles territorios y agotará el diálogo e intercambio de ideas con los actores sociales locales para lograr el consenso. Luego de la identificación de los territorios y de los actores sociales que participarán en el desarrollo territorial, se creará el CT-DSTR correspondiente. Subsiguientemente, entrará al ciclo de gestión la elaboración de las líneas estratégicas a nivel de territorio, formulación, gestión, monitoreo/evaluación del proyecto y retroalimentación de sus resultados. Al considerar el ciclo de implementación del proyecto para el desarrollo territorial se requerirá por lo menos cinco

años. En el transcurso de este proceso, se iniciarán también los proyectos de desarrollo en otros territorios, a los que podrán aplicarse los resultados de monitoreo y evaluación de los proyectos implementados precedentemente (Ver Gráfico sobre el ciclo de gestión de estrategia del DSTR).

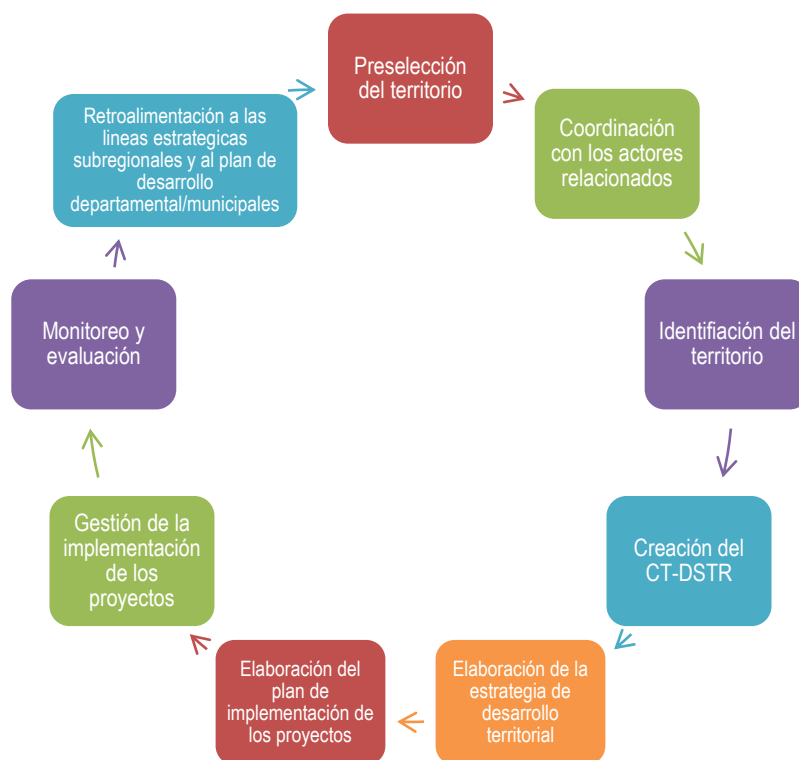


Gráfico 6.6-2: Ciclo de gestión de estrategia del DSTR

B. Fortalecimiento del CT-DSTR

Los funcionarios de la unidad técnica de la secretaría del CT-DSTR, estarán a cargo de la planificación de la estrategia, la implementación y el monitoreo y evaluación de los proyectos en sus propios territorios, con el apoyo técnico de las unidades técnicas de la secretaria del CN-DSTR. A través de esta serie de prácticas, los CT-DSTR se capacitarán y el CN-DSTR acumulará los conocimientos para la implementación del DSTR. En cuanto a los temas para el desarrollo de capacidades, véase el Cuadro 6.6-2 de la primera fase.

Sería pertinente que, durante los primeros años de creación del CT-DSTR, la Gobernación o la Municipalidad en la que se establezca el CT-DSTR pueda ofrecer el espacio para la oficina y asigne el personal requerido (podría ser a tiempo parcial). Posteriormente, al ampliar y diversificar las actividades del CT-DSTR, se verá la necesidad y posibilidad de la contratación de personal a tiempo completo para la secretaría. Para el efecto, el CT-DSTR y los actores sociales del territorio tendrán que discutir y buscar posibles fuentes de financiamiento.

C. Arranque de los proyectos ejecutados por el CT-DSTR

Una vez fortalecidas las capacidades del CT-DSTR, este podrá ejecutar proyectos complementarios a los impulsados por las Gobernaciones y Municipalidades, para lo cual el CT-DSTR habilitará una cuenta bancaria y asumirá consistentemente la administración del presupuesto y la ejecución del gasto, el avance de las obras, el monitoreo y la evaluación, bajo la dirección en este del CN-DSTR. Esto demandará amplias capacidades en el ámbito de la gestión, Ej. la gestión de recursos financieros de manera eficaz y transparente, o el control calidad de productos como obras de infraestructura.

El CN-DSTR deberá identificar posibles fuentes de financiamiento a nivel central para conformar esta cuenta; así mismo, cada CT-DSTR deberá explotar otras posibles fuentes. Estas actividades deberán implementarse en base a estudios a realizarse durante la primera etapa.

Al término de la segunda fase, se deberá elaborar la segunda parte de la Estrategia basándose en los resultados de las actividades y lecciones aprendidas de la fase anterior.

6.6.4 La tercera fase: Expansión geográfica del DSTR (siguientes once años: 2020 a 2030)

La experiencia acumulada permitirá avanzar en el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las líneas estratégicas a nivel de territorio y de los proyectos encarados, aprovechando y maximizando las lecciones aprendidas, y paulatinamente se expandirá a otros territorios. A través de esta serie de procesos, se avanzará gradualmente en el establecimiento de la metodología del DSTR en el Paraguay.

6.7. Ideas de proyectos y costos de implementación del mecanismo institucional

En este apartado, se mencionan las ideas de proyectos y los costos de implementación del mecanismo institucional de implementación. Los recursos financieros requeridos para el funcionamiento del CN-DSTR (gastos de personal, viáticos, alquiler de oficina, costos de la luz y gas, comunicación, combustible, entre otros) se podrán estimar en base al presupuesto cubierto por el Gobierno para la implementación del EDRIPP.

Requerimientos financieros adicionales para los representantes del sector privado, organizaciones de la sociedad civil y del sector académico/educativo, podrían ser asumidos por las distintas organizaciones por lo menos durante la fase inicial, para no generar una carga financiera más al Gobierno.

Para el efecto, se plantean siete (7) ideas de proyectos que se presentan en el Cuadro 6.7-1.

Cuadro 6.7-1: Ideas de proyectos de fortalecimiento institucional

III. Fortalecimiento de Esquema Institucional	Asesoramiento para impulsar el DSTR
	Fortalecimiento de la capacidad de gestión administrativa y financiera de los gobiernos locales
	Fortalecimiento de capacidad para la implementación de DSTR
	Fortalecimiento de la capacidad de gestión territorial - I
	Estudio de factibilidad de establecimiento de Fondo de Desarrollo Territorial (FDT)
	Implementación de DSTR
	Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial - II

Los costos estimativos de la primera y segunda fase se estiman en 10,64 Millones de Dólares, correspondiendo 6,1 Millones a la 1ª Fase (2012–2014) y 4,54 a la 2ª Fase (2015–2019). El costo estimativo de la tercera fase deberá considerarse en función al avance de las anteriores.

Fase	Temas para el fortalecimiento	Nombre del Proyecto	Objetivos del Proyecto	Componentes	Institución Ejecutora	Grupo meta	Cobertura geográfica	Insumo mayor	Inversión total estimada	F1	F2	F3	Período de implementación	Iniciativas en curso	Esquema a ser aplicado
Todas	A Ajuste y establecimiento de un marco jurídico para la promoción del DSTR	M01	Establecer y fortalecer el CN-DSTR como mecanismo institucional de implementación del DSTR.	1) Asesoramiento para la coordinación interinstitucional entre los actores de nivel gerencial para establecimiento del CN-DSTR 2) Asesoramiento para el diseño organizacional e institucional de CN-DSTR 3) Asesoramiento para la operación del CN-DSTR	Entidad gubernamental que asuma la representación del CN-DSTR	Organizaciones integrantes del CN-DSTR	Área de actividad del CN-DSTR, mayormente en Asunción.	Un Especialista de administración pública y organización institucional.	180.000 USD/año * 10 años = 1.800.000 USD	X	X	X	10 años desde el inicio de la Fase 1		Proyecto de asistencia técnica
Todas	B Coordinación de las políticas sectoriales vigentes														
F1	A Establecimiento del CN-DSTR														

F1, F2	C	Fortalecimiento de la coordinación en un escenario de descentralización	M02	Proyecto de fortalecimiento de la capacidad de gestión administrativa y financiera de los gobiernos locales	1) Mejoramiento de las capacidades en gestión administrativa y financiera de los gobiernos locales: Gobernaciones y Municipalidades 2) Fortalecimiento de las capacidades del MH y la STP para la asistencia técnica a los gobiernos locales.	1) Capacitación en diseño de proyectos, monitoreo y evaluación, y gestión del presupuesto anual. 2) Fortalecimiento de la capacidad para organizar cursos de capacitación.	Ministerio de Hacienda y/o STP	1) Gobernaciones y municipalidades 2) Unidades encargadas de la implementación de cursos de capacitación para el gobierno central y local, y asociaciones de órganos de administración local como OPACI.	14 departamentos de la Región Oriental y algunos distritos pilotos	1) Especialistas en administración pública 2) Especialistas en planificación participativa 3) Especialistas en M y E de proyectos 4) Especialistas de administración financiera pública	1 Millón USD/año * 7 años = 7million USD	X	X	7 años durante la Fase 1 y Fase 2	PROCADEM de MH SISPLAN de STP	Proyecto de asistencia técnica
F1	B	Difusión del DSTR con las Directrices	M03	Proyecto de fortalecimiento de capacidad para la implementación de DSTR	1) Difusión y afianzamiento de los principios del DSTR entre los actores relacionados con su implementación 2) Elaboración y aprobación de la Estrategia Nacional de DSTR (EN-DSTR).	1) Seminarios de capacitación en temas del DSTR y desarrollo local democrático. 2) Actividades como talleres para perfeccionar las líneas estratégicas y concretar las ideas de proyectos en las sub-regiones. 3) Formulación de EN-DSTR a través de métodos participativos	Organizaciones que conforman el CN-DSTR	Actores relacionados con la implementación del DSTR	14 departamentos de la Región Oriental	1) Un Especialista en DSTR 2) Especialistas en planificación participativa 3) Especialistas en planificación y organización de cursos de capacitación. 4) Facilitadores de talleres.	1 Millón USD /año * 2 años =2 Millones USD	X		2 años de la Fase 1		Proyecto de asistencia técnica
F1	C	Perfeccionamiento de las líneas estratégicas y concreción de las ideas de proyectos														
F1	H	Aprobación de la Estrategia Nacional de DSTR (EN-DSTR)														

F1	D	Seguimiento de Proyectos Pilotos y sus actividades de monitoreo, evaluación y retroalimentación	M04	Proyecto de fortalecimiento de la capacidad de gestión territorial - I	1) Fortalecer la capacidad de gestión de proyectos para el desarrollo territorial de los actores sociales y CT-DSTR. 2) Fortalecer la capacidad de la secretaría del CN-DSTR en asistencia técnica para los CT-DSTRs.	1) Programa de desarrollo de capacidades del CN-DSTR 2) Programa de desarrollo de capacidades del CT-DSTR 3) Implementación de los proyectos pilotos en los territorios	Gobernaciones, Municipalidades o Comité Territorial de DSTR (CT-DSTR)	CT-DSTR y actores sociales en los territorios	Aproximadamente 5 territorios pilotos en las SR1, SR2, SR3 y SR4	1) Especialistas en DSTR 2) Especialistas en desarrollo participativo 3) Especialistas en planificación y operación de cursos de capacitación. 4) Especialistas en gestión de proyectos.	2 Millones USD /año * 5 años = 10 Millones USD	X	X	Implementar por 5 años entre la Fase 1 y la fase 2	1) Proyectos de DSTR preparados por el MAG /JICA en Caazapá y Itapúa. 2) Proyecto de DSTR que está implementándose por MAG / JICA en Caaguazú, Alto Paraná y San Pedro	Proyecto de asistencia técnica
Todas	D	Fortalecimiento de las "Redes Institucionales"														
Todas	E	Dinamización y actualización de las organizaciones de la sociedad civil como uno de los estamentos responsables de la gestión de la Estrategia														
F1	E	Fortalecimiento de las capacidades de la Unidad Técnica del CN-DSTR														
F2	A	Selección de los territorios y arranque del CT-DSTR														
F2	B	Fortalecimiento del CT-DSTR														
F2	C	Arranque de los proyectos ejecutados por el CT-DSTR														

£1	F	Estudio de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el contenido de las directrices	M05	Estudio de factibilidad de establecimiento de Fondo de Desarrollo Territorial (FDT)	1) Identificar los recursos financieros para la implementación de los proyectos de DSTR. 2) Definir un nuevo sistema financiero para administrar los recursos identificados, como por ejemplo el FDT.	1) Investigación para la identificación de recursos disponibles. 2) Propuesta para la conformación de un fondo para el DSTR.	Una entidad gubernamental que asuma la representación del CN-DSTR	CN-DSTR	–	1) Un especialista en finanzas y administración financiera	200.000 USD	X		1 año - Durante la Fase 1	Proyecto de asistencia técnica
£1	G	Fortalecimiento de la coordinación con organizaciones cooperantes en el área del desarrollo rural (mediante el CN-DSTR).	Reactivación del diálogo entre el gobierno paraguayo y las organizaciones cooperantes en el DSTR (no hay proyectos específicos)												
£2	A	Expansión geográfica del DSTR	M06	Proyecto de implementación de DSTR	Mejorar la calidad de vida de los actores sociales en los territorios a través de la implementación de proyectos de DSTR en toda la Región Oriental.	Implementación de proyectos utilizando la nueva forma de fondos establecidos.	CT-DSTR y actores sociales de los territorios	Actores sociales en los territorios	CT-DSRTR establecidos en la Región Oriental Los actores sociales en territorios	Financiera reembolsable	60 Millones USD/ 5 a 12 años		X		Proyectos de cooperación financiera reembolsable (préstamo) y no reembolsable
			M07	Proyecto de fortalecimiento de capacidades	Fortalecer la capacidad de gestión de	Programa de desarrollo de capacidades de	CN-DSTR	CT-DSTR y actores sociales de	Territorios que sean definidos en la Región Oriental	1) Especialistas en DSTR	2 Millones USD /año * 5 años =		X	Implementar durante los 5 años	Proyecto de asistencia técnica

			de gestión territorial - II	proyectos para el desarrollo territorial de los actores sociales y CT-DSTR.	los CT-DSTR		los territorios		2) Especialistas en desarrollo participativo 3) Especialistas en planificación y operación de cursos de capacitación. 4) Especialistas en gestión de proyectos. 5) Especialistas en desarrollo participativo 6) Especialistas en planificación y operación de cursos de capacitación. 4) Especialistas en gestión de proyectos.	10 Millones USD			primeros de la fase 3		
--	--	--	------------------------------------	---	-------------	--	-----------------	--	--	-----------------------	--	--	-----------------------	--	--

7. Desafíos y requisitos para establecer exitosamente una estrategia de desarrollo sostenible de los territorios rurales en Paraguay

Paraguay ha tenido importantes avances en el tema del Desarrollo Rural y se puede afirmar que el país cuenta con un sinnúmero de iniciativas que pueden sentar las bases para superar los desafíos y requisitos que plantea el cambio de paradigma.

En ese sentido, se mencionan los más destacados: i) la adopción como metas de Estado de la superación de la pobreza en general, y la del sector rural en particular, en el contexto de un modelo de desarrollo nacional incluyente que busca la diversificación productiva para dinamizar la agricultura a través de actividades generadoras de valor agregado; ii) un énfasis renovado en el fortalecimiento de las organizaciones sociales dando continuidad y difundiendo las experiencias más exitosas; iii) un conjunto de normas, leyes y políticas que podrían servir de base para establecer una plataforma innovadora de políticas de Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales (DSTR); iv) un conjunto de programas y proyectos específicos que se perfilan en una trayectoria similar.

Es importante resaltar que los desafíos y requisitos señalados son presentados como una ayuda memoria de elementos a ser considerados al momento de transitar hacia el enfoque del DSTR. En ningún caso deben ser considerados como barreras que impidan su adopción.

De hecho, el trabajo de formulación y ejecución de la *Estrategia Nacional* debe reconocer aquellos componentes esenciales para avanzar hacia la construcción de un sistema socio-económico innovador, sustentado en una visión de largo plazo, orientado por principios de equidad económica y social, respetuoso del ambiente y de la diversidad cultural y, por encima de todo, fundado en procesos democráticos de toma de decisiones.

La adopción del DSTR como base para la *Estrategia Nacional* servirá como una piedra fundacional para un sistema social solidario, cuyas políticas productivas y distributivas reduzcan los sesgos espaciales y socioeconómicos, mejorando el bienestar de la población rural y el rezago de sus territorios.

A continuación se presentan los desafíos que deben ser superados para instalar exitosamente la Estrategia de DSTR:

- **El desarrollo rural como una Política de Estado.** Este requisito es necesario para superar la visión desarticulada del desarrollo rural en la cual, cada Ministerio, a través de sus proyectos, ejecuta aisladamente las actividades que los técnicos consideran apropiadas para

cada instancia y localidad. Se hace necesario reformular el nuevo papel del Estado y de sus relaciones con el Mercado y la Sociedad Civil, como parte de un esquema de articulación institucional entre sectores (ministerios) y, entre éstos y las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.

- **Internalizar las interacciones entre Dimensiones y Sectores.** Para el entendimiento y la aplicación de relaciones sistémicas entre las dimensiones del desarrollo rural y sus equivalentes sectoriales (Agricultura, Ambiente, Comercio, Educación, Salud, Conectividad, etc.) en las Agendas Sectoriales y en el manejo armónico entre sectores.
- **Adoptar la Visión de Largo Plazo.** Se hace necesario superar la fuerza inercial del corto plazo y la presión por resolver las urgencias que enfrentan las instancias públicas en su devenir cotidiano. Para solucionar los problemas actuales se requiere adoptar una visión de largo aliento y un abordaje sistémico. El gran desafío será combinar estratégicamente las urgencias del corto con el largo plazo, so pena de caer en un activismo improductivo e intrascendente.
- **El desarrollo de los territorios rurales más allá de la agricultura.** Un importante desafío será pasar de una definición tradicional limitada a la actividad agrícola, a otra más amplia, que define al mundo rural como un escenario heterogéneo y con innumerables oportunidades de producción y estilos de vida. Superar ese desafío es quizás un primer paso trascendental para avanzar en las transformaciones institucionales, de políticas y métodos de trabajo requeridos para el DSTR.
- **Capacidad técnica y administrativa para adaptar las políticas.** Un tema al que debe prestársele especial atención es la capacidad del sistema público para adaptar la arquitectura institucional, sus funciones y sus políticas, de manera a que sean eficientes, estables, y flexibles para adecuarse a la dinámica de un enfoque multidimensional. De hecho, una de las dificultades observadas con mayor frecuencia refiere a la limitación para amoldarse coherente y rápidamente al nuevo enfoque; la mayoría enfrenta grandes dificultades para innovar procesos de gestión de políticas e instituciones.
- **El proceso de gestión social de políticas y territorios.** El desafío planteado por la adaptación al proceso de transición hacia la gestión social de políticas ofrece una oportunidad extraordinaria de aprendizaje para los actores y las instituciones involucradas. En efecto, los procesos participativos de planificación territorial plantean desafíos desde varias perspectivas, entre otras: i) la combinación de procesos de planificación ascendentes (de abajo hacia arriba) y descendentes (de arriba para abajo); ii) la necesidad de trabajar con

ese tipo de planificación en el ámbito nacional, regional y local; iv) el manejo simultáneo de varias dimensiones, obliga al trabajo en equipos multidisciplinarios; v) la necesidad de superar la visión sectorial de las políticas y vi) la participación activa y autogestionada de la población rural en el proceso de gestión de la política.

- **Gestión social de los territorios y el rol de los Gobiernos Locales.** Uno de los requisitos para consolidar los procesos de gestión social de los territorios es la transferencia y consolidación del poder político, de las fuentes de financiamiento y de la capacidad técnica para la toma de decisiones, hacia los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil. Para tal fin, es fundamental establecer programas específicos para el desarrollo de capacidades de los gobiernos locales, de las organizaciones y de la población; y adecuar los contenidos y métodos de las agendas de capacitación con temas relacionados a procesos de gestión participativa, modernización de la producción rural, el rol de la mujer y los jóvenes, entre otros. Asimismo, se torna fundamental fortalecer a los gobiernos locales en técnicas administrativas y mecanismos de transparencia.
- **La transición institucional hacia redes territoriales.** La articulación de instituciones privadas y organizaciones de la sociedad civil constituye un proceso que se está gestando de manera natural e independiente del accionar del sector público, y que permite agilizar el desarrollo de los territorios. No obstante, la complejidad de esta transformación institucional requiere la intervención del Estado.

En efecto, la articulación de organizaciones disímiles requiere que estas compartan: i) una visión del territorio construida en forma colectiva, identificando las características que surgen de su identidad cultural y de su potencial humano y natural para el desarrollo; ii) el compromiso para asumir un liderazgo territorial y dinamizar las alianzas y acuerdos en los territorios; y iii) el interés por adquirir una cultura institucional para operar en red, preservando cada instancia sus funciones específicas.

- **Las asociaciones en torno a la producción.** La experiencia demuestra que una forma pragmática de superar las circunstancias adversas que enfrenta la Agricultura en general y, la Familiar en particular (como segmento importante del mundo rural), es la adopción de formas asociativas de producción, consumo y distribución de bienes, puesto que más allá de las ventajas productivo-económicas que plantean las asociaciones, particularmente las cooperativas, tienen objetivos y funciones sociales. De hecho, Paraguay cuenta con innumerables ejemplos exitosos de cooperativizaciones que han demostrado ser sistemas adecuados para el medio rural.

A pesar de las dificultades que han enfrentado muchas asociaciones o cooperativas, estas ofrecen una opción válida para alcanzar una mejor distribución de los beneficios del desarrollo, a más de otras externalidades positivas. El desafío del sector público consiste en entender los orígenes de la fragilidad de esas organizaciones y diseñar programas específicos para promover soluciones prácticas y rápidas. Se deberán consolidar las fórmulas asociativas entre micro y pequeñas empresas rurales para alcanzar economías de escala que faciliten su vínculo con los mercados dinámicos en igualdad de oportunidades. Por otro lado, el fortalecimiento de diversas formas asociativas de producción, distribución y consumo, facilitará la producción y el valor agregado, el abastecimiento de alimentos para el consumo local, se consolidarán los circuitos productivos y se potenciará la vinculación urbano-rural.

- **Un mecanismo complementario de financiamiento.** El acceso al crédito formal de la población rural ha sido un problema histórico. A fin de superar esta situación, se deberá buscar un mecanismo alternativo y complementario. Esa solución plantea el desafío adicional de fortalecer y de potenciar la extensa red de financiamiento (que puede incluir garantías solidarias) para expandir el acceso al crédito y la posibilidad de ahorro de la población rural. Se deberá buscar métodos y procedimientos simples del sistema de crédito para no inhibir su normal funcionamiento, asegurando mecanismos que reduzcan la morosidad de los mismos.
- **Tecnología apropiada para la Agricultura Familiar.** Se hace necesario establecer programas específicos para modificar la ecuación tecnológica de la Agricultura Familiar para que esta se beneficie efectivamente de aumentos de producción y productividad. Para eso, las alternativas tecnológicas deben adecuarse a las condiciones socioeconómicas de la Agricultura Familiar, a las características edafo-climáticas de sus territorios y a las exigencias de los mercados; de igual manera deben adaptarse a las nuevas condicionantes impuestas por el cambio climático. Este es un desafío mayúsculo para la creatividad de los investigadores y académicos, y ofrece una opción extraordinaria para acercar aún más a las Universidades y a otros organismos públicos de investigación con la Sociedad y fortalecer así su función social.

En ese sentido, se sugiere reforzar los programas de generación, adaptación y difusión de tecnologías y técnicas que permitan la mejora de la productividad a través de buenas prácticas agrícolas y sean capaces de enfrentar situaciones ambientales adversas.

El desafío no es sólo producir más y mejor, es también asegurar una oferta mayor de alimentos sanos e inocuos para la salud. Se deberá asegurar el derecho a la alimentación de

todos los ciudadanos, y para ello, abastecer a los mercados locales y garantizar el acceso de los pobladores rurales a los mismos.

Por otro lado, se torna fundamental fortalecer las políticas y programas específicos de promoción de las *PYMES* rurales para aprovechar su potencial generador de empleo e ingresos y ampliar la participación efectiva de mujeres y jóvenes en el proceso de desarrollo.

A continuación se presentan desafíos particulares en el contexto del país que deben ser superados para establecer exitosamente una Estrategia de DSTR.

- **Voluntad política.** La voluntad y la decisión política al más alto nivel son necesarios para facilitar los procesos de articulación interministerial, la participación activa de las instancias institucionales nacionales y de los gobiernos locales, y la gestión social de las políticas y los territorios.
- **Obligaciones y derechos de los actores socioeconómicos.** El marco del DSTR plantea el fortalecimiento de los mecanismos que aseguren a la población rural acceder a sus derechos y cumplir con sus deberes inapelables como ciudadanos, para lo cual se requiere el fomento de la ciudadanía y el empoderamiento de la sociedad civil.
- **Fortalecimiento de la base productiva de los territorios rurales.** Los desafíos más destacados son el aumento de la productividad, el acceso a los mercados, el incremento de la capacidad comercial, la reducción de los costos de logística, el mejoramiento de la infraestructura rural, la adopción de tecnologías físicas y de conocimiento, y la inclusión de todos los sectores (agrícola, ganadera, forestal y pesquera, entre otros).
- **Tenencia de tierra.** Como elemento estructurante del arraigo y de la producción; y considerando que la desorganización institucional no ha permitido que los productores familiares cuenten con títulos de propiedad, generando en consecuencia debilidades en el arraigo.
- **Servicios básicos efectivos, mejora y eficacia del gasto público.** Para armonizar las políticas sectoriales, los programas y los proyectos en los territorios, asegurando una entrega coordinada de los servicios públicos sectoriales, de manera tal a que se ajusten a las características, las potencialidades y las necesidades del territorio.

- **Ordenamiento territorial.** Como herramienta fundamental para el desarrollo de los territorios, considerando que va dirigido al uso sustentable de los recursos naturales y socio-económicos del territorio, buscando mejorar la calidad de vida de los habitantes, sin que el medio natural sea degradado.
- **Gestión integral de los recursos naturales de los territorios.** Se requiere transformar el tipo de gestión ambiental del territorio para asegurar su sostenibilidad, adecuando el manejo de los recursos naturales (suelo, agua, bosques, biodiversidad de fauna y flora) y la gestión limpia de los diversos procesos productivos rurales.
- **Participación ciudadana a escala local en torno a la problemática ambiental.** Se requiere fortalecer la inclusión de los actores socioeconómicos de los territorios en los consejos de agua y en los comités de gestión de las áreas protegidas, como mecanismo para difundir el valor económico, social y ambiental de los recursos naturales, y mejorar la toma de decisiones efectivas sobre la utilización de los recursos con criterios de sustentabilidad. Este proceso deberá ir acompañado de un componente de capacitación ciudadana sobre manejo ambiental.
- **Promoción de la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos municipales.** Generando espacios para instaurar procesos de planificación con participación ciudadana. En ese sentido, el fortalecimiento institucional puede jugar un papel aleccionador, extendiendo las fronteras del conocimiento, las posibilidades de progreso de los territorios y la ampliación de oportunidades de la población rural para mejorar su capacidad de adaptación a nuevas alternativas y consolidar su ciudadanía.

Consideramos que las transformaciones sociales, económicas, ambientales e institucionales planteadas por estos Lineamientos serán contribuciones vitales para las Políticas de Estado y para mejorar la situación de los territorios rurales y de la población que allí habita.

8. Bibliografía

- Abente, Diego y Enrique Sosa. 2.007. *Una reforma constitucional para la gobernabilidad y la gobernanza*. Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.
- ACH. *Acción Contra el Hambre*. Fecha de acceso: noviembre del 2010. Disponible en: www.accioncontraelhambre.org
- Adib, Alberto. 2010. *Guía para la Formulación y Gestión de Planes de Desarrollo Rural Integral Dirigido al Pequeño Productor del Paraguay. Un abordaje participativo con enfoque territorial*. Asunción: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- AECID. 2010. *Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo: Introducción*. Fecha de acceso: octubre 2010. Disponible en: <http://www.aeci.es/>
- Agriculture & Livestock Industries Corporation - Demanda mundial de los productos de almidón, marzo de 2010. Disponible en: <http://www.alic.go.jp/starch/jyukyuu/world/201003-01.html>
- Alarcón, Emiliano. 2008. *Análisis de la Agricultura Campesina en el Paraguay*. Asunción: QR Producciones Gráficas.
- Alderete, Alberto. 2006. *Programa de Reforma Agraria*. Asunción: Arandurá Editorial.
- BCP. 2010. *Estimaciones PIB 2010 y proyecciones 2011 del Banco Central del Paraguay*. Disponible en: http://www.bcp.gov.py/index.php?option=com_content&task=view&id=894&Itemid=1
- BCP. 2010. *Informe de Deuda Externa del Banco Central del Paraguay*. Diciembre de 2010.
- BCP. 2011. *Informe Económico del Banco Central del Paraguay*. Asunción: Banco Central del Paraguay.
- BID. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Fecha de acceso: octubre, 2010. Disponible en: www.iadb.org/en/paraguay/paraguay-and-the-idb,1039.html
- Birbaumer, Georg. 2.009. *Gerencia de Desarrollo Territorial Rural: Un cambio económico desde el interior del país (2da. Edición)*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería / GTZ.
- BM. 1999. *Manual de Operaciones - Normas de Procedimientos del Banco – Evaluación Ambiental - BP 4.01; Políticas Operacionales – Evaluación Ambiental – OP 4.01 – Anexo A; Contenido del Informe de Evaluación Ambiental – OP 4.01 - Anexo B; Plan de Ordenación Ambiental – OP 4.01 – Anexo C*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- BM. 2003. *Estrategia de Asistencia al País para la República del Paraguay 2004 / 2007. Traducción al español del documento N° 27341*. Oficina Regional para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay: Banco Mundial.
- BM. 2003. *Paraguay Creando las Condiciones para un Crecimiento Sustentable. Opciones de Políticas para la Nueva Administración*. Oficina Regional para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay: Banco Mundial.
- BM. 2009. *Estrategia de alianza con la República del Paraguay 2009 - 2013*. Oficina Regional para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay: Banco Mundial.
- BM. 2009. *Estrategia de Alianza con la República del Paraguay 2009-2013*. Banco Mundial.
- BM. *Banco Mundial*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: www.bancomundial.org
- BM. *Estrategia de alianza con la República del Paraguay 2009-2013*, Banco Mundial
- Bord Bia. 2010. Grass fed beef demand strengthening in US. Disponible en: <http://www.bordbia.ie/industryservices/alerts/Pages/GrassfedbeefdemandstrengtheninginUS.aspx?year=2010&wk=18>
- CADEP, OFIP. 2.010. *Efectividad de la política tributaria en Paraguay. Antes y después de la*

Reforma. Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.

CADEP, OFIP. 2.010. *Monitoreo Fiscal – Año 2.009.* Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.

CAF. *Cooperación Andina de Fomento.* Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: www.caf.com

Campos, Celsy. 2008. *Situación de las mujeres rurales en Paraguay.* FAO.

CDC. 1990. *Áreas Prioritarias para la Conservación en la Región Oriental del Paraguay.* Asunción: Centro de Datos para la Conservación.

Chavarría, Hugo; Patricia Rojas y Sergio Sepúlveda S. 2002. *Competitividad: Cadenas agroalimentarias y territorios rurales ELEMENTOS CONCEPTUALES.* San José, C.R.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

CIF, FIA, UNA, GTZ. 1994. *Uso de la Tierra y Deforestación en la Región Oriental del Paraguay – Periodo 1984 – 1991. Volumen I.* Asunción: CIF, FIA, UNA, GTZ.

CONGRESO NACIONAL. *Leyes.* Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: www.congreso.gov.py/silpy

Consortio Desarrollo / CEAMSO. 2010. *Plan de Desarrollo Integral del Distrito de Horqueta.* Asunción: Presidencia de la República, Secretaría de Acción Social.

Constitución Nacional de la República del Paraguay 1992, Ley No. 426/1994 “que establece la carta orgánica del gobierno departamental”, y Ley No. 3.966/2010 “Orgánica Municipal”.

Dellacha, Juan M. 2003. *La Biotecnología en el MERCOSUR.* Santa Fe: Universidad Litoral.

DGEEC. 2003. *Cartografía Básica del Censo Nacional Indígena de Población y Vivienda 2002.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2003. *Censo Nacional Indígena de Población y Vivienda 2002.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2004. *Atlas de las Comunidades Indígenas en el Paraguay.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2005. *Anuario Estadístico del Paraguay 2004.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2005. *Compendio Estadístico 2004.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2006. *Anuario Estadístico del Paraguay 2005.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2006. *Compendio Estadístico 2005.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2006. *Compendio Estadístico 2006.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2007. *Compendio Estadístico 2007.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2008. *Anuario Estadístico del Paraguay 2006.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2008. *Principales Resultados de la EPH 2007.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2009. *Anuario Estadístico del Paraguay 2007.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

DGEEC. 2009. *Anuario Estadístico del Paraguay 2008.* Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

- DGEEC. 2009. *Compendio Estadístico 2008*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2010. *Encuesta Permanente de Hogares 2009*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2010. *Principales Resultados de la EPH 2008*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2011. *Anuario Estadístico del Paraguay 2009*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2011. *Compendio Estadístico 2009*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- DGEEC. 2011. *Principales Resultados de la EPH 2009*. Asunción: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.
- Facetti, Juan Francisco. 2002. *Estado Ambiental del Paraguay*. Asunción: ENAPPRENA, GTZ, SEAM.
- FAO. 1981. *Clasificación y Uso Apropiado de la Tierra en el Area del Proyecto de Desarrollo Rural Itapúa*. Asunción: PNUD/FAO/PAR/76/005 - Informe Técnico N° 10.
- FAOSTAT. 2008. Fecha de acceso: diciembre de 2010. Disponible en: <http://faostat.fao.org/>
- FOCEM. *Fondo de Convergencia Estructural del Mercosur*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible en www.mercosur.org.uy/focem/index.php?id=paraguay
- Fogel, Ramón. 2008. *La Ecorregión de Ñeembucú*. Asunción: Centro de Estudios Rurales Interdisciplinarios, Universidad Nacional de Pilar.
- GABINETE SOCIAL. *Plan Nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional (PLANAL)*. Fecha de acceso: octubre, 2010 Disponible en: www.presidencia.gov.py/gabinetesocial/?p=429
- Gobernación de Itapúa. Disponible en: www.itapúa.gov.py
- GTZ. 2010. *Programa Buen Gobierno Descentralizado y Reducción de la Pobreza*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible en: <http://www.gtzparaguay.org/programas.html>
- Hansen. 2010. Disponible en: <http://www.suite101.com/content/demand-for-organic-food-increases-dramatically-over-5-year-period-a26868731/3/2008>
- IICA. 2009. *Documento de Trabajo No 5 Consideraciones sobre Turismo Rural en el Paraguay*. Asunción: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Insfrán, C. 2009. *Estudio de Situación Actual de Gobiernos Locales (Gobernaciones y Municipios)*. Instituto Internacional de Gobernabilidad. 2002. *Libro Blanco sobre la Reforma Institucional en Paraguay*.
- JICA. 2001. *Estudio para el Proyecto de Reforestación de la Región Oriental del Paraguay. Informe in Situ II*. Asunción: Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
- JICA. 2004. *Capacity Development Handbook*. (Tokyo: Japan International Cooperation Agency), p. 16. <http://www.jica.go.jp/english/resources/publications/study/capacity/200403/pdf/200403.pdf>
- JICA. *Informe del sector salud del Paraguay. Promoción y Mejoramiento de la Salud (PROMESA)*.
- Kaufmann, Daniel, Art Kraay, y Massimo Mastruzzi. 2010. *The World Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. World Bank Policy Research Working Paper 5430*. Washington, D.C.: World Bank.
- Kleinpenning, Jan M. G. 2009. *Rural Paraguay 1870-1963. A geography of progress, plunder and poverty*. Madrid: Iberoamericana.
- MAG, GTZ. 1989. *Etapas de Deforestación en Región Oriental de Paraguay*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería, GTZ.

- MAG, JICA. 2004. Explotación de las fincas medianas y pequeñas en Paraguay. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería / Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
- MAG, PNUD. 2009. *Plan de Desarrollo Departamental; Mesas de Coordinación Interinstitucional. Planes Operativos anuales Regiones: Centro-Sur y Norte (sector económico)*.
- MAG, SSERNMA. 1995. *Estudio de reconocimiento de Suelos, Capacidad de Uso de la Tierra y Propuesta de Ordenamiento Territorial Preliminar de la Región Oriental del Paraguay*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Subsecretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente.
- MAG. 2008. *Marco Estratégico Agrario 2.009/2.018: Directrices Básicas*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- MAG. 2008. *Censo Agropecuario y Forestal del Paraguay*. Asunción: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- MAG. *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible en: www.mag.gov.py/
- Mann, Damiana y Vidal, Víctor. 2006. *Diagnóstico y Base de la Estrategia Nacional de Financiamiento Forestal (Documento de Trabajo)*. Santiago de Chile: Oficina Regional de FAO para América Latina.
- MEC. 2009. *Estadística Educativa 2008*. Asunción: Ministerio de Educación y Cultura.
- MEC. 2009. *Plan Nacional de Educación 2024*. Asunción: Ministerio de Educación y Cultura.
- MEC. 2010. *Ministerio de Educación y Cultura: Misión y objetivos*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: http://www.mec.gov.py/cmsmec/index.php?page_id=151
- Mesa Forestal Nacional. 2009. *Delineamientos de la Política Forestal del Paraguay. Propuesta de la Mesa Forestal Nacional*. Asunción: Mesa Forestal Nacional.
- MH. 1992. *Constitución Nacional de la República del Paraguay. Edición Oficial. Imprenta Nacional*. Asunción: Ministerio de Hacienda.
- MH. 2008. *Plan Estratégico Económico y Social 2008-2013 (PEES)*. Presentación de Setiembre de 2008. Asunción: Ministerio de Hacienda.
- MH. 2011. *Informe de las Finanzas Públicas de la República del Paraguay; Proyecto de Ley del Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2011*. Asunción: Ministerio de Hacienda.
- MH. *Ministerio de Hacienda*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible: www.hacienda.gov.py
- MIC. *Ministerio de Industria y Comercio*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: www.mic.gov.py/
- MIDAMOS. *Municipios hacia una gestión de calidad - Resultados 2009*. Asunción: CIRD, GEAM, USAID.
- MOPC. 2008. *Plan de Seguridad Vial 2008 - 2013. Documento Ejecutivo*. Asunción: Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones; Banco Interamericano de Desarrollo.
- MOPC. *Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. Plan Estratégico 2008 - 2013*. Fecha de acceso: noviembre, 2010. Disponible en: http://www.mopc.gov.py/mopcweb/index.php?p=elministerio-plan2008_2013&m=izq-der
- Morel, Manuel y otros. *Evaluación intermedia del Plan de Desarrollo de Caazapá*. AECID / PNUD.
- MSPBS. 2008. *Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. Creación del Ministerio*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: <http://www.mspbs.gov.py/institucional.php>
- MSPBS. 2008. *Perfil Servicios de Salud Paraguay 2007. Dirección General de Desarrollo de Servicios de Salud. VI Región Sanitaria. Caazapá*. Fecha de acceso: octubre de 2010.
- MSPBS. 2008. *Plan Nacional de Salud Integral de la Niñez 2008 - 2012*. Asunción: Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, Organización Panamericana de la Salud, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

MSPBS. 2009. *Políticas Públicas para la Calidad de Vida y Salud con Equidad*. Asunción: Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social.

MSPBS. *Rendición de Cuentas a la Ciudadanía Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. Segundo Año de Gestión (08/2009 al 08/2010)*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: <http://www.mspbs.gov.py>

Municipalidad de Buena Vista. 2009. *Plan de Desarrollo Distrital Periodo 2010 - 2014. Plan Operativo Anual Periodo 2010*. Municipalidad de Buena Vista, Departamento de Caazapá / Unión Europea / Acción Contra el Hambre.

Municipalidad de Gral. Higinio Morínigo. 2009. *Plan de Desarrollo Municipal Periodo 2010 - 2014. Plan Operativo Anual Periodo 2010*. Municipalidad de Gral. Higinio Morínigo, Departamento de Caazapá / Unión Europea / Acción Contra el Hambre.

Municipalidad de San Juan Nepomuceno. 2009. *Plan de Desarrollo Municipal Periodo 2010 - 2014. Plan Operativo Anual Periodo 2010*. Municipalidad de San Juan Nepomuceno, Departamento de Caazapá / Unión Europea / Acción Contra el Hambre.

Neffa, Juan Alberto. 1.996. *Descentralización Fiscal: El caso paraguayo*. Asunción: Naciones Unidas, CEPAL, GTZ.

Nielsen, Christian. *ASOCIACION RURAL DEL PARAGUAY Ganadería de vanguardia con responsabilidad social*. AÑO 2-No25 Marzo 10-2010, Marzo 26-2010 No26. Disponible en: <http://arp.org.py/v2/wp-content/uploads/2010/03/NOTISEM-26.pdf>

Oddone, Hugo. 2010. *Algunas consideraciones sobre los fundamentos ideológicos de la política migratoria paraguaya*. La Habana, Cuba: Trabajo presentado al IV Congreso Latinoamericano de Población (ALAP).

OECD. 2006. *The New Rural Paradigm—Policies and Governance*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.

OMS. 2010. *Estadísticas Sanitarias Mundiales 2010*. Francia: Organización Mundial de la Salud.

OPS. 2008. *Perfil de los sistemas de salud Paraguay: Monitoreo y análisis de los procesos de cambio y reforma*. Washington, D.C: Organización Panamericana de la Salud.

OPS-OMS. *Actualización del Análisis Sectorial de Agua Potable y Saneamiento de Paraguay*. Asunción: Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud. Fecha de acceso: noviembre 2010. Disponible en <http://www.paho.org/par>

Pangrazio, Miguel Ángel. 1999. *Código Civil Paraguayo y Leyes Complementarias. Colección Legislación Paraguaya*. Asunción: Intercontinental Editora.

Paoli, Juan Rivarola. 1988. *El Régimen Jurídico de la Tierra*. Monografía. Asunción.

Pettit, Horacio. 2005. *Legislación de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente del Paraguay*. Asunción: Intercontinental Editora.

PNUD, FAO, SFN. 1981. *Clasificación y Uso Apropiado de la Tierra en el Área del Proyecto de Desarrollo Rural de Itapúa. Proyecto PAR /76/005*. Asunción: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. 1992. *Archivo de Documentos y Convenios de la Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Cumbre de la Tierra)*. Río de Janeiro: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. 2002. *Diagnóstico Institucional de la República del Paraguay*. Institute Internacional de Governabilitat.

PNUD. 2008. *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano, Equidad para el Desarrollo*. Asunción: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. 2008. *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano. Equidad para el desarrollo. Paraguay 2008*. Asunción: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. 2010. *Informe sobre el Desarrollo Humano 2010 – La verdadera riqueza de las Naciones*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. *Diagnóstico Preliminar de la Estructura Actual del Poder Ejecutivo. Proyecto de Innovación Estructural del Poder Ejecutivo*. Disponible en:

<http://www.undp.org.py/v3/publicaciones2.aspx>

Presidencia de la República. 2009. *Informe del Gobierno Nacional Año 2009*. Asunción: Presidencia de la República.

Presidencia de la República. Gabinete Social. 2.009. *Propuesta de Política para el Desarrollo Social 2.010-2.020: Paraguay Para Todos y Para Todas*. Asunción: Gabinete Social/Unión Europea.

Raidan, Gregorio. 1994. *Legislación Ambiental del Paraguay*. Asunción: Imprenta Salesiana.

República del Paraguay. 2.008. *Evaluación De La Gobernabilidad Democrática*.

Retamozo M., L. *Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

----- *Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Locales de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

----- *Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Nacionales de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

----- *Guía Metodológica para la Elaboración de un Plan Sectorial de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

----- *Guía Metodológica para la Elaboración de un Plan Departamental de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.

Revista Contactos & Agronegocios. 2009. *Una traba al desarrollo. Los elevados costos de transporte*. Revista *Costos & Agronegocios de Paraguay*, Edición N° 2, 2009, 36-40.

Rodríguez, Isidoro Enrique. 2009. *La Seguridad y Soberanía Alimentaria Familiar Campesina*. Presentación en Power Point.

SAS. 2010. *Dirección de Políticas Sociales y DT; Fondo de Inversión Social (FIS)*. Fecha de acceso: noviembre, 2010. Disponible en:

http://www.sas.gov.py/xhtml/DGPSyDT/dgpsydtdecosocial_fis1.html

SAS. 2010. *Plan de Protección Social y Desarrollo Humano. Programa Tekopora*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en:

http://www.sas.gov.py/xhtml/DGPSyDH/dgpsydh_dtekopora.html

SEAM. 2003. *Estado de Conocimiento de la Biodiversidad Paraguaya hasta el 2003*. Asunción: Dirección General de Protección y Conservación de la Biodiversidad, Secretaría del Ambiente.

SEAM. 2003. *Proyecto de Actualización del Plan Estratégico del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas, PAR 98 / G33*. Asunción: Secretaría del Ambiente.

SEAM. *Política Ambiental Nacional del Paraguay (PAN)*. Asunción: Secretaría del Ambiente.

SEDLAC. *Datos Socio-Económicos para América Latina y el Caribe (SEDLAC, Socio-Economic Database for Latin America and Caribbean)*. Disponible en: <http://sedlac.econo.unlp.edu.ar/eng/>

Sepúlveda S., Sergio. 2008. *Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación*. San José, C.R.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Sepúlveda S., Sergio. *Planning methodology for the management of sustainable development in rural territories*. IICA San José, C.R., 2008: 43

Sepúlveda S., Sergio; Duncan A. Guimarães, Marcelo. 2008. *Gestión de territorios rurales en Brasil*. San José, C.R.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

SIGEST. 2008. *Mesa de Coordinación Interinstitucional Departamental (MCID) Caazapá. Ayuda memoria; Taller participativo para definición del Marco Orgánico y Plan Operativo anual 2009 del MCID - Caazapá*.

Stiglitz, Joseph E., Amartya Sen, and Jean-Paul Fitoussi. 2010. *Mis-measuring Our Lives—Why GDP Doesn't Add Up: The Report by The Commission on The Measurement of Economic Performance and Social Progress*. New York: The Free Press.

STP, Gobernación de Alto Paraná. 2010. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010 - 2013*. Alto Paraná: Gobernación del Décimo Departamento de Alto Paraná / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Amambay. 2008. *Plan Estratégico Institucional 2008 - 2013*. Amambay: Gobernación del XIII Departamento de Amambay / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Canindeyú. 2009. *Plan de Desarrollo Departamental 2009 - 2014*. Asunción: Gobernación del Departamento de Canindeyú / Secretaría Técnica de Planificación / Unión Europea.

STP, Gobernación de Canindeyú. 2009. *Plan Estratégico Institucional 2009 - 2013*. Canindeyú: Gobernación del Departamento de Canindeyú / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Concepción. 2010. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010-2013*. Concepción: Secretaría Técnica de Planificación, Gobernación del Primer Departamento de Concepción.

STP, Gobernación de Cordillera. 2007. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009 - 2013*. Gobernación del Tercer Departamento de Cordillera / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Itapúa. 2010. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010 - 2013*. Encarnación: Gobernación del Séptimo Departamento de Itapúa / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Misiones. 2009. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009 - 2013*. San Juan Bautista: Gobernación del Departamento de Misiones / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Gobernación de Ñeembucú. 2010. *Plan de Estratégico Institucional 2010 - 2013*. Pilar: Gobernación del Departamento de Ñeembucú / Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo.

STP, Gobernación de San Pedro. 2010. *Propuesta del Plan Estratégico 2010 - 2013*. Gobernación de San Pedro / Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación Institucional para el Desarrollo.

STP, Gobernación de San Pedro. *Plan de Desarrollo Departamental II Departamento de San Pedro. Periodo: 2010-2020*. Gobernación de San Pedro / Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo / Unión Europea.

STP, Gobernación del Departamento de Caaguazú. *Plan Estratégico 2010 - 2013. Versión Preliminar*. Coronel Oviedo: Gobernación del Departamento de Caaguazú / Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

STP, Gobernación del Departamento de Caazapá. 2009. *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009 - 2013*. Caazapá: Gobernación del Sexto Departamento de Caazapá / Secretaría Técnica de Planificación.

STP, Municipalidad de Concepción. 2009. *Plan de Desarrollo Municipal 2009 - 2014. Concepción*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación / Municipalidad de Concepción, Departamento de Concepción / Unión Europea.

STP, Municipalidad de Jesús. 2009. *Plan de Desarrollo Municipal 2009 - 2014. Jesús*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación / Municipalidad de Jesús, Departamento de Itapúa / Unión Europea.

STP, Municipalidad de Paraguari. *Plan de Desarrollo del Distrito de Paraguari 2009 - 2013*. Paraguari: Municipalidad de Paraguari / Secretaría Técnica de Planificación / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

STP. 2008. *Plan de Desarrollo de Colonias Unidas 2008-2013*. Asunción: Presidencia de la República, Secretaría Técnica de Planificación / Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo / Asociación de Municipalidades de Colonias Unidas.

- STP. *Guía para la Elaboración de Planes Municipales de Desarrollo*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.
- STP. *Plan Estratégico Institucional 2007 - 2012*. Asunción: Secretaría Técnica de Planificación.
- STP. *Secretaría Técnica de Planificación*. Fecha de acceso: octubre de 2010. Disponible en: www.stp.gov.py
- Strange, Tracy, y Anne Bayley. 2008. *Sustainable Development: Linking Society, Economy Environment*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- UN HABITAT. *Best Practices Database. Cooperación Vecinal con Pequeños Productores (COVEPA)*.
Disponible en: <http://www.unhabitat.org/bestpractices/2006/mainview.asp?BPID=793>
- UNECE/OECD/Eurostat. 2009. *Measuring Sustainable Development*. New York and Geneva: The United Nations.
- UNESCO. *Datos Mundiales de Educación. VII – Ed. 2010/11*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en <http://www.ibe.unesco.org3>
- UNFPA. 2009. *Población y Desarrollo*. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Asunción. Dirección de Investigación y Extensión Departamento de Estudios de Población y Desarrollo (DEPyD). Fondo de Población de las Naciones Unidas. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: www.eco.una.py/publicaciones.html
- USAID. 2010. *Organización de USAID*. Fecha de acceso: 17 de febrero de 2010. Disponible en: <http://paraguay.usaid.gov/espanol/organizacion.html>
- USAID. 2010. *Organización de USAID*. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: <http://paraguay.usaid.gov/espanol/organizacion.html>
- USAID. *Diagnóstico de los Principales Problemas Relacionados con la Tierra Rural en Paraguay*. Noviembre 2004. Fecha de acceso: noviembre de 2010. Disponible en: pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADI431.pdf
- Vaughan, William J.; Ardilla, Sergio. 1993. *Economic Analysis of the Environmental Aspects of Investment Projects. Documento de Trabajo ENP 100*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vázquez, Fabricio. 2006. *Territorio y Población: Nuevas Dinámicas Regionales en el Paraguay*. Asunción: UNFPA/GTZ/ADEPO.
- Vázquez, Fabricio. 2011. *Diferencias regionales y dinamismo productivo en Paraguay: La nueva organización económica del territorio en “Paraguay en el Mercosur: Asimetrías Internas y Política Comercial Externa”* Editor: Fernando Masi. Asunción: CADEP.
- Vidal, Víctor C. 2010. *Estrategia para la Implementación de la Política Forestal Nacional. El Proceso de Concertación para la Formulación de la Política Forestal Nacional y Propuestas de Normativas Forestales*. Mesa Forestal Nacional. FAO.
- Vidal, Víctor C.; Adlerstein, C. 1985. *Elaboración de la Metodología para la Evaluación Ambiental de Proyectos de Aprovechamiento Hidroeléctrico en el Río Paraná*. Buenos Aires.
- WHO. 2009. *World Health Statistics 2010*.
- Zárate, Walter. 2007. *Una reforma constitucional para la gobernabilidad y gobernanza*. Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.
- Zárate, Walter. *Calidad del Gasto Público en Paraguay 1998 - 2007*. Asunción: Observatorio Fiscal y Presupuestario.

LISTADO DE LOS MIEMBROS DEL ESTUDIO

PARAGUAY

Autoridades Nacionales

MIGUEL ÁNGEL LÓPEZ PERITO	SECRETARIO GENERAL Y JEFE DE GABINETE CIVIL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
DIONISIO BORDA	MINISTRO DE HACIENDA Y JEFE DEL EQUIPO ECONÓMICO NACIONAL
CÁNDIDO VERA BEJARANO	MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA (HASTA MAYO 2009)
ENZO CARDOZO	MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA (A PARTIR DE MAYO 2009)
FRANCISCO RIVAS ALMADA	MINISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO
EFRAÍN ALEGRE	MINISTRO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES (HASTA JUNIO 2011)
CECILIO PÉREZ BORDÓN	MINISTRO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES (A PARTIR DE JUNIO 2011)
CARLOS SÁNCHEZ LEÓN	MINISTRO SECRETARIO EJECUTIVO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN (HASTA SETIEMBRE 2009)
BERNARDO ESQUIVEL	MINISTRO SECRETARIO EJECUTIVO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN (A PARTIR DE SETIEMBRE 2009 HASTA MARZO 2011)
HUGO ROYG	MINISTRO SECRETARIO EJECUTIVO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN (A PARTIR DE MARZO 2011)
OSCAR RIVAS	MINISTRO SECRETARIO EJECUTIVO DE LA SECRETARÍA DEL AMBIENTE

Miembros del Nivel Gerencial

MANUEL VIDAL CABALLERO	VICEMINISTRO DE ECONOMÍA E INTEGRACIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA
ANDRES WEHRLE	VICEMINISTRO DE AGRICULTURA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA (A PARTIR DE MAYO 2009)
BERNARDO ESQUIVEL	MINISTRO SECRETARIO EJECUTIVO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN (A PARTIR

	DE SETIEMBRE 2009 HASTA MARZO 2011)
HUGO ROYG	UNIDAD TÉCNICA DEL GABINETE SOCIAL, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (HASTA MARZO 2011)
OSCAR RIVAS	MINISTRO SECRETARIO EJECUTIVO DE LA SECRETARÍA DEL AMBIENTE
JORGE TALAVERA	DIRECTOR EJECUTIVO DE LA UNIDAD TÉCNICA DEL GABINETE SOCIAL, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (A PARTIR DE SEGUNDO AÑO)
ALBERTO ALDERETE	PRESIDENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL Y DE LA TIERRA (HASTA ABRIL 2010)
EUGENIO ALONSO	PRESIDENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL Y DE LA TIERRA (A PARTIR DE ABRIL 2010 HASTA ABRIL 2011)
MARCIANO BARRETO	PRESIDENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL Y DE LA TIERRA (A PARTIR DE ABRIL 2011)

Miembros de la Unidad Técnica de Gestión

MINISTERIO DE HACIENDA

ANDRES WEHRLE	ASESOR DEL GABINETE DEL MINISTRO (HASTA JUNIO 2009)
DOMINGO BENÍTEZ	REPRESENTANTE TÉCNICO (COORDINADOR TÉCNICO, HASTA JUNIO DE 2010)
HUMBERTO COLMAN	DIRECTOR DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE LA SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA E INTEGRACIÓN (COORDINADOR TÉCNICO A PARTIR DE JUNIO 2010)
FRANCISCO OGURA	ASESOR DE LA SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA E INTEGRACIÓN (REPRESENTANTE TÉCNICO A PARTIR DE JUNIO 2009)
ABEL ORUÉ	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS, SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA E INTEGRACIÓN (SEGUNDO AÑO)
CARMEN MARIN	ANALISTA ECONÓMICO DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS, SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA E INTEGRACIÓN (SEGUNDO AÑO)
STELLA GUILLÉN	ASESOR DEL GABINETE TÉCNICO DEL MINISTRO (SEGUNDO AÑO)

UNIDAD TÉCNICA DEL GABINETE SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

SHIRLEY CAÑETE	REPRESENTANTE TÉCNICO
----------------	-----------------------

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

MARCIANO BARRETO	DIRECTOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN (HASTA MARZO DE 2011)
PÁNFILO ORTÍZ	DIRECTOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN (A PARTIR DE MARZO 2011)
CARLOS ROMERO	DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN
LETICIA TORRES	ASESOR DEL VICEMINISTERIO DE AGRICULTURA (REPRESENTANTE TÉCNICO, JUNIO – DICIEMBRE 2010)
DIANA GÓMEZ	REPRESENTANTE TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN

ANA ZAVALA REPRESENTANTE TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE PLANIFICACIÓN

SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN

PAULINO VILLAGRA DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO TERRITORIAL
E INTEGRACIÓN REGIONAL (REPRESENTANTE HASTA
MARIO RUIZ DÍAZ AGOSTO 2010)

DIRECTOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y POLÍTICAS
PÚBLICAS (REPRESENTANTE A PARTIR DE AGOSTO
2010)

CARMELO ARANDA REPRESENTANTE TÉCNICO

BRAULIO BAREIRO REPRESENTANTE TÉCNICO

INSTITUTO NACIONAL DEL DESARROLLO RURAL Y DE LA TIERRA

BEATRIZ FERREIRA GERENTE DE DESARROLLO RURAL

ALFONSO PASTOR CABANELLAS REPRESENTANTE TÉCNICO

OSCAR BENÍTEZ ASESOR DE LA PRESIDENCIA

ROBERTO ESCURRA DIRECTOR DE CAMPOS COMUNALES

MARÍA ELENA TORRES ASESOR LEGAL

SECRETARÍA DEL AMBIENTE

BEATRIZ SILVERO JEFA DE GABINETE DEL MINISTRO

CARLOS BRITOS REPRESENTANTE TÉCNICO

GUSTAVO GONZÁLEZ REPRESENTANTE TÉCNICO

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

AMILCAR CAZAL DIRECTOR DE PROGRAMAS SECTORIALES RED DE
INVERSIONES Y EXPORTACIONES

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

MARÍA ELENA BARBOZA REPRESENTANTE TÉCNICO (SEGUNDO AÑO)

SANTIAGO TRINIDAD REPRESENTANTE TÉCNICO (SEGUNDO AÑO)

ROBERT BENTO REPRESENTANTE TÉCNICO (SEGUNDO AÑO)

JAPON

Oficina Central de la JICA

TERUYOSHI KUMASHIRO	DIRECTOR, DIRECCION DE DESARROLLO RURAL
SHUNICHI NAKADA	ASESOR, DIRECCION DE DESARROLLO RURAL
HIDEYUKI MARUOKA	DIRECTOR ADJUNTO, DIRECCION DE DESARROLLO RURAL
MICHIKI UMEZAKI	DIRECTOR ADJUNTO, DIRECCION DE DESARROLLO RURAL
TOMOYUKI OKI	JEFE, DEPARTAMENTO DESARROLLO AGRICOLA
YOSHIFUMI YAMANAKA	OFICIAL DE DEPARTAMENTO DESARROLLO AGRICOLA

Oficina de la JICA en Paraguay

HIDEMITSU SAKURAI	REPRESENTANTE RESIDENTE (HASTA MARZO 2010)
MAKOTO KITANAKA	REPRESENTANTE RESIDENTE (DESDE ABRIL 2010)
YUTAKA IWATANI	REPRESENTANTE RESIDENTE ADJUNTO (HASTA MARZO 2010)
SUGURU NAKANE	REPRESENTANTE RESIDENTE ADJUNTO (DESDE ABRIL 2010)
KAZUO FUJISHIRO	DIRECTOR GENERAL DE COOP. TECNICA Y FINANCIERA
TOSAO WATANABE	DIRECTOR DE COOP. TECNICA Y FINANCIERA
ANDRES MOLINA	COORDINADOR (HASTA MARZO 2010)

Equipo de Estudio de JICA

IKUO YAMAMOTO	ASESOR PRINCIPAL (PRIMER AÑO) / ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO
TOSHIYASU KATO	ASESOR PRINCIPAL (SEGUNDO AÑO) / POLÍTICA DE ECONOMÍA INDUSTRIAL
AKIYA SEKO	ASESOR ADJUNTO (PRIMER AÑO) / PROMOCIÓN DE INDUSTRIA LOCAL / COMERCIALIZACIÓN
HIROMI OSADA	ASESOR ADJUNTO (SEGUNDO AÑO) / ADMINISTRACIÓN PÚBLICA / ORGANIZACIÓN / SISTEMA
SERGIO SEPULVEDA	ENFOQUE TERRITORIAL (SEGUNDO AÑO)
LUIS ROSADO	DESARROLLO AGROPECUARIO / GESTIÓN DE PROYECTO PILOTO
MIRTHA J. CAMACHO	MEDIO AMBIENTE / POLÍTICA AMBIENTAL (SEGUNDO

	AÑO)
ATSUSHI KOYAMA	PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO AGROPECUARIO/CONDICIONES DE VIDA RURAL (SEGUNDO AÑO)
TAKEAKI TOMIOKA	PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA LOCAL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA RURAL (PRIMER AÑO)
TAKUJIRO ITO	MECANISMO INSTITUCIONAL / COORDINACIÓN DE COOPERANTES /ARTICULACIÓN DE SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO (SEGUNDO AÑO)
NAOKI KURIMOTO	INFRAESTRUCTURA RURAL
NOBUO NAGAWARA	INFRAESTRUCTURA RURAL (SEGUNDO AÑO)
NORIAKI SUZUKI	VENTA / COMERCIALIZACIÓN / ESTUDIO DE MERCADO (PRIMER AÑO)
MAYA ASAKURA	SOCIAL CULTURAL / DESARROLLO PARTICIPATIVO / COORDINACIÓN DE COOPERANTES / ARTICULACIÓN DE SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO (SEGUNDO AÑO)
NAOKO INADA	SISTEMA DE CRÉDITO / GESTIÓN DE PROYECTO PILOTO
TOMOKO WATANABE	DESARROLLO PARTICIPATIVO / GESTIÓN DE PROYECTO PILOTO (PRIMER AÑO)
YUMIKO IWANAGA	MECANISMO INSTITUCIONAL DE PROYECTOS / COORDINACIÓN DE COOPERANTES / ARTICULACIÓN DE SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO (PRIMER AÑO)
ERIKO YAMASHITA	INTÉRPRETE (PRIMER AÑO)
Staff Local	
CARMEN DUARTE-GÓMEZ	COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL (SEGUNDO AÑO)
THAMARY FORMOSSO	ASISTENTE TÉCNICO PARA LOS PROYECTOS PILOTO
ERICA KIKUCHI	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA / INTÉRPRETE
RISA TSUTSUMIDA	ASISTENTE DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
LAURA PATRICIA PAÉZ	ASISTENTE TÉCNICO (SEGUNDO AÑO)
ADRIANA GONZÁLEZ	ASISTENTE TÉCNICO (SEGUNDO AÑO)

Consultoría Local

ASOCIACIÓN PARAGUAYA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	OSCAR R. VARGAS ACOSTA
CONSULTORA INTEGRAL EN AGRONEGOCIOS	JORGE GATTINI RONALDO DIETZE GUILLERMO CÉSPEDES
CONSULTORA SERVINGCI S.R.L.	NICOLÁS DELGADO BRAULIO QUEVEDO MACHUCA
COPLANEA	VICTOR-JACINTO FLECHA JOSÉ ALFREDO VELAZTIQUI A.
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL – FUNDEI	TERESITA JESÚS TORRES C. WALBERTO I. FERREIRA G.
GEOMAP	VICTOR CESAR VIDAL GUILLERMO ROLÓN
ICA	ENRIQUE CHASE
INTER PACIFIC S.R.L.	ELENA MASAOKA HUGO VILLANI
INSTITUTO DESARROLLO	CÉSAR CABELLO
PARAGUAY ONLINE S.R.L.	ROBERTO SALINAS SÁNCHEZ
PS CONSULTORÍA	CARMEN GALDONA
PROMESUR CONSULTING GROUP	MARIO DANIEL BRITOS RIVEROS
ENRIQUE BÁEZ	
FABRICIO VÁZQUEZ RECALDE	
GUSTAVO CANDIA IRIGOITIA	
JORGE ISAAC ROJAS IBIETA	