



PROYECTO DE ASISTENCIA  
PARA LA FORMACION DE  
**CLUSTER**  
DE COOPERATIVAS

Estudio de Casos:  
Comparación de experiencias e  
identificación de lecciones aprendidas  
en la asistencia al pequeño productor  
en el sector cooperativo del Paraguay

**INFORME FINAL**

*Elaborado por:*

César Duarte

César Benítez

Clotildo Rodas

Alejandra Bazzano



Estudio de Casos: Comparación de experiencias e identificación de lecciones aprendidas  
en la asistencia al pequeño productor en el sector cooperativo del Paraguay

**Informe Final**

Autores:

César Duarte

César Benítez

Clotildo Rodas

Alejandra Bazzano



Estudio realizado por encargo de la  
Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

*El derecho sobre la autoría del presente material es reservado a la JICA, salvaguardando  
sus derechos naturales como donante.*

*La JICA se deslinda de cualquier responsabilidad acerca de las opiniones emitidas por los  
autores.*

*Este material es de distribución gratuita.*

Diseño y Diagramación: D Luna

Asunción - Paraguay

Diciembre 2012

<b>PRÓLOGO</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>15</b>
Ruralidad del Paraguay	15
Caracterización económica del Paraguay	15
Aspectos Demográficos	16
Agricultura familiar y empresarial	18
Rol e importancia del Sector Cooperativo en el Paraguay	21
Rol e Importancia de las Cooperativas de Producción	26
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>35</b>
<b>ESTUDIO DE CASO I:</b> Cooperativa Friesland. Proyecto Cooperación Vecinal en San Pedro (COVESAP).	36
Contexto del área	36
Experiencia de COVESAP	43
<b>ESTUDIO DE CASO II:</b> Cooperativa Volendam. Proyecto Cooperación Vecinal con Pequeños Productores (COVEPA).	54
Contexto del área	54
Experiencia COVEPA	59
<b>ESTUDIO DE CASO III:</b> Cooperativa Colonia Unidas	66
Contexto del área	66
Experiencia de tamberos	73
<b>ESTUDIO DE CASO IV:</b> Proyecto de Fortalecimiento de Cooperativas de la Zona Sureste del Paraguay (Proyecto Sureste)	79
Contexto del área	79
Experiencia del Proyecto de fortalecimiento de cooperativas de la Zona Sureste del Paraguay (Proyecto Sureste)	88
<b>CONSIDERACIONES PARA EL DESARROLLO INCLUSIVO DE LOS TERRITORIOS</b>	<b>101</b>
<b>APÉNDICE METODOLÓGICO</b>	<b>103</b>
<b>LISTADO DE ACRÓNIMOS</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>109</b>



Las sociedades cooperativas son muy importantes para el desarrollo rural, ya que contribuyen de forma activa a la viabilidad económica de las zonas rurales, incluyendo en su ámbito de acción a las regiones menos favorecidas, convirtiéndose de esta forma en importantes promotores de fuente de trabajo directo e indirecto.

El tiempo nos ha demostrado que el sector cooperativo a nivel internacional ha sabido adaptarse a las diferentes circunstancias por las que han atravesado nuestras sociedades, manteniendo vivos los valores y principios en los que se inspira.

Ante el mundo globalizado, nuevamente, será el tiempo, el encargado de decirnos si las cooperativas del Paraguay están preparadas para adaptarse también a las exigencias del mercado nacional e internacional, manteniendo su identidad cooperativa como principio fundamental.

En términos de generación de empleo y riqueza, el cooperativismo agroalimentario promovido por las cooperativas de producción en el Paraguay, es uno de los sectores más significativos como medio para contribuir al desarrollo sostenible, en la medida que su actividad se fundamenta en la utilización de recursos endógenos propios de las localidades donde operan.

Existen numerosas experiencias positivas dentro del sector cooperativo paraguayo, que son evidencia de que lo anteriormente mencionado es posible.

Algunos de los casos que expuestos en el presente libro, nos demostrarán como algunas cooperativas agropecuarias del Paraguay, han sido capaces de crear verdaderos grupos empresariales, en los que los valores y principios cooperativos se han visto reforzados.

La cooperación entre cooperativas, es un principio fundamental. Sin embargo y hasta el momento, este principio ha tenido una escasa trascendencia en el relacionamiento y profundización de las actividades cooperativas, principalmente de origen agropecuario.

Esperamos que este material que resume las lecciones aprendidas por las Cooperativas Friesland, Volendam, Colonias Unidas y las pequeñas cooperativas del Sur Este de Paraguay, se convierta en el punto de partida de la iniciativa para revertir esta situación, y que de alguna manera podamos contribuir a un mayor conocimiento de la importancia que tiene la inter-cooperación en el fortalecimiento de la relación entre cooperativas; contribuyendo en la satisfacción de las necesidades de su base social, e impulsando el progreso material y el bienestar de la población y el territorio donde las cooperativas se localizan y realizan su actividad.

***Makoto Kitanaka***

Representante Residente

Agencia de Cooperación Internacional del Japón

JICA

Oficina en Paraguay



El presente material demuestra la capacidad de labor y los logros obtenidos de parte de un sector de la población paraguaya.

Lejos de buscar excusas al trabajo, apuntaron decididamente al sector cooperativo productor, con la visión de progreso a través del apoyo firme de sus miembros.

El legado en esta recopilación de experiencias de los departamentos de San Pedro, Itapúa y Alto Paraná servirá de modelo a los demás que deseen introducir elementos de cambios en su manera de sentir y vivir.

Se pone especial énfasis en el apoyo incondicional de Organismos Internacionales como la JICA, dejando huellas importantes en la mentalidad de la población rural asistida.

El Incoop y la Fecoprod mostraron la importancia del trabajo coordinado dejando en resalto el principio de la Ayuda Mutua, conforme a los valores y principios del Cooperativismo.

Como Presidente del Incoop, me siento muy orgulloso por la publicación del presente documento coincidiendo la misma con la culminación y por qué no decirlo, con el cierre emblemático de lo que se denominó "El Año Internacional de las Cooperativas".

***Lic. Valentín Galeano***

Presidente

Instituto Nacional de Cooperativismo

INCOOP





Si bien la Federación de Cooperativas de Producción es una entidad gremial que defiende los intereses legítimos del sector productivo cooperativizado, la institución no descuida los aspectos cruciales que promueven el desarrollo integral de la sociedad.

En tal sentido se ha sensibilizado con las angustiosas necesidades que afectan a los productores con menos recursos, en un intento por potenciar su capacidad productiva, volverlos más competitivos e insertarlos a un mercado cada vez más exigente.

De este modo el agudo sentido social de los proyectos que la FECOPROD fomenta han sentado las bases para que miles de familias lleven hoy una vida digna con un importante incremento en sus finanzas, que les permite mayor acceso a la salud y educación.

Sin embargo, la FECOPROD no estaría hablando de logros si no hubiese sido por la intervención de entidades como la JICA, un organismo del gobierno japonés que lleva el desarrollo a diferentes países del mundo entre ellos, felizmente, Paraguay, y el Instituto Paraguaya de Cooperativismo, en representación del Gobierno.

No cabe duda que el presente material es un documento cuya importancia trasciende más aun, considerando que será insumo para la aplicación de nuevas y más ambiciosas iniciativas. No es para menos, las experiencias de las Cooperativas Friesland/COVESAP, y Volendam/COVEPA, ambas iniciativas en el Departamento de San Pedro y la Cooperativa Colonias Unidas, en Itapúa, y el Proyecto de Fortalecimiento de Pequeñas Cooperativas en la Zona Sureste del Paraguay nos alientan a seguir adelante con los planes que venimos trazando.

Es igualmente importante resaltar el papel protagónico y determinante de las cooperativas socias de la FECOPROD en todo el proceso de ejecución de las actividades. Sin duda, esta es la manera en que el sector cooperativo en general y productivo en particular desarrollen de manera integral todas sus capacidades.

Por tanto, a la vista de los alentadores resultados, la FECOPROD continuará forjando ideas y planes con organizaciones como la JICA y el INCOOP para potenciar aun más a las cooperativas y sus asociados, contribuyendo al engrandecimiento de un país que urge la participación de todos y todas.

**Gustav Sawatzky**

Presidente

Federación de Cooperativas de Producción Ltda.

FECOPROD



Los autores agradecen a los directivos, funcionarios y socios de las cooperativas seleccionadas para el estudio de los casos, quienes de manera profesional y sin restricciones recibieron al equipo consultor en sus comunidades, hicieron de nexo con los beneficiarios de cada proyecto estudiado y facilitaron las informaciones para realizar el estudio de las experiencias de cooperación con las comunidades de su entorno. Dentro de esta línea, también hacen extensivo el agradecimiento a los productores y socios de las organizaciones de beneficiarias de estos programas de cooperación.

Así también, agradecen a los directivos y funcionarios de las distintas municipalidades y gobernaciones que facilitaron informaciones relevantes para el presente estudio.

Especial reconocimiento a los directivos y funcionarios de la Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD), Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Banco Central del Paraguay (BCP) y otras instituciones que a través de sus publicaciones facilitaron los datos para la descripción del entorno del sector rural. A los miembros del equipo del Proyecto de Asistencia para la Formación de Clúster de Cooperativas, integrado por representantes de JICA, INCOOP y FECOPROD por su importante contribución en la revisión, comentarios y sugerencias que enriquecieron el contenido del documento.

Además, los autores manifiestan su agradecimiento a los directivos de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), por la iniciativa de propiciar técnica y financieramente la elaboración de un tema de alto contenido socio-económico en el sector rural.

Finalmente, igual reconocimiento a los directivos y funcionarios del Instituto Desarrollo (ID) por la confianza y apoyo para la implementación del presente estudio.



## INTRODUCCIÓN

El Paraguay es un país eminentemente agrícola, la población rural representa el 40,9% de la población total<sup>1</sup> y alberga al 44,8% de la población pobre del país. La pobreza en el área rural es más profunda<sup>2</sup> que en el área urbana, ya que el ingreso promedio de los pobres rurales no alcanza a cubrir el 44,4% del costo de la canasta básica de consumo. La principal ocupación de las personas que residen en esta área es la actividad agrícola. La pobreza rural tiene entre sus causas el elevado nivel de analfabetismo funcional, prácticas agrícolas rudimentarias, baja productividad de la tierra, escaso acceso al crédito y a servicios públicos de calidad en educación y salud. Este conjunto de causas sumado a la falta de fomento de rubros de cultivos no tradicionales de alta rentabilidad, la falta de un mercado seguro para sus productos, son los principales problemas que afectan a los pequeños productores e impiden que logren alcanzar el mejoramiento de su productividad y su propia autonomía<sup>3</sup>. Según el Censo Agropecuario 2008, el 84% de las fincas se dedican a actividades agropecuarias y son pequeños productores con menos de 20 hectáreas.

Actualmente las grandes cooperativas y productores están tomando conciencia acerca de la necesidad de impulsar el desarrollo de estos pequeños productores para la construcción de una sociedad más igualitaria y segura. De esta manera, las grandes cooperativas y productores se encuentran apoyando diversos tipos de actividades para la promoción del pequeño productor, al igual que el presente estudio que tiene como objetivo comparar las experiencias en la asistencia al pequeño productor en el sector cooperativo del Paraguay, identificando las lecciones aprendidas para posteriormente poder ser aplicadas en circunstancias similares en el futuro.

El presente estudio tuvo como área objetivo los casos correspondientes a las experiencias de cooperación de asistencia al pequeño productor de los departamentos de San Pedro, Itapúa y Alto Paraná. En el departamento de San Pedro se estudió los proyectos de cooperación vecinal de las cooperativas Friesland y Volendam, en Itapúa al programa de leche de la cooperativa Colonias Unidas y al proyecto de Fortalecimiento de Pequeñas Cooperativas en la Zona Sureste del Paraguay, que además abarca una parte del departamento de Alto Paraná.

---

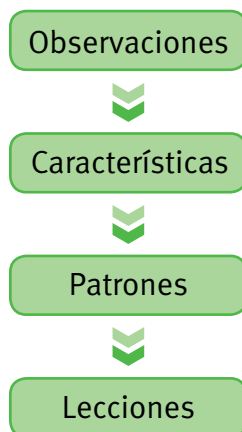
1 STP-DGEEC. Encuesta Permanente de Hogares 2011.

2 La brecha de la pobreza es la diferencia entre el ingreso promedio de los pobres y la línea de pobreza total. La intensidad de la pobreza mide la brecha (en proporción) entre la línea de la pobreza y el ingreso promedio de los pobres. Esta medida indica que tan pobre son los pobres.

3 Informe de estudio de evaluación preliminar para el proyecto de fortalecimiento de los pequeños productores en la zona sureste de la República del Paraguay.

La metodología implementada fue a partir de observaciones realizadas in situ de cada caso de estudio, se identificaron las características más relevantes de cada uno de ellos, al agruparlos por componentes se identificaron ciertos patrones, y, como resultado de estos patrones al comparar los casos entre sí se obtuvieron las lecciones, que son regularidades que pueden ser aplicadas en diferentes circunstancias. Este proceso se ilustra en la figura siguiente.

Figura 1. Proceso de investigación.



Las sociedades cooperativas de producción son una fuente importante para el desarrollo rural de las zonas más desfavorecidas del país, ya que contribuyen en forma activa en la generación de empleo y riqueza, convirtiéndose en fuentes de generación de trabajo directo e indirecto para las personas vulnerables de su entorno. Con los resultados del presente estudio, a partir de las lecciones encontradas, se busca conocer los esfuerzos y la manera de proceder de las grandes cooperativas con las organizaciones de pequeños productores para su posterior utilización como ejemplo para la mejora de las políticas de desarrollo rural con perspectiva territorial.

El presente documento está estructurado en dos capítulos, la ruralidad en Paraguay, el rol e importancia del sector cooperativo en el Paraguay y la importancia de las cooperativas de producción se exponen en el primer capítulo del presente estudio.

El segundo capítulo describe cada uno de los casos estudiados, incluyendo el contexto del área en el cual se desarrollan y el detalle de estas experiencias de cooperación. Finalmente se exponen las lecciones encontradas a partir de esta investigación.

# CAPÍTULO I

## RURALIDAD DEL PARAGUAY

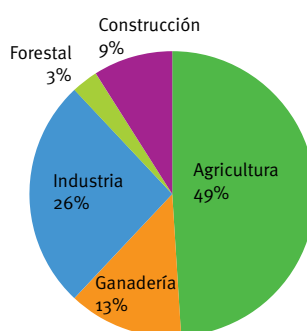
En este apartado se realiza una breve descripción de la caracterización del sector rural paraguayo para conocer el entorno y la realidad de los pequeños productores foco del presente estudio.

### Caracterización económica del Paraguay

Los principales indicadores económicos muestran que la estructura económica y productiva del Paraguay depende en gran medida del sector primario, principalmente de la agricultura y la ganadería. La base industrial es limitada y conformada en su mayoría por empresas que procesan materias primas de origen agropecuario. Esta alta dependencia de la producción y exportación de pocos rubros agrícolas y pecuarios, se refleja en la inestabilidad del crecimiento interanual de la economía paraguaya.

En este contexto, el siguiente gráfico muestra que la agricultura representó en el año 2011 casi el 50% de la producción de bienes, el sector industrial aportó el 26% del total y la ganadería el 13%.

Gráfico 1. Participación de los sectores en el PIB. En porcentajes. Año 2011.



Fuente: Informe Preliminar. Estudios Económicos. BCP. Año 2011.

En cuanto a las exportaciones, éstas tuvieron un incremento del 21% en el año 2011 respecto al año anterior. Las exportaciones de origen agropecuario representaron el 86,6% del total. Los rubros de exportación vinculados a los pequeños agricultores se limitaron durante mucho tiempo al algodón, sin embargo, éste fue perdiendo relevancia a través de los años, representando en el año 2011 sólo el 5% del total exportado en 1990. Actualmente ha sido reemplazado por rubros no tradicionales como el azúcar orgánico, el sésamo, el almidón de mandioca, etc.

## Aspectos Demográficos

La población paraguaya está compuesta por 6.464.648 habitantes, la distribución de la población entre hombres y mujeres es casi igualitaria siendo mayoría los hombres. La población rural representa el 40,9% de la población total y alberga al 44,8% de la población pobre del país<sup>4</sup>. La pobreza en el área rural es más profunda<sup>5</sup> que en el área urbana, ya que el ingreso promedio de los pobres rurales no alcanza a cubrir el 44,4% del costo de la canasta básica de consumo. La proporción de personas en condición de pobreza extrema es también mayor en el área rural que en la urbana.

El 40% de la población económicamente activa reside en las áreas rurales, tanto el nivel de desempleo como el de subocupación es mayor en las áreas urbanas que en las rurales.

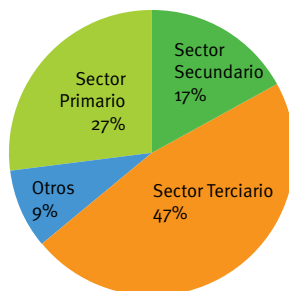
Cuadro 1. Población total por área de residencia y ocupación, según clasificación. Año 2011.

INDICADOR	TOTAL	URBANA	RURAL
Población Económicamente Activa (PEA)	49,5	60,0	40,0
Desempleo Abierto	5,6	6,5	4,3
Población Subocupada Total	22,0	22,7	21,0

Fuente: EPH 2011. DGEEC.

La distribución de la mano de obra según el sector económico, indica que cerca de la mitad, 47%, de la mano de obra ocupada se desempeña en empresas o establecimientos (comercio, servicios, transporte y establecimientos financieros), el sector primario o extractivo (agricultura y ganadería) absorbe al 26,4% de los ocupados y el secundario (manufactura y construcción) al 17,1%.

Gráfico 2. Distribución de la mano de obra, según sector económico. Año 2011.



Fuente: Elaboración propia con base en la EPH 2011. DGEEC.

Por otra parte, según el Censo Agropecuario Nacional (CAN) de año 2008, la cantidad de productores y miembros de sus hogares se ha reducido entre los años censales de 1991 y 2008, ocurriendo la mayor disminución en la población menor a 10 años de edad con 48,2%, en tanto que en el estrato de 10 años o más edad fue del 26,0%, siendo mayor en el sector de las mujeres con una disminución del 27%.

4 STP-DGEEC. Encuesta Permanente de Hogares 2011

5 La brecha de la pobreza es la diferencia entre el ingreso promedio de los pobres y la línea de pobreza total. La intensidad de la pobreza mide la brecha (en proporción) entre la línea de la pobreza y el ingreso promedio de los pobres. Esta medida indica que tan pobre son los pobres.



Cuadro 2. Total miembros del hogar, según sexo (10 años y más). Años 1991 y 2008.

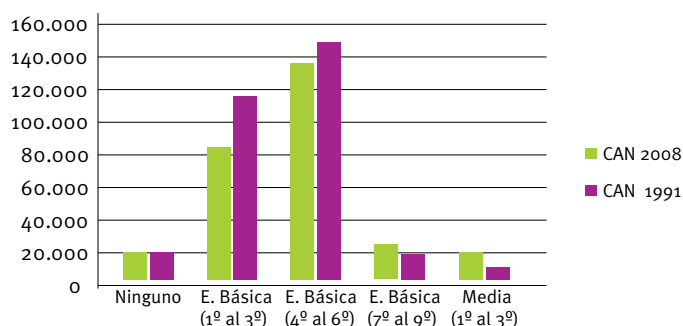
CENSOS	TOTAL DE PRODUCTORES INDIVIDUALES	TOTAL DE PRODUCTORES RESIDENTES EN LA FINCA	TOTAL MIEMBROS DEL HOGAR	SEXO (DE 10 AÑOS O MÁS DE EDAD)			TOTAL MENORES DE 10 AÑOS
				TOTAL	HOMBRES	MUJERES	
PARAGUAY 2008	278.967	246.728	1.077.589	831.134	446.008	385.126	246.455
PARAGUAY 1991	304.448	303.806	1.598.724	1.122.830	595.430	527.400	475.894
VARIACIÓN (%)	-8,4	-18,8	-32,6	-26,0	-25,1	-27,0	-48,2

Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 1991 y 2008.

Esta movilidad femenina por razones laborales habría contribuido a la fuerte disminución de la población menor a 10 años en el periodo intercensal, junto con otros factores como las medidas de planificación familiar y presumiblemente la concienciación sobre la paternidad responsable<sup>6</sup>.

Teniendo en cuenta el nivel educativo de la población rural, la tasa de analfabetismo es 4 puntos porcentuales mayor en la población rural que en la urbana. Según el CAN 2008, un poco más del 80% de los productores alcanzaron como último nivel educativo la educación escolar básica. Sin embargo, entre los censos agropecuarios de 1991 y 2008, se registra un interesante aumento del nivel educativo de los pequeños productores.

Gráfico 3. Nivel educacional del productor. Años 1991 y 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Agropecuario 1991 y 2008.

En cuanto a la nacionalidad de los productores, los brasileños son los más numerosos con cerca de 9.000 ciudadanos en el año 2008<sup>7</sup>, sin embargo se observa que ocurrió una gran disminución en este grupo dentro del periodo intercensal. El nivel total de participación de extranjeros en relación al total de productores individuales ha disminuido del 6,5% en 1991 a solo el 4,2% en el año 2008.

6 PNUD. Sector rural paraguay: Una visión general para un diálogo informado. 2010

7 Censo Agropecuario Nacional. 2008

Cuadro 3. Nacionalidad del productor. Años 1991 y 2008.

CENSOS	TOTAL DE FINCAS AGROPECUARIAS	TOTAL DE PRODUCTORES INDIVIDUALES	NACIONALIDAD DEL PRODUCTOR				
			PARAGUAYA	BRASILEÑA	OTRA NACIONALIDAD	TOTAL EXTRANJEROS	PARTICIPACIÓN (%)
PARAGUAY 2008	289.649	278.967	267.180	8.954	2.833	11.787	4,2
PARAGUAY 1991	307.221	304.448	284.671	15.879	3.898	19.777	6,5
VARIACIÓN (%)	-5,7	-8,4	-6,1	-43,6	-27,3	-40,4	-35,0

Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 1991 y 2008.

### Agricultura familiar y empresarial

El sector rural paraguayo se caracteriza por presentar un perfil dual en la actividad agropecuaria. Por un lado, se encuentra la agricultura empresarial desarrollada por medianas y grandes empresas agropecuarias utilizando grandes extensiones de tierra, alto nivel de mecanización, uso intensivo de insumos productivos, y por el otro, la agricultura familiar que opera en una reducida extensión de tierra, entre una y veinte hectáreas, con bajo nivel de titulación definitiva, uso de tecnologías tradicionales de producción en suelos marginales y se dedican a una limitada producción de rubros destinados al mercado y principalmente a unos pocos cultivos de autoconsumo<sup>8</sup>.

Según los datos de los censos agropecuarios 1991 y 2008, la cantidad de fincas ha disminuido en términos globales en 5,7%, en tanto que la superficie total aumentó en 30,5%.

La disminución del número de fincas es mayor entre los productores con menos de 20 hectáreas, sin embargo, las superficies de las fincas aumentaron entre los productores con más de 50 hectáreas. El cuadro de abajo revela, que en el año 2008, la cantidad de fincas se encuentra concentrada entre aquellos productores con menos de 20 hectáreas con cerca del 90% del total país, en cambio, el 93% de la superficie se concentra en las fincas con más de 50 hectáreas.

<sup>8</sup> PNUD. Sector rural paraguayo: Una visión general para un diálogo informado. 2010

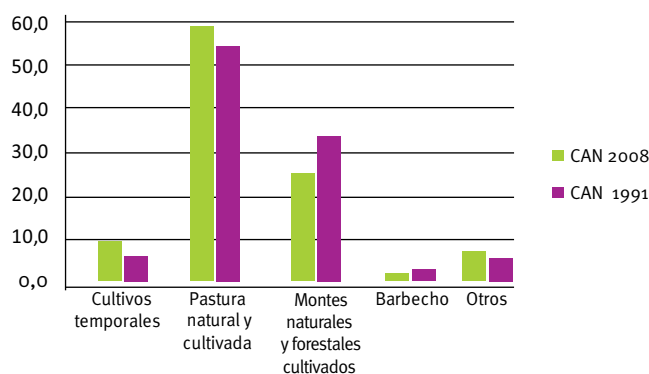
Cuadro 4. Cantidad y superficie de las fincas agropecuarias. Años 1991 y 2008.

TAMAÑO DE FINCA	CANTIDAD DE FINCAS		SUPERFICIE TOTAL (HA)		VARIACIÓN(%)		SUPERFICIE PROMEDIO DE LAS FINCAS (HA) (%)		
	CAN 2008	CAN 1991	CAN 2008	CAN 1991	FINCAS	SUPERFICIE	CAN 2008	CAN 1991	VARIACIÓN (%)
<b>PARAGUAY</b>	<b>289.649</b>	<b>307.221</b>	<b>31.086.894</b>	<b>23.817.737</b>	<b>-5,7</b>	<b>30,5</b>	<b>107</b>	<b>78</b>	<b>38,4</b>
No tiene	774	7.962	-	-	-90,3				
Menos de 1 Ha	15.586	21.977	6.894	8.499	-29,1	-18,9	0,4	0,4	14,4
De 1 a menos de 20 hectáreas	225.596	225.639	1.333.201	1.460.265	-0,02	-8,76	6	-8,7	
De 20 a menos de 50 hectáreas	22.865	31.519	619.986	857.909	-27,5	-27,7	27	27	-0,4
De 50 a menos de 500 hectáreas	17.364	15.359	2.759.350	2.121.851	13,1	30,0	159	138	15,0
De 500 a menos de 10.000 hectáreas	6.864	4.414	13.712.684	9.638.264	55,5	42,3	1.998	2.184	-8,5
De 10.000 y más hectáreas	600	351	12.654.779	9.730.949	70,9	30,0	21.091	27.724	-23,9

Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 1991 y 2008.

En relación al uso dado a las tierras se observa que entre los años 1991 y 2008 se dieron importantes incrementos en las superficies destinadas a los cultivos y las pasturas lo cual revela expansión de la frontera agrícola y del hato ganadero del país.

Gráfico 4. Uso de la tierra. En porcentajes. Años 1991 y 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 1991 y 2008.

El principal cultivo tradicional de renta de la agricultura familiar en la década de los 90 e inicios del siglo actual era el algodón con superficies que superaban las 300.000 hectáreas, sin embargo, con el transcurso de los años este rubro se fue dejando de lado hasta llegar a las 50.000 hectáreas en la última campaña agrícola. Actualmente siembra del sésamo se constituye como el rubro alternativo de renta con superficies anuales que giran en torno a las 80.000 hectáreas. Otro rubro de renta entre los pequeños productores es la caña de azúcar de uso industrial que muestra un crecimiento significativo entre los cultivos de renta campesinos al pasar de 97.000 a 115.000 hectáreas implantadas. Otros rubros cultivos de la AF como la mandioca, poroto, maní, tabaco y tártago muestran también una caída persistente desde el 2007/8.

La expansión de la producción de ganado vacuno entre los periodos intercensales (1991-2008) alcanzó gran notoriedad aumentando el hato ganadero en casi 38%, lo que representa alrededor de 3.000.000 de cabezas. Este incremento se da principalmente en aquellos segmentos de productores que cuentan con más de 500 cabezas, lo que no ocurre entre las fincas que manejan un reducido número de cabezas en las que se presentaron disminuciones en el mismo periodo.

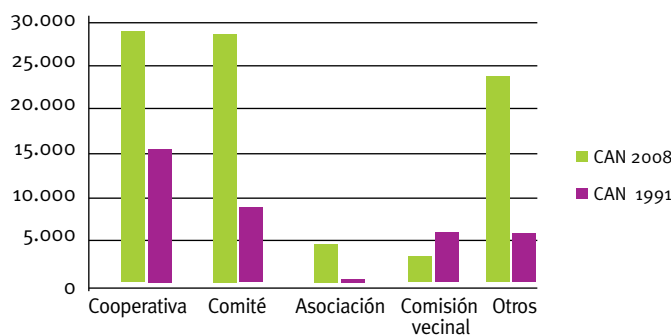
Cuadro 5. Cantidad de cabezas de ganado vacuno. Años 1991 y 2008.

CENSO	CANTIDAD DE CABEZAS DE VACUNOS	CABEZAS					
		1 A 49	50 A 499	500 A 999	1000 A 4999	5000 A 9999	10000 Y MÁS
CAN 2008	10.496.641	1.471.923	1.985.661	1.049.366	3.646.120	1.330.865	1.012.706
CAN 1991	7.626.617	1.687.620	1.483.571	687.833	2.245.949	635.975	885.669
VARIACIÓN (%)	37,6	-12,8	33,8	52,6	62,3	109,3	14,3

Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 1991 y 2008.

Un aspecto resaltante y positivo en el sector rural es el incremento significativo, superior al 100%, de la cantidad de productores que se encuentran asociados en el periodo intercensal de 1991 y 2008. El grado de participación de los productores en algún tipo de organización en el año 2008 se acerca a un 30,7% en relación al total de productores individuales censados, que fue de 278.967 personas, que es casi tres veces superior al de 1991 (13,7%). Este asociativismo se presenta principalmente en el sector de las cooperativas y en los comités de agricultores, que por lo general son organizaciones de pequeños productores promovidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Gráfico 5. Cantidad de productores miembros de organizaciones. Años 1991 y 2008.

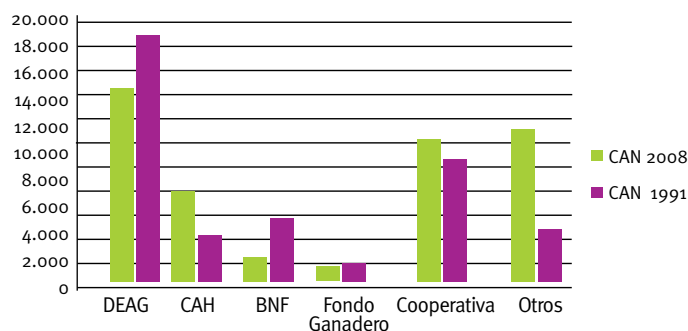


Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 1991 y 2008.

## Acceso a servicios de Asistencia Técnica y Créditos Rurales

El servicio de asistencia técnica a los productores está dado principalmente por el sector público (a través de la Dirección de Extensión Agraria - DEAg y entidades financieras) y por las cooperativas. El número total de fincas atendidas tuvo un ligero incremento de 8,4% entre 1991 y 2008, apreciándose una disminución en la cantidad de productores asistidos por la DEAg, BNF y el Fondo Ganadero y un incremento a los asistidos a través del CAH y las cooperativas. En el año 2008 de las 289.649 fincas censadas, el 15% recibieron asistencia técnica por algún tipo de ente estatal o de cooperativas.

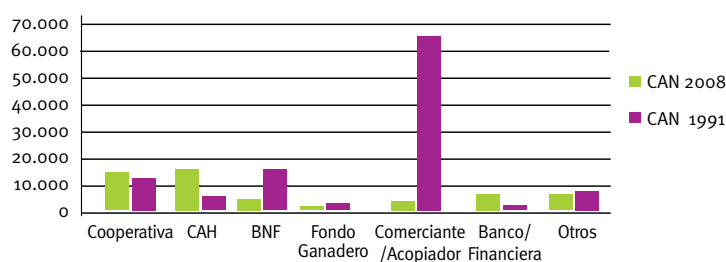
Gráfico 6. Número de fincas con asistencia técnica y sus fuentes. Años 1991 y 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 1991 y 2008.

En el año 2008 la cantidad de fincas que recibieron créditos se redujo a la mitad en relación al año 1991 y representa cerca del 18% del total de fincas del país. Las disminuciones de los créditos otorgados se observan en entidades financieras del sector y principalmente por parte de los comerciantes o acopiadores, mientras que el CAH y las cooperativas, han expandido sus servicios financieros en 27,6% y 156,4%, respectivamente. Un hecho interesante en el servicio de crédito rural es la aparición de bancos y financieras como actores de la intermediación financiera con una participación del 15% del total de fincas asistidas.

Gráfico 7. Cantidad de fincas que reciben crédito, según fuente. Años 1991 y 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 1991 y 2008.

## ROL E IMPORTANCIA DEL SECTOR COOPERATIVO EN EL PARAGUAY

En los últimos años, el Paraguay ha presentado una estabilidad macroeconómica que se refleja en un mayor dinamismo en las actividades económicas, donde el sistema financiero nacional se muestra sólido con índices de comportamiento satisfactorios (rentabilidad, morosidad y otros).

Numerosos estudios mencionan que el sector de las cooperativas representa un importante agente en el proceso de contribución en el desarrollo socio económico de las empresas y el fortalecimiento del capital social a través de sus diferentes ámbitos de acción.

Dentro de este contexto, en esta sección se realiza una descripción de la situación actual del sistema cooperativo nacional, considerando la estructura organizativa, niveles de desempeño en el sistema financiero (participación de activos, créditos y ahorro) que permita identificar indicadores básicos que coadyuven en la elaboración de propuestas de líneas de acción.

En primer término, se debe mencionar que el mercado financiero del Paraguay básicamente está compuesto por tres grandes grupos de entidades: i) Bancos (Privados y Públicos); ii) Financieras y iii) Cooperativas, que ofrecen a sus clientes una amplia gama de servicios. Las actividades de los bancos y financieras están reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos (SIB) del BCP en tanto que por el sector de las cooperativas la entidad responsable es el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP).

El sector financiero se caracteriza por los grandes cambios estructurales como consecuencia de las sucesivas crisis (años 1995, 1996, 1998), reflejados principalmente por el número de entidades financieras presentes en el mercado. Así, en el periodo comprendido entre los años 1995 y 2011, la cantidad de bancos ha disminuido de 34 a 16 entidades, las financieras pasaron de 63 a solo 12 entidades presentes en el mercado, en tanto que el número de cooperativas prácticamente se ha duplicado en el mismo periodo pasando de 500 a 965 entidades.

Cuadro 6. Número de Entidades Financieras. Años 1995 – 2011.

ENTIDADES	1995	2005	2012
Bancos <sup>1\</sup>	34	13	16
Financieras <sup>1\</sup>	63	14	12
Cooperativas <sup>2\</sup>	500	580	9

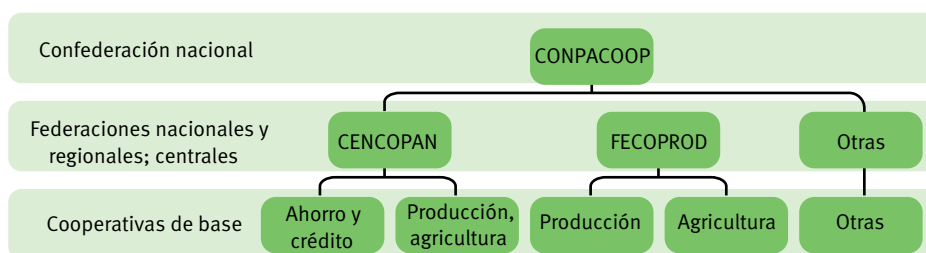
Fuente: 1. Superintendencia de Bancos. BCP.

2. Dirección de Registros, Estadísticas e Información. INCOOP.

Si bien los bancos son los principales proveedores de los servicios financieros en el mercado local, a partir de 1995 la participación de las cooperativas ha presentado un incremento sostenido reflejado no solo por el número de entidades creadas sino también por la cantidad captada de socios. Según estimaciones del INCOOP en el año 1996 se contaba con un total aproximado de 270.000 socios y actualmente se registra 1.316.295 personas asociadas a algún tipo de cooperativa. Esta situación permitió a las cooperativas absorber gran parte de los depósitos que salieron del circuito bancario al lograr aumentar el nivel de confianza de los agentes económicos frente a las entidades bancarias.

La organización del sector cooperativo paraguayo incluye a cooperativas de base o de primer grado, y también a entidades de segundo y tercer grado. Actualmente, en el Paraguay la integración de las cooperativas se compone de 12 centrales cooperativas, cuatro federaciones (a nivel de segundo grado) y una confederación (a nivel de tercer grado), como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2. Estructura organizativa y funcional del sector cooperativo en Paraguay.



Fuente: INCOOP. Año 2012.

Dentro del marco regulatorio del INCOOP, se establece que las cooperativas pueden ser multiactivas y especializadas, y, se las clasifica por los siguientes sectores: cooperativas de ahorro y crédito; de producción agropecuaria; y demás sectores.

El INCOOP ha actualizado la clasificación general y la tipificación<sup>9</sup> de las cooperativas de acuerdo al activo total de las mismas, situación que se extiende también a las centrales de cooperativas pero excluyendo a las federaciones y confederaciones por su carácter gremial.

Del total de entidades cooperativas registradas por el INCOOP a fines del 2011, el 61% corresponde a las de ahorro y crédito, un 26% a las de producción y el 13% a las de demás tipos. Del total de cooperativas vigentes, 49 corresponde a las de tipo A, 86 al tipo B y la mayor parte (836) corresponde a las de tipo C. En cambio, de las 12 centrales, tres son del tipo A, dos del tipo B y siete del tipo C, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 7. Clasificación de las cooperativas por tipo. Año 2011.

ENTIDADES	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TOTAL	PARTICIPACIÓN (%)
De Ahorro y Crédito	26	52	515	593	61,5
De Producción	20	14	214	248	25,7
De Demás Tipos	3	14	107	124	12,8
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>80</b>	<b>836</b>	<b>965</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Dirección de Registros, Estadísticas e Información. INCOOP.

El cooperativismo es una forma de organización social y económica basada en sólidos principios, que destacan la importancia de la asociación voluntaria y abierta, el control democrático y la participación económica de los asociados, la autonomía e independencia, la educación, capacitación e información, la cooperación y la preocupación por la comunidad.

En el Paraguay es innegable la contribución del sector cooperativo al desarrollo económico y social, en el impacto en la reducción de la pobreza, en la creación de empleos e ingresos, en la inserción social y en las cadenas de valor. De esta manera las cooperativas se convierten en actores claves en el esfuerzo por mejorar las condiciones de vida de sus asociados.

A diferencia de otras entidades de intermediación financiera (bancos, financieras, etc.) las cooperativas no tienen como fin generar excedentes sobre el capital para distribuir utilidades entre las sociedades de capital, sino mantener las actividades propias de las empresas cooperativas y siempre en función a los intereses económicos y sociales de los socios lo cual está reglamentado por Ley.

El negocio de intermediación habitual entre las cooperativas de ahorro y crédito consiste en la captación de ahorros vía capitalización, cajas de ahorro, depósitos a plazo fijo y la concesión de créditos al consumo bajo la modalidad de créditos a plazo fijo, amortizables y tarjetas de crédito.

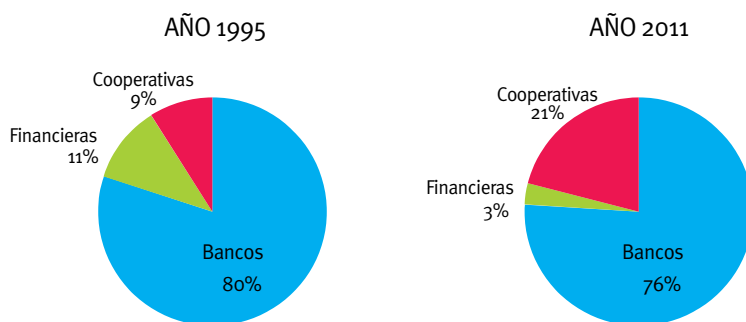
9 El Marco General de Regulación y Supervisión de Cooperativas del INCOOP, establece una metodología para la tipificación de las cooperativas para cada sector que permite clasificar a las mismas en tres tipos de acuerdo a su nivel de desarrollo relativo, cuya base reside en la aplicación de criterios relacionados a ponderadores con respecto al total de activos (0,5), total de ahorros (0,5), total de otros pasivos (0,4), capital integrado (0,3) y número de socios (0,3) y según el sector de cooperativas. Con esta metodología el INCOOP ubica dentro del tipo A tanto para los sectores de ahorro como de producción, a las 20 cooperativas con mayores ponderaciones y para los otros tipos de cooperativas están las 5 mejor ubicadas. Mientras que en el tipo B se incluyen para las de ahorro las 100 siguientes, para las de producción las 30 siguientes y los otros tipos las 15 siguientes. Finalmente, se clasifican como tipo C a las demás cooperativas con calificaciones ponderadas inferiores a las de tipo B.

Las cooperativas de ahorro y crédito han contribuido en los últimos años en el proceso de bancarización de un importante sector de la sociedad nacional a través de la introducción del concepto de microfinanzas. En tanto, las cooperativas de producción llevan a cabo actividades y proyectos con el objetivo de apoyar las actividades económicas de los productores asociados, mejorar la capacidad organizativa, propiciar los negocios operativos comerciales y de infraestructura de sus asociados.

Considerando las cooperativas activas a diciembre de 2011, las personas asociadas a algún tipo de cooperativa suman un total de 1.316.295. De acuerdo a datos del INCOOP, en el año 2011 el promedio de ahorro por socio alcanzaba un total aproximado de 5.100.000 guaraníes y un promedio de créditos de alrededor de 7.150.000 guaraníes, lo cual refleja la incidencia del sector cooperativo y su contribución en el proceso de bancarización de la sociedad paraguaya.

La participación de las cooperativas dentro del sistema financiero, según composición de sus activos presenta variaciones incrementales significativas en la composición del mercado financiero. Así, se puede observar en los siguientes gráficos, que las cooperativas aumentaron su participación en doce puntos porcentuales entre los años 1995 y 2011, en tanto que las financieras decrecieron su participación en el mercado financiero en ocho puntos porcentuales y las entidades bancarias han disminuido su nivel de participación en el sistema en cuatro puntos porcentuales.

Gráfico 8. Nivel de activos por entidades financieras. Años 1995 y 2011.



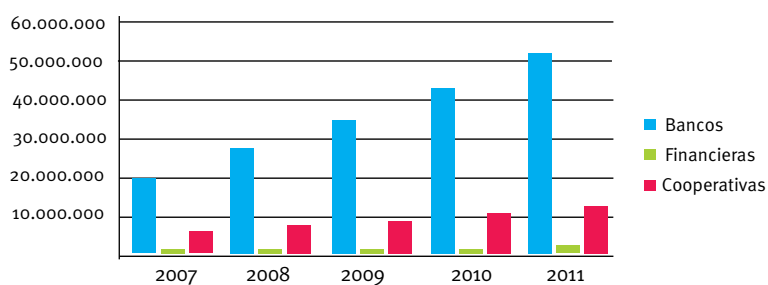
Fuente: SIB/BCP; INCOOP.

Según el Informe Económico Preliminar 2011 del BCP, durante el año 2011 el sistema bancario nacional continuó sólido y rentable, afirmando un comportamiento satisfactorio. El incremento de los depósitos totales del sector privado se atribuye al mayor dinamismo de la actividad económica, una mayor bancarización y a la estabilidad macroeconómica de los últimos años.

En este sentido, en el siguiente gráfico se puede apreciar que en el año 2011 los activos de los bancos asciende a un total aproximado de 54,4 billones de guaraníes, en las financieras 2,6 billones de guaraníes y en el sector de las cooperativas alcanzaron un nivel de 14,9 billones de guaraníes, cifras que representan incrementos en relación al año anterior del 21%, 24% y 15%, respectivamente. Por otra parte, durante el periodo analizado se observa que los bancos crecieron cerca de 2,5 veces en el nivel de activos, las cooperativas también tuvieron un incremento considerable que alcanzó un incremento aproximado del 80%, en tanto que las financieras solo aumentaron en 6% en el mismo periodo.



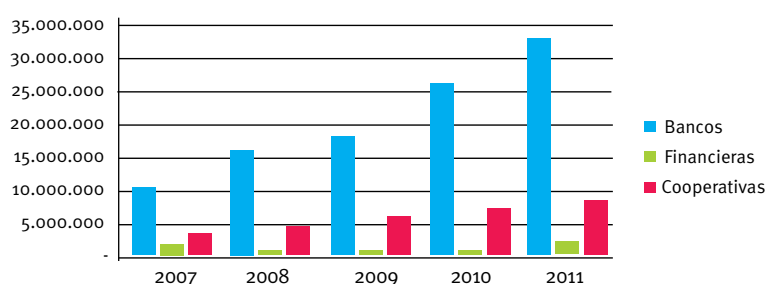
Gráfico 9. Nivel de activos. En millones de guaraníes. Años 2007 – 2011.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Dirección de Registros, Estadísticas e Información. INCOOP.

Los créditos otorgados en el año 2011 por tipo de entidad tuvieron la siguiente distribución: los bancos concedieron un total aproximado de 33,5 billones de guaraníes, las financieras 2,1 billones de guaraníes y las cooperativas alcanzaron un nivel de 9,4 billones de guaraníes, cifras que representan incrementos en relación al año anterior del 26%, 24% y 16%, respectivamente. Por otra parte, durante el último quinquenio analizado se observa que los bancos tuvieron una expansión (prácticamente triplicaron los créditos concedidos), las financieras aumentaron sólo un 17%, en tanto que las cooperativas tuvieron un incremento aproximado del 132%.

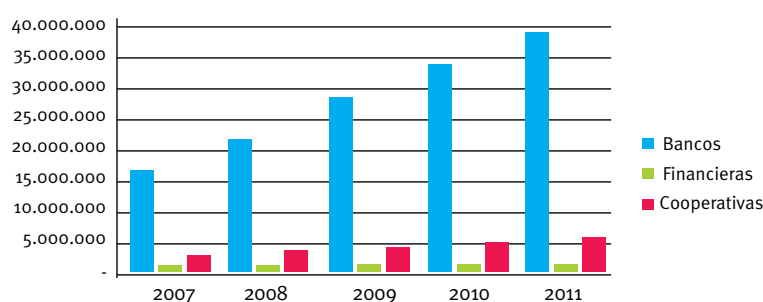
Gráfico 10. Nivel de créditos. En millones de guaraníes. Años 2007 – 2011.



Fuente: Elaboración propia con base en la Dirección de Registros, Estadísticas e Información. INCOOP.

En el año 2011 el total de depósitos captados por los bancos ascendieron a un total aproximado de 39,9 billones de guaraníes, las financieras 1,8 billones de guaraníes y las cooperativas alcanzaron un nivel de 6,7 billones de guaraníes, cifras que representan un incremento interanual del 15%, 23% y 9%, respectivamente. Durante el último quinquenio analizado, se observa que los bancos tuvieron una expansión en la captación de ahorros del 126%, las financieras de 23% y las cooperativas un 71%.

Gráfico 11. Nivel de ahorros. En millones de guaraníes. Años 2007 – 2011.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Dirección de Registros, Estadísticas e Información. INCOOP.

De esta manera el sector cooperativo cuenta con una estructura institucional bien definida y un marco regulatorio que le confiere determinada independencia y autonomía.

Los datos comparativos entre las entidades financieras reflejan que el 21% tanto de los activos como la cartera de préstamos del sistema corresponden a las cooperativas, mientras que el nivel de ahorros representa el 14% del sector financiero. Por otra parte, el desempeño cuantitativo del sector cooperativo en los últimos años denota que las variables mencionadas precedentemente, muestran crecimientos interanuales satisfactorios.

Las variables financieras descritas precedentemente, indican la presencia de escenarios favorables para la expansión e innovación de los servicios ofrecidos por las entidades cooperativas con miras a contribuir con el desarrollo socioeconómico de los asociados.

## ROL E IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN

Las cooperativas de producción realizan actividades y proyectos con el fin de apoyar las actividades económicas de sus socios, mejorar la capacidad organizativa, propiciar negocios operativos comerciales y de infraestructura.

Las actividades económico-productivas desarrolladas por las cooperativas de producción presentaron un gran dinamismo durante los últimos años, hecho que se refleja en el aumento en el nivel de activos, cartera de créditos, ahorros y el patrimonio, lo que ha permitido al sector ganar un gran espacio en la economía nacional.

Las cooperativas ofrecen a sus socios productos financieros, de consumo y servicios sociales. Cabe resaltar además, que en el componente social las mismas cumplen un importante rol prestando una amplia gama de servicios básicos (infraestructuras viales, educación, salud, asistencia técnica y otros) en las comunidades en las que están afincadas, incluso para las familias no cooperativizadas.

Según registros del INCOOP, al cierre del ejercicio del 2011 se contaba con 248 cooperativas vigentes, de las cuales 20 corresponden a las de tipo A, 14 a las de tipo B y el restante a la categoría C. El número total aproximado de socios alcanza a 40.000 productores, donde el 46% está asociado a cooperativas de tipo A, 37% a las de tipo B y 17% a las de tipo C.

Cuadro 8. Cantidad de cooperativas de producción por tipo y socios. Año 2011.

CONCEPTO	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TOTAL
Nº de Cooperativas	20	14	214	248
Nº de Socios	18.420	14.605	6.662	39.687
Participación en relación al total (%)	46,41	36,80	16,79	100,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Dirección de Registros, Estadísticas e Información. INCOOP.

Dentro del sector de las cooperativas de producción la FECOPROD como entidad gremial de segundo grado juega un rol preponderante en el apoyo a los emprendimientos de sus asociadas que nuclea actualmente a 33 cooperativas (incluye a cuatro cooperativas de Ahorro y Crédito), de las

cuales 20 corresponden a la categoría del Tipo A, que por su tamaño de activos se constituyen en las entidades más representativas del sector. El número total de socios a diciembre de 2011 ascendía a un total de 66.182 personas y el total de productores era de 22.038 socios.

Las cooperativas de producción se encuentran ubicadas principalmente en los departamentos de mayor concentración de actividades productivas de la Región Oriental (San Pedro, Itapúa, Central, Caaguazú, Alto Paraná y otros). Las cooperativas asociadas a la FECOPROD también se distribuyen por casi todo el país, con un mayor número en los departamentos de Alto Paraná, Itapúa, Caaguazú y Boquerón.

Cuadro 9. Distribución de cooperativas de producción del Paraguay y las asociadas a FECOPROD. Año 2011.

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE COOPERATIVAS	
	PARAGUAY	ASOCIADAS A FECOPROD (*)
<b>REGIÓN ORIENTAL</b>	<b>243</b>	<b>27</b>
Concepción	14	-
San Pedro	41	3
Cordillera	18	1
Guairá	12	1
Caaguazú	25	5
Caazapá	9	-
Itapúa	37	6
Misiones	6	2
Paraguarí	8	-
Alto Paraná	23	6
Central	26	1
Ñeembucú	1	-
Amambay	5	-
Canindeyú	18	2
<b>REGIÓN OCCIDENTAL</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
Boquerón	4	4
Presidente Hayes	6	2
Alto Paraguay	3	-
<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>33</b>

Fuente: Dirección de Registros, Estadísticas e Información.

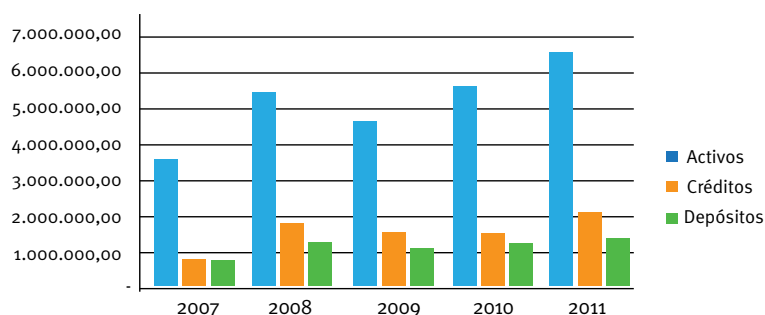
INCOOP; Centro de Información, FECOPROD.

\* La cifra de 33 cooperativas están incluidas dentro del total de Paraguay

Cabe resaltar que en el año 2011, las cooperativas de producción tenían una participación aproximada del 46% en el total de activos del sector cooperativo, no obstante, en cuanto a la cantidad de socios solo cerca del 3% corresponden a las de producción.

El nivel de activos registrado en el año 2011 por las principales cooperativas de producción del país, tipificadas como A e integrada por las 20 entidades más grandes, se ubica en 6.837 millones de guaraníes, superior en 18% a lo registrado en el año anterior. Durante el periodo 2007 - 2011 este grupo incrementó sus activos en aproximadamente 79%.

Gráfico 12. Principales indicadores financieros. En millones de guaraníes. Años 2007 – 2011.



Fuente: Elaboración propia con base en la Dirección de Registros, Estadísticas e Información. INCOOP.

Los créditos otorgados por estas cooperativas a sus socios en el año 2011 alcanzó la suma de 2.270 millones de guaraníes, mostrando un incremento del 39% respecto al año anterior, esta cifra representa una recuperación frente al estancamiento sufrido en el año 2010 a raíz de los malos resultados de las actividades agropecuarias. La cartera de créditos tuvo una expansión del 113% entre los años 2007 y 2011.

El nivel de ahorros captado por estas entidades de sus socios pasó de 989,8 millones de guaraníes a 1.603 millones de guaraníes durante el periodo 2007 - 2011, lo que representa un incremento del 62%.

Los datos presentados denotan que las cooperativas de producción presentaron un gran dinamismo durante los últimos años, hecho que se refleja en el aumento observado en el nivel de activos, cartera de créditos y el nivel de ahorros. La identificación de esta estructura financiera permite concluir que el sector cuenta con una alta suficiencia patrimonial para afrontar con los requerimientos de préstamos operativos requeridos por sus asociados u otros tipos de inversión de las propias cooperativas.

### Tamaño de las cooperativas, según activos

En el siguiente cuadro se presenta la evolución de los activos de las entidades que integran las 20 cooperativas del Tipo A en el periodo 2006 - 2011, lo que no representa ningún análisis de la gestión que pudieran tener las mismas. Los datos denotan que en este periodo se tuvo un incremento global de 55,6% y que las cooperativas COOPERALBA, Carlos Pfannl, La Holanda, Naranjito, Friesland y Santa María registraron los mayores incrementos porcentuales. Colonias Unidas cuenta con el mayor volumen de activos de este grupo de cooperativas con una participación cercana al 21%, esta entidad juntamente con Fernheim y Chorttitzer Komitee, son responsables de alrededor del 52% del total de activos de este sector.

Cuadro 10. Evolución de activos de las cooperativas de producción tipo A. En millones de guaraníes. Años 2005 – 2011.

COOPERATIVAS	2006	2007	2010	2011	VARIACIÓN 2010-2011 (%)	PARTICIPACIÓN (%)
Colonias Unidas	609.120	797.097	1.441.566	1.442.820	57,8	21,1
Fernheim	494.506	582.760	878.111	1.047.624	52,8	15,3
Chortizer Komitee	516.410	550.526	925.942	1.054.244	51,0	15,4
Neuland	185.057	297.833	371.946	459.016	59,7	6,7
Pindo	173.472	237.055	324.531	387.546	55,2	5,7
Sommerfeld	111.699	132.297	187.317	237.989	53,1	3,5
Yguazú	115.980	128.242	150.804	164.231	29,4	2,4
COPRONAR	81.797	120.753	146.240	149.780	45,4	2,2
La Paz	99.620	119.876	150.594	165.666	39,9	2,4
Friesland	81.416	113.708	183.594	222.592	63,4	3,3
Pirapó	88.215	105.063	126.533	131.412	32,9	1,9
Bergthal	73.396	91.396	95.214	117.153	37,4	1,7
La Holanda	68.596	89.375	166.046	226.781	69,8	3,3
Naranjito	62.376	81.160	111.121	171.955	63,7	2,5
Santa María	51.493	78.655	118.909	140.854	63,4	2,1
Unión Curupayty	62.605	69.796	63.137	93.793	33,3	1,4
Volendam	51.970	64.431	93.760	116.768	55,5	1,7
Raúl Peña	40.871	60.280	68.881	78.976	48,2	1,2
COOPERALBA	43.907	59.632	182.856	350.632	87,5	5,1
Carlos Pfannl	21.559	30.290	sd	78.093	72,4	1,1
<b>Total</b>	<b>3.034.067</b>	<b>3.810.225</b>	<b>5.787.102</b>	<b>6.837.925</b>	<b>55,6</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Dirección de Registros. Estadísticas e Información. INCOOP.

## Participación de las cooperativas en la producción nacional

De un modo general se puede resaltar que las cooperativas especializadas en el sector ganadero, en el año 2010 tenían una participación de alrededor del 30% del total de exportaciones de las carnes y más del 90% de productos lácteos, en tanto que las del sector agrícola, abarcaron alrededor del 25% de la superficie total sembrada en el país. Además, en los últimos años las cooperativas se han caracterizado no solo por ofrecer productos primarios, sino también por darle un desarrollo más industrial a todos estos productos a través de los frigoríficos, curtiembres, molinos, procesadoras de cereales, entre otras, que impulsan no solamente a que mejoren las condiciones de vida de los socios, sino también un desarrollo del país a través del aumento del empleo.

En cuanto a cifras de producción agrícola de estas cooperativas, se cuenta con datos que confirman la importancia de las mismas para la economía nacional, aun cuando exista una fuerte concentración en solo unas 30 cooperativas, y que en su mayoría están nucleadas en la FECOPROD. Como se puede observar en el cuadro a continuación, el sector de las cooperativas es el responsable del 26% de la superficie cultivada de los principales rubros del país. La producción de rubros

agroindustriales y de exportación es desarrollada por cooperativas ubicadas en su mayoría en los departamentos de Alto Paraná e Itapúa y está representada por el trigo, canola y soja, con participaciones del 35%, 20% y 11%, respectivamente, en relación al volumen total del país. Otros rubros significativos que muestran una importante participación son el maní y la yerba mate.

Cuadro 11. Superficie cultivada por cooperativas asociadas a la FECOPROD. Año 2011.

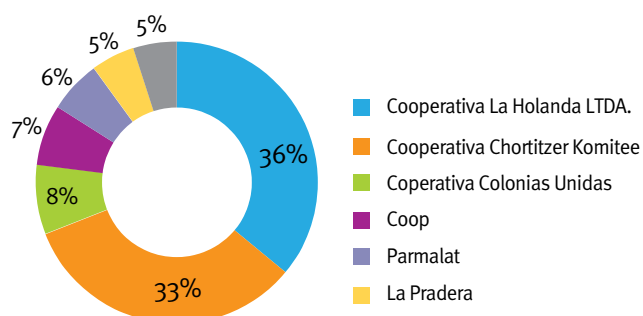
RUBRO	SUPERFICIE CULTIVADA POR SOCIOS	SUPERFICIE CULTIVADA POR LA COOPERATIVA	TOTAL COOPERATIVAS	TOTAL PARAGUAY	PARTICIPACIÓN (%)
Avena	2.500	-	2.500	sd	
Canola	12.440	-	12.440	63.250	20
Caña de azúcar	3.962	30 3.992	104.055	4	
Girasol	5.159	-	5.159	178.023	3
Maíz	28.641	-	28.641	853.592	3
Maní	2.100	-	2.100	24.419	9
Sésamo	1.950	-	1.950	83.304	2
Soja	301.302	-	301.302	2.795.850	11
Sorgo	4.270	-	4.270	sd	
Trigo	203.607	29	203.636	584.408	35
Tártago	250	-	250	5.000	5
Tung	2.800	-	2.800	sd	
P/ semilla	4.000	-	4.000	sd	
Yerba Mate	1.400	-	1.400	18.299	8
Reforestación	-	103	103	sd	
No especificado	622.491	11.482	633.973	sd	
<b>Total</b>	<b>1.196.872</b>	<b>11.644</b>	<b>1.208.516</b>	<b>4.710.200</b>	<b>26</b>

Fuente: Centro de Información. FECOPROD.

Según un estudio realizado recientemente por OBEI/CADEP<sup>10</sup>, una de las características de la industria láctea es la alta concentración del acopio de leche cruda en pocas empresas. En el año 2011, siete empresas recepcionaban el 51% de la producción total del país, equivalente a unos 380 millones de litros de leche, destacándose por orden de importancia las cooperativas La Holanda Ltda. (36%), Chortitzer Komitee (33%), Colonias Unidas (8%), Coop (7%) y las empresas Parmalat (6%), La Pradera (5%) y Doña Ángela (5%).

10 Servín M y Arce M (2012), Paraguay: La competitividad en la industria láctea, OBEI/CADEP.

Gráfico 13. Distribución por empresas de acopio de leche cruda. Año 2011.



Fuente: OBEL/CADEP.

La cooperativa La Holanda Ltda. ha realizado una alta inversión (aproximadamente 14 millones de dólares) para la construcción y puesta en marcha de una planta procesadora de leche en polvo como estrategia al fuerte incremento en la producción de la materia prima de sus socios. El establecimiento que fue instalado en junio del año 2012, tiene una capacidad operativa para hidratar 250.000 litros de leche por día, lo que permite una producción diaria de 32.000 kilos de leche en polvo.

Se estima que una existencia aproximada de 1.200.000 cabezas de ganado vacuno se encuentra en manos de los socios de estas cooperativas, lo que representa alrededor del 10% del hato ganadero nacional. También es importante la producción porcina, equina, ovina y avícola.

En cuanto al sector agroindustrial, las cooperativas de producción procesan materias primas para la producción de aceites, lácteos y derivados, yerba mate, harina, balanceados, carne para exportación, maní para confitería y otros.

En este sector, resalta que la producción de yerba mate está liderada por la cooperativa Colonias Unidas, que acopia anualmente 22 millones de kilos de hojas verdes, lo que representa la mayor cuenca de producción de este tradicional rubro del país. La cooperativa procesa 9.000 toneladas de producto de las 44.000 toneladas de yerba que se procesa por año en el país. La producción abastece al 23% del mercado paraguayo y sus productos además se exportan a Alemania, Japón, Canadá y España.

### Participación de las cooperativas en las exportaciones

El valor de las exportaciones realizadas por las cooperativas de producción en el año 2010 alcanzó la suma de 318,5 millones de dólares, cifra superior en 39% al registrado en el año anterior y que representa alrededor del 7% del valor total exportado por el país.

Es importante mencionar, que las cooperativas comercializan sus productos, principalmente los granos, a través de otras firmas comerciales internacionales por lo que se estima que la participación de las mismas es superior a los registros oficiales.

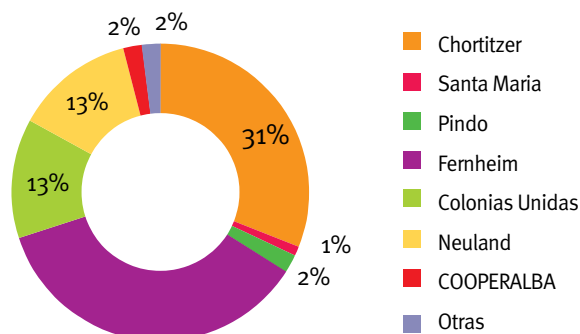
Cuadro 12. Valor de las exportaciones por cooperativa. Periodo 2008 - 2010.

COOPERATIVA	VALOR EN DÓLARES A PRECIO FOB		
	2008	2009	2010
Friesland	3.039.771,50	878.527,90	-
Unión Curupayty	-	1.975.500,00	-
Sommerfeld	-	-	38.880,00
Chortitzar Komitee	62.096.205,70	66.260.290,00	99.743.344,80
Santa María	3.062.000,00	6.936.500,00	4.072.175,00
Yguazú	767.883,10	954.353,00	1.245.184,50
Pindo	4.444.140,00	9.364.354,00	5.424.300,00
Naranjito	1.413.500,00	2.307.000,00	1.876.207,00
Raúl Peña	220.000,00	2.108.000,00	2.361.300,00
Fernheim	69.316.431,80	66.385.029,80	113.719.704,40
Colonias Unidas	32.757.646,70	41.522.930,70	42.215.113,90
Neuland	24.343.598,70	20.583.037,80	41.830.827,30
Norte Guayaibi Poty	84.589,10	75.651,30	87.630,10
COOPERALBA	220.000,00	9.989.400,00	5.858.820,00
<b>Total cooperativas</b>	<b>201.765.766,60</b>	<b>229.340.574,50</b>	<b>318.473.487,00</b>
<b>Total Paraguay</b>	<b>4.463.309.000,00</b>	<b>3.167.021.279,00</b>	<b>4.533.777.397,00</b>
<b>Participación de cooperativas en %</b>	<b>4,52</b>	<b>7,24</b>	<b>7,02</b>

Fuente: Dirección Nacional de Aduanas. Departamento Estadística, Administración Sistema SOFIA.

De las exportaciones anuales realizadas por el sector, participan regularmente 11 cooperativas y otras tres lo realizan ocasionalmente (Friesland, Union Curupayty y Sommerfeld). Del valor total exportado por las cooperativas en el año 2010, Fernheim lidera el sector con el 36%, seguido por Chortitzer con 31% y luego se encuentran las cooperativas Colonias Unidas y Neuland con el 13% para cada una.

Gráfico 14. Participación de las exportaciones por cooperativa. Año 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Centro de Información, FECOPROD.

Los principales rubros exportados por las cooperativas son productos de la carne y sus derivados, que representaron cerca del 80% del valor total exportado por este sector en el año 2010, luego se encuentran los cereales y la soja, con el 13% y 5%, respectivamente.



Cuadro 13. Exportaciones de rubros principales por cooperativa. Periodo 2008 - 2010.

RUBRO	VALOR EN DÓLARES A PRECIO FOB			PARTICIPACIÓN DEL AÑO 2010 (%)
	2008	2009	2010	
Carnes y derivados	134.512.681	141.800.032	249.550.452	78,36
Cereales	24.639.379	52.263.054	40.348.744	12,67
Soja	11.393.717	18.825.757	17.115.993	5,37
Lácteos y derivados	3.267.566	3.654.750	1.983.021	0,62
Carbón vegetal	1.427.358	2.492.269	1.295.064	0,41
Cueros y sus manufacturas	5.417.351	675.426	-	-
Aceites y sus derivados	2.485.750	1.445.113	1.790.024	0,56
Semillas de frutos oleaginosos	9.768.077	3.519.699	594.883	0,19
Residuos y desperdicios de la industria alimenticia	7.704.490	759.267	3.800.574	1,19
Otros	1.147.389	8.182.166	1.994.733	0,63
<b>Total</b>	<b>201.765.767</b>	<b>229.340.575</b>	<b>318.473.487</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Dirección Nacional de Aduanas. Departamento Estadística, Administración Sistema SOFIA.

De acuerdo a los datos del siguiente cuadro, se aprecia que la participación en las exportaciones de los productos lácteos y sus derivados, en relación al total exportado por el país, es altamente significativo cercano al 93% en el año 2010. Los productos del sector cárnico también son muy relevantes con una participación del 27% y los cereales con el 7% del total exportado en el mismo año.

Cuadro 14. Exportaciones de rubros principales por cooperativa en relación al total exportado por el Paraguay. Año 2010.

RUBRO	TOTAL COOPERATIVAS	TOTAL PARAGUAY	PARTICIPACIÓN DE COOPERATIVAS EN %
	VALOR EN DÓLARES		
Carnes y derivados	249.550.452,20	919.777.480,00	27,13
Cereales	40.348.743,60	549.187.250,00	7,35
Soja	17.115.992,80	1.590.787.320,00	1,08
Lácteos y derivados	1.983.020,90	2.143.318,00	92,52
Aceites y sus derivados	1.790.024,00	275.616.545,00	0,65

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Dirección Nacional de Aduanas. Departamento Estadística, Administración Sistema SOFIA.

Dentro del contexto de participación del sector en la economía del país, se encuentra la iniciativa impulsada por la FECOPROD para la creación de la empresa Emprendimientos Comerciales y Productivos (ECOP), una Sociedad Anónima de propiedad cooperativa integrada por 26 cooperativas accionistas. La principal actividad de ECOP es la distribución de combustibles, que opera desde enero de 2010, comercializando grandes volúmenes de carburantes a través de 43 estaciones de servicio con una capacidad estática total de 3.156.000 litros. En el año 2010 se

comercializó un volumen aproximado de 94 millones de litros, de las que el 88% corresponde a gasoil. Otras actividades de ECOP son la distribución de cemento y lubricantes.

Otro emprendimiento de gran relevancia del sector cooperativo es la creación del Banco para la Comercialización y Producción (Bancop S.A.), autorizada a operar por parte del Banco Central el 31 de enero de este año. El banco, cuya característica diferencial es que sus accionistas son cooperativas de producción (27 cooperativas), en todo lo demás mantiene las mismas características de cualquier otro banco de plaza ya que la habilitación que posee por parte del BCP, es la misma que los demás bancos.

El capital autorizado por el BCP al Bancop es de US\$ 50.000.000 y el capital integrado alcanza a US\$ 9.400.000. Entre los objetivos principales de la entidad se encuentran los siguientes: orientar sus operaciones a los sectores productivos incluyendo los segmentos corporativos (comercial, industrial y de servicios), cooperativos, PYMES y productores rurales; desarrollar productos financieros adecuados y funcionales al proceso productivo en cada una de sus etapas, atendiendo que la producción agropecuaria tiene peculiaridades propias del sector; proveer financiamiento a proyectos de inversión, principalmente al sector productivo, adecuado al flujo de fondos que genere cada proyecto; incorporar como clientes el número creciente de usuarios rurales que hoy no son adecuadamente atendidos, y que están vinculados a la actividad agropecuaria.

El hecho que la economía del Paraguay se basa eminentemente en el sector agropecuario y que muestra en los últimos años una relativa tendencia de crecimiento sostenido dentro de un entorno macroeconómico estable, permite resaltar que en este contexto, la participación de las cooperativas de producción ocupa un lugar de preponderancia medido tanto por la producción como por las personas afectadas directa o indirectamente a través de sus diversas intervenciones.

Este auge de crecimiento se refleja por los datos de sus volúmenes de producción, superficies cultivadas, cría de animales, transformación de materias primas, niveles de exportación y otros parámetros. Este fenómeno de crecimiento se vio favorecido por el incremento de la demanda mundial de alimentos que incidió en el incremento de los precios de los principales rubros de producción del sector, lo que permitió a las cooperativas de producción ganar un gran espacio en la economía nacional.

Esta situación debe inducir a la clase dirigenal al fortalecimiento de la estructura organizacional, operativa y administrativa de las cooperativas con miras a emprender en condiciones más competitivas nuevos desafíos y mejorar la calidad de vida de sus asociados. Sin embargo, se asume que en el sector de las cooperativas de producción existe un gran grupo de entidades consideradas institucionalmente débiles que requiere aportes para mejorar y fortalecer sus capacidades organizativas y administrativas.

En este sentido, las cooperativas más consolidadas pueden jugar un rol importante para reducir las asimetrías identificadas, especialmente en aspectos como la reducción de la pobreza, la creación de empleos y la integración social que coadyuvan a mejorar la situación económica y social de las comunidades donde están establecidas.

## CAPÍTULO II

En el presente capítulo son descriptos los cuatros casos objeto de estudio de esta investigación.

Los primeros dos casos corresponden a proyectos estructurados de manera muy similar y desarrollados en contextos similares. Ambos son proyectos implementados por cooperativas de inmigrantes menonitas en el departamento de San Pedro e involucra como beneficiarios a los mismos vecinos de las cooperantes.

El tercer caso se refiere más bien a un resultado de la relación comercial existente entre una cooperante y productores no socios de la misma, dispersos en su área de influencia. La cooperativa asiste a estos productores a través del mismo programa de asistencia que utilizan para sus socios y los beneficiarios, quienes venden su producción a esta cooperante. Esta situación se desarrolla en distintas localidades del departamento de Itapúa.

El cuarto y último caso, es un proyecto de cooperación que se estructura de manera un poco distinta a los demás casos. Involucra a varias cooperativas cooperantes, siendo una de ellas la misma protagonista del caso III, además de involucrar a terceras instituciones en su estructura. Los beneficiarios son socios de cooperativas dispersas en distintos distritos de los departamentos de Itapúa y Alto Paraná.

Cada uno de estos casos estudiados está estructurado de la siguiente manera: primero se presenta una descripción del contexto del área en el que se desarrolla cada experiencia, a continuación se describe la experiencia en sí, y, por último se presenta un resumen de las características resaltables halladas en el estudio.

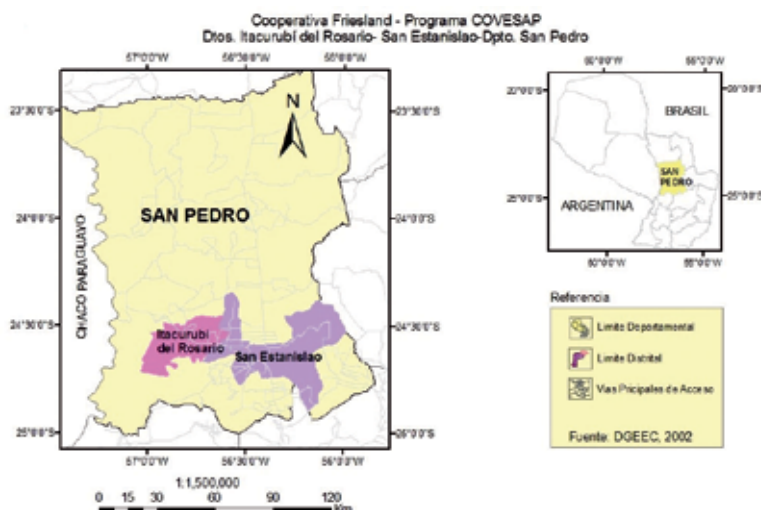
## ESTUDIO DE CASO I:

# COOPERATIVA FRIESLAND. PROYECTO COOPERACIÓN VECINAL EN SAN PEDRO (COVESAP).

### Contexto del área

#### *Mapa del territorio*

La colonia y la cooperativa Friesland están ubicadas en el departamento de San Pedro, a 190 km de Asunción, en el distrito de Itacurubí del Rosario. El área de influencia del proyecto de cooperación implementado por esta cooperativa abarca principalmente parte de los distritos de Itacurubí del Rosario y San Estanislao.



### *Gobiernos Locales*

- *Gobernación:*

La ley 426/94 “QUE ESTABLECE LA CARTA ORGÁNICA DEL GOBIERNO DEPARTAMENTAL”, indica que el Gobierno Departamental goza de autonomía en sus decisiones políticas, administrativas y normativas, y de autarquía en la gestión de sus recursos. El gobierno es ejercido por un gobernador y una Junta Departamental que son electos por los ciudadanos (radicados en el departamento), por un periodo de cinco años.

Entre sus deberes y atribuciones está la elaboración, aprobación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo político, económico, social, turístico y cultural del departamento en coordinación con los del Gobierno Nacional. Con las municipalidades del departamento le corresponde coordinar planes, programas y proyectos, al igual que los servicios departamentales comunes como obras públicas, provisión de energía eléctrica, agua potable, transporte y otros. Otra de las atribuciones es la de participar de los programas de cooperación internacional que se lleven a cabo en el departamento.

De acuerdo a informaciones recabadas en la gobernación a través de una entrevista con el encargado de la Secretaría de Agricultura, la institución cuenta con tres técnicos para los 20 distritos que componen el departamento de San Pedro. Entre las actividades desarrolladas por esta secretaría se menciona el seguimiento al uso de las maquinarias entregadas por la gobernación a distintos comités de productores del departamento, lobby ante empresas privadas para la instalación de industrias agropecuarias en el departamento, gestión ante proyectos del MAG para proveer de infraestructura a las organizaciones de productores, caso de PRODERS, Paraguay Rural, ITAIPU; así como de otros ministerios o entes del Gobierno Central. Según el Secretario de Agricultura de la gobernación, a pesar de las actividades realizadas y los recursos aplicados, no se llega a cumplir tan siquiera con el 10% de las solicitudes de apoyo que recibe la gobernación.

Se ha elaborado junto con la Secretaria Técnica de Planificación un Plan de Desarrollo Departamental para el Periodo 2010 – 2020, documento que servirá como base para la implementación de medidas de coordinación entre los distintos actores responsables por el desarrollo del departamento. Actualmente algunos productores son beneficiados con más de un proyecto o programa de asistencia, en vista a que no se cuenta con un reglamento de la gobernación que establezca las condiciones para evitar una superposición de las organizaciones que prestan algún tipo de asistencia en el departamento. Asimismo, se mencionó en la entrevista que no se ha logrado establecer convenios de cooperación con todos los municipios del departamento, en la mayoría de los casos por cuestiones políticas.

- *Municipalidad:*

La Ley N° 3.966/10 “ORGÁNICA MUNICIPAL” se refiere al municipio como una comunidad de vecinos con gobierno propio. Se divide en zonas urbanas y rurales y su territorio coincide con el distrito. Las municipalidades, al igual que el Gobierno Departamental, gozan de autonomía en sus decisiones políticas, administrativas y normativas, y de autarquía en la gestión de sus recursos. El Gobierno Municipal es ejercido por la intendencia y la Junta Municipal. La intendencia tiene a su cargo la administración general de la municipalidad. La Junta Municipal es el órgano normativo, de control y deliberante.

Los servicios que están a cargo del Gobierno Central, no son obligación de las municipalidades siempre y cuando no exista una transferencia de recursos.

Además, están a cargo de la prestación de servicios de agua potable, construcción, equipamiento y mantenimiento de los caminos vecinales rurales y otras vías de comunicación, siempre que no fuesen prestados por otros organismos públicos.

La conservación, recomposición y mejoramiento de los recursos naturales, también corresponden a las municipalidades, así como la fiscalización del cumplimiento de las normas ambientales, previo convenio con autoridades nacionales competentes.

La salud, educación, asistencia técnica y promoción de micro y pequeñas empresas, la implementación de proyectos de desarrollo sostenible, la participación en la formulación de la política y estrategia nacional, regional y local de desarrollo económico, social y ambiental, están entre los deberes y atribuciones de las municipalidades.

En el marco del presente estudio también fue entrevistado el intendente de Itacurubí del Rosario, Ing. Pastor Soria, quien mencionó que los impuestos abonados por la colonia Friesland representan el 28% de los ingresos del municipio. Según informó el intendente, en el distrito no existe coordinación en la planificación y ejecución de los distintos programas y proyectos implementados por iniciativas del Gobierno Central o por otras instituciones no gubernamentales,

como tampoco se cuentan con registros de los resultados de los mismos. Resaltó además que los coordinadores de los distintos proyectos presentes en el distrito tampoco conocen el trabajo realizado por cada uno de ellos.

Con el objetivo de revertir esta situación, en la actualidad la Intendencia se encuentra abocada a la creación de un Consejo de Desarrollo Distrital, el cual estará encargado de elaborar un Plan Estratégico, y así establecer las políticas públicas productivas para el territorio del distrito. Es interés del intendente que tanto la cooperativa Friesland como COVESAP integren el mencionado consejo. Preciso que el trabajo de la municipalidad con COVESAP y la cooperativa ya se ha iniciado, considerando que desde el 2010 COVESAP viene trabajando con la Asociación de Productores de Itacurubí del Rosario (APIR), brindándoles asistencia técnica a través de uno de sus técnicos. Además de esta iniciativa, la municipalidad también facilita a los productores interesados, a un costo reducido, una maquinaria para la preparación de suelos.

## **Economía del territorio**

### ***Descripción de la Cooperativa Friesland***

La descripción de la cooperativa está basada en el documento “Colonia Friesland. La primera colonia menonita en la región oriental del Paraguay”, elaborado por el Departamento de Comunicación (DEC) de la Asociación Civil de la misma colonia y datos proveídos por el Centro de Información de la FECOPROD.

La colonia Friesland fue fundada en el año 1937 por un grupo de colonos menonitas que inicialmente se habían establecido en el Chaco Paraguayo. Los mismos provenían de Rusia y totalizaban 135 familias. En la actualidad están asentadas en la colonia 228 familias. De las 6.700 hectáreas iniciales, hoy ocupan 43.145 hectáreas.

La cooperativa Friesland fue fundada cuatro años después del establecimiento de la colonia, como iniciativa privada de un grupo de 63 personas, y, en 1947 se denomina como la “Sociedad Cooperativa Agrícola Friesland Ltda.”, con el objetivo de mejorar la difícil situación económica gracias a la cooperación de sus socios en todos los ámbitos.

La administración de la cooperativa está a cargo de un presidente, un Consejo de Administración de seis miembros y una Junta de Vigilancia. La instancia máxima de la cooperativa es la Asamblea General de todos los socios, quienes se encargan de elegir de forma democrática a su presidente. En la actualidad están asociados a esta institución, 202 personas.

Según datos brindados por el Centro de Información de la FECOPROD, la soja es el cultivo que mayor superficie ocupaba en las fincas de los socios de la cooperativa con alrededor de 12.000 hectáreas en los periodos 2007/8 y 2008/9, alcanzando un volumen de producción de 35.000 toneladas en el primer periodo mencionado. Le siguen en importancia el maíz, el sorgo y el trigo.

La ganadería y la producción de leche son también una fuente de ingresos relativamente estables. En la planta se procesa en promedio 1.300.000 litros de leche anualmente.

La estancia de la colonia tiene una extensión de aproximadamente 6.000 hectáreas y se dedica principalmente a la cría de animales, actualmente cuenta con 9.200 cabezas de ganado vacuno. Dicho establecimiento provee de carne porcina y vacuna al supermercado local, siendo faenados semanalmente en promedio 12 ganados vacunos.

Existe una cooperación con la cooperativa Neuland desde el año 2007, con el objetivo de ofrecer a los socios productores de carne mejores posibilidades de venta, a través del cual pueden vender directamente sus animales al matadero de esta última.

La cooperativa cuenta una fábrica de balanceado, una procesadora y envasadora de leche. Además, cuenta con un supermercado, dos estaciones de servicios, venta de repuestos, materiales e insumos para la construcción. A través de la cooperativa se ofrece apoyo en el área de la producción y comercialización en los diferentes rubros granos (soja, maíz, girasol, trigo, sorgo), ganado y leche.

Entre los servicios ofrecidos por la cooperativa están los silos para el procesamiento de los productos agrícolas, el Departamento Agropecuario, el cual brinda asistencia técnica a los asociados; la oficina de SENACSA, facilitando el trabajo en la salud animal en la colonia; servicio de transporte de cargas; y el servicio de finanzas, para el desarrollo económico de sus asociados.

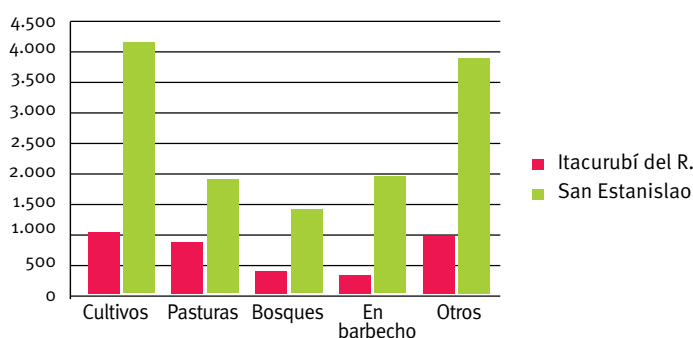
### **Sector productivo del territorio**

Tomando como referencia los datos registrados en el CAN 2008, se realiza a continuación un breve análisis descriptivo del sector productivo del territorio de influencia del programa COVE-SAP que como se mencionara, abarca los distritos de Itacurubí del Rosario y San Estanislao del departamento de San Pedro.

Las fincas de ambos distritos representan alrededor del 13% del total de la cantidad de fincas y el 9% de la superficie total, del departamento. El distrito de San Estanislao es el de mayor preponderancia, entre ambos distritos, en cuanto a la cantidad y superficie de las fincas.

En el gráfico siguiente, se aprecia que, en ambos distritos, la mayor cantidad de las fincas está dedicada a la implantación de cultivos temporales, permanentes y hortalizas, seguido de “otros”. Se asume que el destino identificado como “otros”, está representado por las tierras improductivas de la zona (grandes esterales).

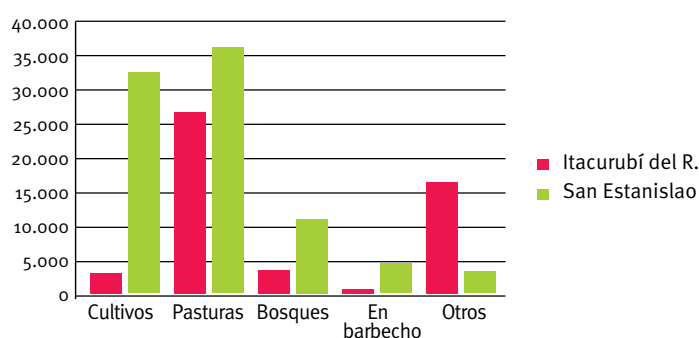
Gráfico 15. Cantidad de Fincas, según uso de la tierra. Año 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

En el gráfico, expuesto a continuación, se observa que el distrito de Itacurubí del Rosario destina la mayor parte de su área a las pasturas, lo cual revela la preponderancia que reviste para la zona la ganadería. También en el distrito de San Estanislao es importante la superficie destinada a las pasturas, pero absorbe una cantidad apreciable de hectáreas dedicadas a la implantación de cultivos. Entre ambos distritos ocupan aproximadamente el 9% del total de la superficie del departamento, en tanto que las pasturas y los cultivos representan el 7% y el 12%, respectivamente.

Gráfico 16. Cantidad de superficie, según uso de la tierra. En hectáreas. Año 2008.

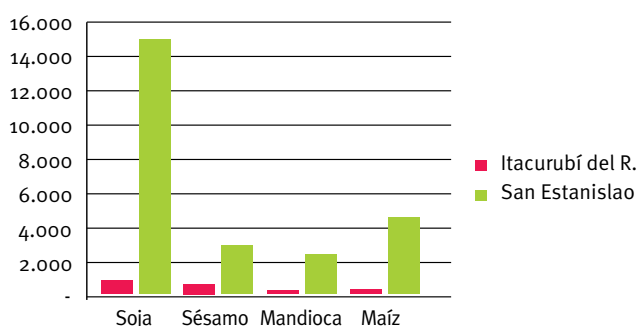


Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

Según los datos del CAN 2008, los rubros temporales más importantes para ambos distritos son la soja, sésamo, mandioca y el maíz, que en conjunto suman 30.069 de hectáreas, lo que representa el 78% del total de superficie destinada a los cultivos. La mandioca es el rubro temporal presente en más fincas de los distritos analizados, siendo cultivada en el 83% de las mismas, lo que equivaldría al 13% de las fincas que cultivaban mandioca en el departamento.

En el distrito de Itacurubí del Rosario, la distribución por tamaño de superficie cultivada es equilibrada para los cuatro rubros mencionados, sin embargo en el distrito de San Estanislao es claramente notoria la superficie sembrada de soja respecto a los demás rubros.

Gráfico 17. Superficie cultivada por rubros principales. En hectáreas. Año 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

Cabe resaltar que la soja es cultivada por productores de mediano porte que cuentan con máquinas propias para la producción, a diferencia de los demás rubros que en mayor proporción son trabajados por pequeños productores.

En cuanto a la ganadería, en el distrito se cuenta con 26.737 hectáreas destinadas a la misma con 45.985 cabezas de ganado vacuno, equivalente al 4% del total de cabezas existentes en el departamento. La producción lechera es también un punto importante, siendo 660 fincas las que cuentan con una o más vacas lecheras, con un total de 3.091 lecheras que producen 12.293 litros de leche diarios.



### Sector sociocultural del territorio<sup>11</sup>

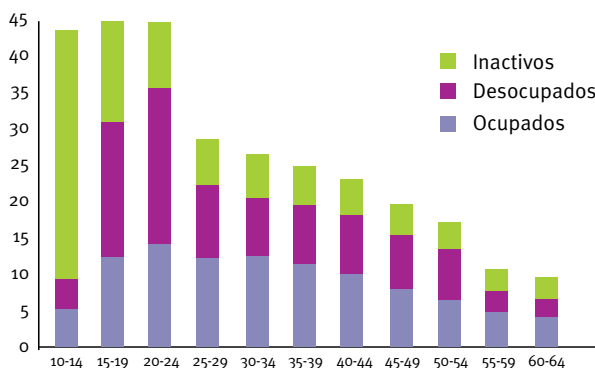
La colonia Friesland se encuentra ubicada en el distrito de Itacurubí del Rosario que abarca una extensión de 769,3 km<sup>2</sup> (Censo Poblacional 2002). Esta colonia está integrada al sistema administrativo nacional y su comunidad pertenece a la jurisdicción de la municipalidad de Itacurubí del Rosario.

Según el Censo Poblacional 2002, los distritos de Itacurubí del Rosario y San Estanislao contaban con una población de 60.332 habitantes y una tasa de crecimiento poblacional negativa de 1,3% en promedio, es decir, en el periodo intercensal 1992-2002 hubo un descenso de la población distrital igual a 10.811 habitantes. De acuerdo con manifestaciones de personas que fueron entrevistadas en el marco del presente estudio, una de las causas de este descenso pudo haber sido la significativa emigración de la población a otras ciudades del país y al exterior, como consecuencia del elevado desempleo de esos años a nivel nacional. La mayor parte de la población (71,87%) reside en las áreas rurales y se dedican principalmente a actividades primarias.

La población menor a 15 años representa el 38,8% del total de población, las mujeres tienen durante su vida fértil 3,2 hijos en promedio. El 7,3% de la población es analfabeta y el 94,2% de los habitantes en edad escolar asisten a la escuela.

Los resultados del censo 2002 mostraron que el 1% de las personas económicamente activas se encontraban desocupadas en ambos distritos en el momento del censo. La mayor proporción de personas inactivas<sup>12</sup> se encuentran entre las edades de 10 a 19 años, sin embargo, el porcentaje de personas desocupadas<sup>13</sup> es superior entre los 20 y 24 años.

Gráfico 18. Condición de actividad de PEA de los distritos de Itacurubí del Rosario y San Estanislao. Año 2002.



Fuente: Elaboración propia con base en el Censo 2002.

La proporción de personas que trabajan en forma exclusiva en su finca es de 48,9%, mientras que los que realizan trabajos tanto en su finca como fuera de ella representa el 21,9% de la población. Trabajan únicamente fuera de su finca el 6,7%.

En la colonia Friesland habitan aproximadamente 675 personas, quienes se caracterizan por tener una vida rural preferentemente, labrando la tierra para el sustento de sus familias. Poseen un sistema administrativo propio preservando sus respectivas costumbres y tradiciones, además de una cultura cerrada con un fuerte espíritu de grupo, coherente y solidario como consecuencia de las persecuciones sufridas en las primeras décadas del siglo XX.

11 La descripción de la colonia está basada en el documento "Colonia Friesland. La primera colonia menonita en la región oriental del Paraguay", elaborado por el Departamento de Comunicación (DEC) de la Asociación Civil de Friesland.

12 Población inactiva: personas que no trabajan ni buscan empleo.

13 Población desocupada: personas que estando en edad de trabajar, están en la búsqueda de un empleo.

Dentro de la comunidad se encuentran sus propias escuelas donde los alumnos reciben la educación en su lengua materna (alemán) haciendo hincapié en los valores cristianos. El principal objetivo educativo es la trasmisión de conocimientos sobre una base cristiana-menonita. Las autoridades de la colonia intervienen en la administración de las actividades educativas junto con el director y vicedirector de la institución. Para hacer más accesible la educación a todos los jóvenes de la colonia, las actividades son pagadas en un porcentaje por todos los socios de la Asociación Civil y el resto por los alumnos. Su sistema educativo está reconocido por el Ministerio de Educación y Cultura.

Cuentan con un moderno hospital “Tabea” donde se brinda ayuda no solamente a los colonos sino también a la población que viven en los alrededores de la colonia. Los costos son pagados en parte por la cooperativa Friesland y la restante por los pacientes. A partir del año 1992 el hospital se encuentra registrado en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social.

A fin de informar a los ciudadanos de los acontecimientos ocurridos dentro de la colonia, transmitir valores y fomentar los nuevos conocimientos, cuentan con un boletín informativo mensual. Asimismo, a finales del año 2006 se ha instalado una radio comunitaria para una publicación rápida y efectiva de las noticias locales, nacionales e internacionales.

Cuentan con dos iglesias, las Iglesia Menonita y La Iglesia de los Hermanos Menonitas. Ambas se encargan de la evangelización de sus seguidores y tienen una importancia fundamental dentro de las colonias.

### ***Recursos naturales del territorio***<sup>14</sup>

San Pedro es un departamento rico en recursos naturales, en el límite con el departamento de Caaguazú se encuentra la sierra de San Joaquín y los cerros Curuzú, Corazón, Aguaray entre otros, además, parte de su territorio se encuentra sobre el Acuífero Guaraní.

Los principales ríos que atraviesan el territorio son el Ypané, el Jejuí Guazu, el Cuarepotí que junto con el Manduvirá desembocan en el río Paraguay. También se encuentran en su territorio los esteros Piripucu, San Antonio, Yetyty y el Tapiracuai que pasa por el distrito de Itacurubí del Rosario.

San Pedro sigue siendo considerado el departamento con mayor superficie boscosa a pesar del daño causado por la deforestación en el territorio. En el periodo 1984/1991 esta superficie se redujo en más de 330.000 hectáreas. El aguai, yvaporoiy, guatambu y kurupay son las especies arbóreas con mayor presencia en el departamento.

El distrito de Itacurubí del Rosario se encuentra en la zona geográfica del litoral del Paraguay, que presenta tierras bajas en las que existen esteros, bañados y lagunas.

### ***Actores territoriales para el desarrollo***

Además de los gobiernos locales, ya descriptos más arriba, se encontró otros actores que tuvieron alguna vinculación con el proyecto o los beneficiarios a lo largo de su implementación. A continuación se detallan algunos:

#### ***Instituciones del sector público***

El **MAG**, a través de la su oficina de la DEAg en Itacurubí del Rosario y ciertos proyectos ejecutados en el área de influencia de COVESAP.

14 Paraguay. Diagnóstico departamental. Departamento de San Pedro. Secretaría de Planificación y Gobernación de San Pedro. Año 2007.

- Convenio de cooperación firmado entre la DEAg y COVESAP. El convenio ha tenido una vigencia de dos años y ha sido firmado con la finalidad de desarrollar en forma coordinada, por medio de la asistencia técnica, la diversificación de la producción con miras a una actividad agropecuaria que busca el auto sustento y la seguridad alimentaria de la familia.
- Además del convenio de cooperación interinstitucional firmado entre el Colegio Técnico Agromecánico Don Idilio Castiglioni (dependiente del MAG) y COVESAP. Donde las áreas de acción fueron: implementar acciones conjuntas que contribuyan a la capacitación de los alumnos en cooperativismo; impulsar actividades agropecuarias dentro del predio del BTAM para fomentar la producción básica y abastecer el comedor escolar y apoyar el fortalecimiento del proyecto huerta escolar en el distrito, dando mayor énfasis a las escuelas en la zona de COVESAP.

### *Instituciones del sector privado*

Convenio de coordinación entre Consultora Sistemas Agrarios (CONSA) y COVESAP, con la finalidad de desarrollar acciones coordinadas de asistencia técnica, provisión de insumos y comercialización en el marco del Programa de Desarrollo de Pequeñas Fincas Algodoneras (PRODESAL).

Convenio de cooperación interinstitucional entre la Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACCOOP), a través del Comité Nacional de Mujeres Cooperativistas (CNMC) y la cooperativa Friesland, a través de COVESAP. Este documento estaba enmarcado en las siguientes líneas: implementar acciones conjuntas que contribuyan a la sensibilización de hombres y mujeres sobre la importancia de la equidad de género; colaborar con el diseño de estructuras que faciliten el mayor protagonismo de las mujeres en la actividad de las organizaciones y fortalecer la participación de las mujeres en tono a la gestión de la cooperativa, a través de la identificación y análisis de oportunidades que este tipo de organización ofrece a la comunidad y a su vez permita optimizar su desempeño en la misma.

## **Experiencia de COVESAP**

### ***Antes del Inicio, razones a iniciar y la historia en general***

La colonia Friesland fue fundada en el año 1937, por un grupo de colonos menonitas que abandonaron la colonia Fernheim, en el centro del Chaco Paraguayo, en busca de nuevos y mejores horizontes<sup>15</sup>.

Los años posteriores a la llegada de los mismos a Itacurubí del Rosario fueron muy difíciles, pues el cultivo del algodón que conocían del Chaco no les resultó rentable en la zona, y tampoco contaban con un mercado adecuado para su comercialización. Esta situación hizo que se redujera el cultivo del algodón de 292 hectáreas cultivadas en el año 1944 a nueve hectáreas en 1950<sup>16</sup>. Los colonos cultivaron rubros para su autoconsumo, y se dedicaron a ofrecer servicios, como fletes para el transporte de personas y productos hacia el puerto, fueron empleados, artesanos, ganaderos, etc. La inestabilidad económica de esos años causó un gran desánimo en los colonos, originándose una gran emigración al Brasil, Canadá, Alemania, Argentina, y a la colonia Fernheim<sup>17</sup>.

En el año 1967 el Gobierno Nacional lanza el Plan Nacional del Trigo con el objeto de lograr el

<sup>15</sup> Colonia Friesland. ACCF.

<sup>16</sup> Ibis.

<sup>17</sup> Ibis.

autoabastecimiento y sustituir las importaciones. Este plan contemplaba estímulos financieros acompañados de apoyo técnico y fiscal a los productores. Con estos incentivos se fueron incorporando a la producción nuevas áreas de tierras fértiles a expensas de bosques nativos. La introducción y expansión del cultivo de la soja se dio como consecuencia de este plan, ya que inicialmente se cultivaba para una buena complementación en la rotación de cultivo con el trigo de invierno. En las décadas del 70 y 80 se presentaron buenas cotizaciones internacionales para la soja, lo que aceleró el proceso de habilitación de tierras para su cultivo<sup>18</sup>. De esta forma, y con ayuda financiera internacional, la colonia pudo incorporar maquinarias a las labores agrícolas, así como la adquisición de más tierras. Los colonos dejaron de trabajar como empleados y volvieron a ser agricultores.

En forma paralela a estos cambios en el ámbito productivo de la colonia, la Asociación Civil de la Colonia Friesland (ACCF) comenzó a cooperar con sus comunidades vecinas. En el año 1965, uno de sus primeros proyectos de cooperación vecinal fue la cesión a vecinos de Itacurubí del Rosario de una parte de sus tierras para su correspondiente colonización. Se formó así la colonia San Alfredo, con el liderazgo de la colonia Friesland, institución que se encargó de la apertura de caminos, la provisión de insumos y asesoramiento técnico, y la comercialización de la producción. La población de esta colonia en corto tiempo logró afianzarse, mediante el cultivo de trigo primero, y el algodón posteriormente<sup>19</sup>.

Si la década de los 70 y 80 representó un despegue económico para los colonos, con el auge de la agricultura mecanizada y el cultivo de la soja, la década de los 90 fue el comienzo del fin para el rubro agrícola por excelencia del pequeño agricultor paraguayo: el algodón. El MAG realizó un estudio comparativo en base a datos de los Censos Agropecuarios de los años 1991 y 2008. El mismo señala el decrecimiento brusco tanto en las áreas de producción como en el rendimiento por hectárea. De acuerdo al Diagnóstico de Rubros Agrícolas del MAG, la asistencia crediticia y técnica al productor de algodón se ve dificultada por la heterogeneidad entre los productores. La baja productividad experimentada en los últimos años se ha debido a factores tales como: suelos desgastados por mal manejo, insumos limitados e inadecuados, crédito formal limitado e inoportuno, control costoso e inadecuado del picudo por falta de conocimientos, técnicas de cultivos tradicionales inadecuadas, escasez de mano de obra para la cosecha, baja capacidad de gestión, uso de semillas de baja calidad, bajo nivel de capitalización de los pequeños productores y su consiguiente baja capacidad de endeudamiento en instituciones financieras formales. También se menciona la alta utilización de productos fitosanitarios con un deficiente control de calidad, la mayoría de las desmotadoras cuentan con una tecnología obsoleta, y algunas muy distantes de los centros de acopio, procesamiento/desmote inadecuado, ausencia de un sistema oficial de clasificación para la exportación, no se ubica la posición del producto en el MERCOSUR, el rubro se caracteriza por una alta dependencia de los mercados y precios internacionales.

El CEN 2008, registró una superficie sembrada de algodón de 66.256 hectáreas una producción de 65.666 toneladas, y un rendimiento promedio de 991 kilogramos por hectárea. Según los datos estadísticos en el lapso 1991/2008 las explotaciones que siembran algodón han disminuido sustancialmente, registrando unas 136.080 fincas menos a nivel país, lo que significa un decrecimiento de 71,8%. En el departamento de San Pedro se registran 4.951 explotaciones con cultivos de algodón, lo que significa una disminución del 83%, mientras que la producción en el departamento tuvo una merma del 96% en relación a lo registrado por el Censo Agropecuario de 1991.

<sup>18</sup> Entrevistas: presidente de la cooperativa Friesland y pobladores de San Alfredo. Año 2012.

<sup>19</sup> Informe Sector Agropecuario. MAG. Año 2008.

Cuadro 15. Evolución de la producción algodonera. Años 1991 – 2008.

AÑOS	CANTIDAD DE EXPLOTACIONES		VARIACIÓN INTERCENSAL	SUPERFICIE CULTIVADA EN HECTÁREAS		VARIACIÓN INTERCENSAL	PRODUCCIÓN EN TONELADAS		VARIACIÓN INTERCENSAL
	1991	2008		1991	2008		1991	2008	
Total Paraguay	189.554	53.474	-71,8%	414.691	66.256	-84,0%	631.728	65.666	-89,6%
San Pedro	29.865	4.951	-83,4%	78.234	5.453	-93,0%	124.755	4.941	-96,0%

Fuente: Diagnóstico de rubros agrícolas 1991/2008.

A finales de la década de los 80 y principios de los 90 la ganadería sufrió grandes pérdidas por el aumento del abigeato, problema que afectó gravemente a la colonia Friesland así como a las aldeas y comunidades vecinas. Fue entonces cuando surgió la iniciativa dentro de la colonia de emprender un trabajo de cooperación vecinal, liderada por un grupo de personas convencidas de la necesidad de brindar el apoyo a sus vecinos para que estos puedan lograr un desarrollo socio-económico. A esta idea se agregó la necesidad de realizar algún tipo de emprendimiento con los vecinos para disminuir la creciente situación de inseguridad que les afectaba<sup>20</sup>.

Una de las cooperaciones vecinales se concretó en el año 1990, con la fundación de la “Colonia Amistad” para ayudar por medio de asesoramiento agropecuario, créditos y atención médica a unas 80 familias.

A iniciativa de algunos socios de la cooperativa Friesland se creó en la década del 90 el Programa de Cooperación para el Desarrollo Autosuficiente de San Pedro (PROCODIA) que tiene su área de acción primordialmente en los alrededores de la colonia Friesland. PROCODIA brindó apoyo en el asesoramiento agropecuario, financiero y mejoramiento de la producción agrícola, ganadera y otros pequeños animales<sup>21</sup>.

Entre los años 1997 y 1998, la colonia Friesland trabajó en un proyecto de cooperación con la comunidad, con el apoyo de la Unión Europea, que más tarde desembocaría en la Ayuda Vecinal a Pequeños Productores, proyecto financiado por AVINA<sup>22</sup>, que se dio inicio en el año 1999.

La participación de la colonia Friesland en el mismo fue aprobada por la Asamblea General de la cooperativa y la Asociación Civil de la colonia. El proyecto es encabezado por la Asociación de Colonias Menonitas del Paraguay (ACOMEPA) siendo acompañados por la colonia Friesland y la colonia Volendam. Durante el primer semestre de 1999 se trabajó en la planificación del proyecto, y la segunda fase del proyecto comprendió la ejecución desde noviembre de 2000 hasta noviembre de 2001. Asesoró y financió al proyecto la AVINA – Foundation, representada en Paraguay por ILDES (Iniciativa para el Liderazgo en Desarrollo Sostenible).

Luego de la culminación de esta primera fase del proyecto, se produce un cambio en la nomenclatura del proyecto, pasándose a denominar Cooperación Vecinal de Pequeños Productores en San Pedro.

Las comunidades meta fueron cuatro: en los alrededores de la colonia Friesland se incluyeron a las comunidades San Alfredo, Ríos Rugua y Costa Tapiracuai, en tanto que en las cercanías de la colonia Volendam se incluyó a la comunidad Cuatro Vientos. En total fueron 199 familias de las

<sup>20</sup> Estudio Socioeconómico, Ayuda Vecinal a Pequeños Agricultores. AVINA. Año 2000.

<sup>21</sup> Ibis.

<sup>22</sup> AVINA: Fundación internacional que tiene la misión de impactar en el desarrollo sostenible, creando condiciones favorables para que actores diversos puedan contribuir juntos al bien común, desde América Latina.

cuatro comunidades involucradas. Este proyecto tuvo como Líder al Lic. Heinrich Dyck, gerente de ACOMPEA, como sublíderes a los presidentes de las cooperativas Friesland, el Sr. Arvid Isak; y al presidente de la cooperativa Volendam, el Sr. Heinrich Teichroeb. Como coordinadores fueron contratados para la cooperativa Friesland el Sr. Herbert Janzen y para la cooperativa Volendam el Sr. Ernst Goerzen.

De acuerdo al Estudio Socio Económico que fuera realizado por el proyecto Ayuda Vecinal en junio del año 2000, el 55% de la población de las cuatro comunidades era económicamente activa. El 85% de la población económicamente activa se dedicaba a los trabajos del sector primario. El 7% de la población eran empleados. Un grave problema que aquejaba a la población del distrito de Itacurubí del Rosario era la emigración. Esto se ve reflejado en los datos de los censos: en 1972 la población del Itacurubí del Rosario era de 11.009; treinta años más tarde en el censo 2002, la población solo alcanzó 11.083 habitantes, un crecimiento prácticamente nulo. De acuerdo al Censo 2002, Itacurubí del Rosario tiene un saldo migratorio negativo de 5% de su población. El caso de las comunidades involucradas en el proyecto no era diferente, ya que de acuerdo al Estudio Socioeconómico realizado en el 2000, el abandono de las familias era un problema. La tasa de emigración de las cuatro comunidades alcanzaba el 8% de su población. Se trataba de padres de familias o familias enteras que se desplazaban a la Argentina por algunos meses, en la mayoría de los casos a realizar trabajos de cosecha de cebolla, en el sur de la Provincia de Buenos Aires. Este trabajo se realizaba bajo duras condiciones, pero en la mayoría de los casos se trataba de la única posibilidad de conseguir un ingreso seguro. Este desarraigo temporal, implicaba el abandono temporal de su propiedad, quedando al descuido la tierra y otros bienes de su finca. Otro factor negativo de la migración, es la ruptura de la sociedad familiar y comunitaria. En la comunidad de Costa Tapiracuay la tasa de migración alcanzó el 12%, estando esta cifra compuesta por un 7% que migran en búsqueda de oportunidades laborales, y un 5% que sale de la comunidad para estudiar.

Otro problema relevado por el mencionado estudio fue la problemática de las viviendas, centrados en la situación irregular de los terrenos en los cuales están construidas, la precariedad de los materiales utilizados y la insuficiencia de los espacios en proporción al número de integrantes de las familias. En cuanto a la tenencia de la propiedad en la que se encuentra asentada la casa, solo el 48% del total de hogares en las cuatro comunidades del proyecto contaban con título. La colonia San Alfredo es la excepción, donde el 88% de los hogares cuentan con título de propiedad, esto debido a que las documentaciones fueron proveídas por la colonia Friesland en su momento. En Ríos Rugua se tiene una situación especial, con el 21% de las respectivas viviendas construidas en terrenos pertenecientes a la comunidad. En cuanto a servicios higiénicos, un 91% de los hogares incluidos en el proyecto de ayuda vecinal contaban con una letrina, un 7% disponía de un sanitario con pozo ciego, mientras que cuatro viviendas no contaban con instalaciones sanitarias.

Durante las entrevistas que se hicieran previas al estudio socioeconómico, se detectó que la mayoría de los niños no recibieron ninguna vacunación. Las personas encuestadas en las comunidades expresaron que uno de los puntos más importantes a resolver para lograr un mejor nivel de vida, era la falta de asistencia médica.

Las cuatro comunidades involucradas en el proyecto contaban con un total de 2.052 hectáreas de tierra, lo que representa un promedio de 10,3 hectáreas por familia o propietario. Según los datos solamente 473 hectáreas son aprovechadas para la agricultura lo que representa un 23% del total. Esto representa un promedio 2,3 hectáreas por propietario. La superficie destinada para ganadería alcanzaba 679 hectáreas, lo que representa un 33% de la superficie total, y un

3,4% hectáreas por familia. Un 12% de la superficie total contaba con montes, y 0,24% de la superficie total estaba reforestada. Las cuatro comunidades del proyecto tienen un suelo rojizo, a veces algo arenoso y fácil de trabajar. A excepción de la colonia San Alfredo, estos suelos no fueron trabajados en la mayoría de los casos con maquinarias pesadas ni sufrieron una excesiva erosión. En la colonia San Alfredo y parte también de Ríos Rugua se observan suelos extremadamente empobrecidos, debido a que durante varios años sufrieron el uso irracional de maquinarias pesadas, y no fueron fertilizados. Existía una gran necesidad de recuperar estos suelos e implementar metodologías para su conservación.

Finalmente, el estudio socioeconómico hace referencia al pésimo estado de los caminos dentro de las diferentes comunidades, debido a una falta de mantenimiento de los mismos, así como de los puentes.

## **Estructuras institucionales y marco legal**

### ***COVESAP***

Desde sus inicios el proyecto ha recibido financiamiento de la fundación AVINA, la cooperativa Friesland, la International Menonite Organisation (IMO), el Banco Gubernamental de Alemania (K.f.W), otras instituciones e iglesias de Europa, el Estado Paraguayo en un primer momento, y otras instituciones.

El proyecto COVESAP jurídicamente es un Departamento de la Asociación Civil de la Colonia Friesland, que es una organización sin fines de lucro y tiene como objetivos el apoyo mutuo, el fomento de la educación en sentido cristiano, la estabilización del trabajo social, fomento del desarrollo económico y cultural de los socios, desarrollo de una cooperación y ayuda vecinal en los alrededores, además de apoyo a la educación de jóvenes y adultos.

El equipo que trabaja para COVESAP se compone de la siguiente manera:

Director, y asistente administrativo y de contabilidad,  
Responsable de apoyo técnico, administrativo a la cooperativa Carolina Ltda.  
Responsable del área educación y juventud,  
Responsable del área economía del hogar y nutrición, y técnicas de apoyo

Equipo técnico agropecuario con vasta experiencia en el área de asistencia técnica conformado por cuatro técnicos. Una particularidad del proyecto es que cada técnico debe contar con una finca productiva.

## **Metodología de Intervención**

El objetivo principal de COVESAP es mejorar el nivel de vida de los pobladores de la zona a través de la autogestión y la iniciativa propia de los beneficiados. COVESAP se constituye en una continuación del trabajo que fuera realizado por el proyecto Ayuda Vecinal a Pequeños Productores. En ese sentido ya contaban con un equipo de trabajo establecido, el cual se encargaba de trabajar los distintos ejes marcados por el Proyecto precursor, a saber:

1. Administración propia.
2. Producción agropecuaria.
3. Comercialización.
4. Caminos.
5. Educación.
6. Salud.

Posteriormente, COVESAP establece acuerdos con los beneficiarios con base en la experiencia acumulada. Inicialmente COVESAP proveía a los beneficiarios de capacitaciones, asistencias, créditos e insumos, apoyo para infraestructura comunitaria (caminos, escuelas, etc.) a cambio de la participación activa de los mismos beneficiarios en estos procesos. En paralelo al proyecto, los líderes de las comunidades asumieron responsabilidades, como la de limitar los créditos a aquellas personas que honraban sus anteriores cuentas con el proyecto.

Actualmente, COVESAP aun administra la asistencia técnica, capacitaciones, y otros temas sociales, pero la administración de los créditos, la comercialización de productos, y otros negocios, es realizada por la cooperativa Carolina, resultado de la cooperación.

## **Informaciones generales del proyecto**

El proyecto de cooperación ha pasado por varias etapas, las cuales merecen ser mencionadas:

Primera etapa: empezó en el año 2002 y concluyó en septiembre del 2003

Segunda etapa: comenzó en enero del 2004 y tuvo una duración de dos años

Tercera etapa: comenzó en enero del 2006 y terminó en diciembre del 2008

Cuarta etapa: se inició como programa en el año 2009 con proyecciones hasta el año 2012

En el transcurso de la recopilación de información para este documento, el proyecto COVESAP se encuentra en su cuarta etapa. Se cuenta con una planificación para estos cuatro años en curso.

Los objetivos de COVESAP IV son enumerados a continuación:

- Administración general del programa COVESAP.
- Asesoramiento en la administración de la cooperativa Carolina Ltda.
- Producción agropecuaria planificada y sostenible.
- Industrialización de la producción agrícola.
- Comercialización directa de los productos agrícolas a través de la cooperativa Carolina Ltda.
- Apoyar la labor educativa para optimizar el trabajo de la mencionada cooperativa.
- Fomentar la economía del hogar y la nutrición familiar.
- Gestionar y apoyar el mejoramiento del sistema de atención a la salud e implementar un sistema de seguro médico.
- Garantizar el mantenimiento en buen estado de los caminos vecinales.

El área de acción del proyecto incluyó en un principio a tres comunidades (mencionadas más arriba) y, con el tiempo fueron sumándose otras más, estas comunidades beneficiarias están agrupadas en zonas:

Zona 1:

San Alfredo – 100 Familias

Ríos Ruguá – 93 Familias

Amambay – 19 Familias

Mbocayaty – 71 Familias

Zona 2:

Carolina – 82 Familias

Peguajho – 40 Familias



### Zona 3:

- Tuyango – 111 Familias
- Gral. Cáceres – 114 Familias
- Costa Tapiracuai – 71 Familias<sup>23</sup>

Desde el año 2009 se extendió el apoyo a las actividades de la Asociación de Productores de Itacurubí del Rosario (APIR) que cuenta con 12 comités asociados<sup>24</sup>.

A continuación se citan brevemente las líneas de acción desarrolladas por el proyecto dentro de cada área:

#### Administración propia o autogestión

- Fomentar la administración propia, a través de la organización de los productores en comités. Estos funcionan como caja de resonancia para las necesidades de los beneficiarios, siendo sus líderes los nexos con la coordinación del proyecto y viceversa.
- Estabilización de los comités existentes.
- Fundar nuevos comités de productores y de mujeres.
- Transferencia de responsabilidades específicas a través de las respectivas comisiones.
- Estabilizar la seguridad local.
- Fundar pre-cooperativas y cooperativas: para ello se insistió con numerosas capacitaciones a líderes de los comités.

#### Fortalecimiento de la producción agropecuaria

- Aumentar la superficie y productividad dentro de la producción agropecuaria: se buscaron nuevos rubros de renta y se incentivó un mayor cultivo de los rubros de autoconsumo, provisión de herramientas básicas y semillas a costo mínimo.
- Asegurar el autoabastecimiento dentro de la producción agropecuaria.
- Diversificación de la producción.
- Fomentar nuevas técnicas de producción.
- Fomentar la reforestación.
- Acompañamiento y asesoramiento técnico constante.
- Otorgamiento de créditos e insumos de calidad en forma oportuna.

#### Comercialización

- Estabilización del sistema de comercialización existente además de la búsqueda de nuevos mercados.
- Fomentar la confianza entre los productores para una comercialización en forma conjunta.
- Crear nuevos sistemas de comercialización a base de necesidades existentes.
- Fomentar el proceso de concientización en pro de una comercialización conjunta.

#### Infraestructura vial

- Trabajos de mejoramiento y mantenimiento de caminos existentes.
- Mejoramiento de la canalización.
- Reparación de puentes.
- Construcción de nuevos puentes.
- Trabajos de limpieza en los costados de caminos.

#### Educación

- Cursos para pequeños productores

<sup>23</sup> Proyecto COVESAP. Presentación. Año 2010.

<sup>24</sup> [www.covesap.org](http://www.covesap.org)

- Cursos para líderes: Se realizaron unos 98 cursos para líderes, donde participaron un total de 1.622 personas.
- Cursos para mujeres.
- Cursos para jóvenes.
- Mejoramiento de la educación escolar básica.
- Cursos para docentes.
- Otorgamiento de materiales didácticos.

#### Salud

- Realización de visitas médicas.
- Realización de campañas de vacunación.
- Fomentar la planificación familiar.
- Fomentar la salud preventiva.
- Acompañar el sistema de atención a la salud existente.
- Aranceles preferenciales para los beneficiarios del proyecto en el hospital de la colonia Friesland.

Luego de la creación de la cooperativa Carolina, ciertas líneas de acción, sobre todo las que se refieren a cuestiones comerciales como el otorgamiento y la administración de créditos, la comercialización de la producción e insumos pasaron a cargo de la cooperativa Carolina, saliendo del ámbito del proyecto COVESAP. Así mismo, existen otras líneas de acción que son exclusivas para los socios de la cooperativa Carolina, como el caso de la asistencia técnica, aranceles preferenciales en el hospital de la colonia.

La principal actividad realizada en la zona de ampliación geográfica (trabajo con APIR) es la asistencia técnica para apoyar el mejoramiento de la producción agropecuaria a los productores, en instalación y manejo de huertas familiares con los comités de mujeres y huertas escolares en las instituciones que solicitan apoyo en esta área. Además de las mencionadas, desde el 2010 se realizan actividades de fomento del cooperativismo, promoción y fomento de la comercialización conjunta, y administración general de los créditos.

Una condición establecida por el proyecto fue que para poder ser beneficiario del mismo el productor debía estar asociado a un comité.

Otro arreglo establecido durante la marcha del proyecto, fue que debido a la alta tasa de morosidad obtenida luego del tercer año con el proyecto, los mismos beneficiarios acordaron limitar la inclusión en la cooperativa Carolina a aquellas personas sin deudas con el proyecto COVESAP.

COVESAP ha logrado la firma de varios convenios de cooperación con otras organizaciones que han colaborado en el desarrollo de cada una de las etapas, los cuales ya fueron mencionados más arriba.

A través de estos convenios, las distintas organizaciones apoyaron de alguna forma a COVESAP e introdujeron ciertos programas.

## Logros, dificultades y retos<sup>25</sup>

### Logros

- Reducción de la emigración de los habitantes de la zona del proyecto hacia las grandes ciudades.
- La tasa de desempleo se redujo de 7% (año 1999) a 1% en el año 2005.
- En el año 2002 la superficie de producción aumentó en un 30%. Se incorporaron 1600 hectáreas abandonadas a la producción agropecuaria.
- Se logró el mejoramiento de pasturas con leguminosas con 88 productores.
- En el año 2002 el ingreso bruto anual por familia fue de U\$S 670 y aumentó a U\$S 1.950 en el año 2008.
- Aumento del nivel de ahorro de los beneficiarios del proyecto en 160% del año 2006 a 2008.
- En la comunidad Carolina se construyó una sede administrativa, que es el centro comunitario a partir del año 2006, en donde se realizan actividades como reuniones, comercialización, entregas de créditos e insumos.
- En el año 2007, en el marco del programa “Junior Achievement” se formó una cooperativa modelo con 28 socios. Además se habilitó un almacén de consumo que funciona en la actualidad.
- La pre cooperativa Amanecer se fundó el 25 de octubre de 2007 con 190 socios.
- El 7 de febrero de 2009 se formó la cooperativa Carolina que actualmente cuenta con 400 socios.
- Mejoraron los precios de los productos de la zona por la presencia de COVESAP.
- Con la ayuda de la embajada Alemana se construyó una cámara de frío para mejorar la capacidad de almacenamiento de las semillas.
- Los beneficiarios asumen paulatinamente mayores responsabilidades.
- Los beneficiarios colaboraron con mano de obra para la construcción de puentes y limpiar los costados de los caminos.
- Se mantienen 90km de caminos y se construyeron 30 puentes.
- En cuanto al área de educación, se implementa un sistema de becas.
- Se trabaja en conjunto con la Supervisión Educativa del distrito para planificar las actividades a realizar como capacitaciones, reuniones de padres, monitoreo, etc.
- Se cultivan en la zona 411 huertas familiares, de las cuales 45 reciben asistencia directa e intensiva.
- En dos escuelas se cultivan hortalizas y los niños aprenden a cultivar y a consumirlas.
- Se distribuyeron 5.630 árboles frutales y en promedio casa familia tiene 56 árboles frutales.
- Se organizó la atención médica en la zona del proyecto. Cada familia recibió un carnet médico y COVESAP pagó el 50% de los costos. Desde el año 2006 esta subvención se redujo a un 25% y son beneficiarios los miembros de la cooperativa
- Se realizaron 6.152 consultas médicas, además de análisis, operaciones, etc.
- En el hospital Tabea de la colonia Friesland se formaron tres promotores de salud para las comunidades más necesitadas.
- Se realizaron 3 jornadas con odontólogos del MSPyBS, en las cuales fueron atendidas 394 personas en forma gratuita.

<sup>25</sup> Este apartado se realiza con base en informaciones presentadas por autoridades de COVESAP.

### **Dificultades**

- Desconfianza de la población beneficiaria hacia la cooperante, al principio del proyecto.
- Desconfianza entre los beneficiarios.
- Temor al cambio.
- Mentalidad fatalista.
- Problemas de política.
- Falta de responsabilidad

### **Retos**

- Alcanzar nuevamente la consolidación de los comités en las distintas comunidades.
- Lograr una mayor participación de los socios de la cooperativa Carolina en la asamblea general de la cooperativa.
- Encontrar la manera de despertar un mayor interés de los jóvenes en el proyecto en sí.
- Mayor involucramiento de las autoridades locales en el proyecto.

“Siempre el mejor precio ome’é oreve koape. Ore roime conciente la rogüeraharo otro lado ore producción, ore ro perde” (el mejor precio nos pagan acá. Estamos conscientes que si llevamos a entregar a otro lugar, nosotros perdemos también) en referencia al acopio de productos por la Cooperativa Cuatro Vientos.

*Merardo, Socio, Cooperativa Carolina.*

“El camino fue largo, lo que nos ayudó fueron las capacitaciones a través de FECOPROD, de CAF. Fueron estas capacitaciones las que nos fortalecieron, ya que con una mayor cantidad de socios concientizados con el cooperativismo, ellos se sentían dueños, mas con la capitalización de su empresa cooperativa.”

*Robert, Presidente, Cooperativa Carolina.*

“COVESAP es parte de nuestra comunidad. Quizás al inicio hubo voces en contra, que fueron las menos, pero hoy día no hay discusión sobre su importancia. Y esto continuara así, hasta que la Cooperativa Carolina pueda manejarse independientemente, pero esto será a largo plazo aun debido a la poca experiencia con la que cuentan sus asociados.”

*Wolfgang, Contador, Cooperativa Friesland.*

“Un grupo de Friesland siempre estuvo a favor de la ayuda vecinal. Esto está relacionado con sus creencias religiosas (el amor al prójimo) y con el convencimiento de que un desarrollo tipo rascacielos no sirve (debe ser un desarrollo tipo pirámide). También, parte de la comunidad de Friesland veía que era una necesidad debido a la creciente inseguridad en la zona. Esto llevó a que, finalmente, los demás también decidieran apoyar la iniciativa”

*Alfred, Presidente, Cooperativa Friesland*

## Características resaltantes encontradas

La inseguridad amenazaba los bienes de producción de ambas comunidades (beneficiarias y cooperantes), antes del inicio del proyecto y en los primeros tiempos de su implementación.

En las comunidades beneficiarias predominaban las necesidades básicas insatisfechas (calidad de la vivienda, infraestructura sanitaria, acceso a la educación, capacidad de subsistencia de la población), a las que se sumaba las prácticas comerciales de terceros desfavorables para los productores. Lo cual expulsaba a gran parte de la población a otras regiones, en busca de mejores oportunidades laborales. Tanto la comunidad cooperante como su cooperativa, son organizaciones solventes y con experiencia en la producción, comercialización y administración.

Los beneficiarios del proyecto se encuentran agrupados en distintas zonas ubicadas en el área de influencia de la cooperante.

La asistencia brindada en este proyecto de cooperación es de carácter integral. Contempla las siguientes áreas de acción: administración, producción agropecuaria, comercialización, caminos, educación y salud.

Los resultados del proyecto llevaron a una mejora de la autoestima de la población y a una reducción de la emigración.

La evolución de la organización de los beneficiarios se dio manera progresiva, en los inicios del proyecto, los productores fueron organizados en comités, luego estos fundaron una pre cooperativa que pasó a ser cooperativa un tiempo después.

Las responsabilidades fueron transmitidas lentamente del proyecto a la cooperativa beneficiaria. En la actualidad, la cooperativa ya se encarga de los créditos, la organización y la comercialización.

El técnico agropecuario acompaña al productor durante todo el ciclo productivo, y la elaboración del plan de trabajo la realiza en forma conjunta con el productor. El técnico y los líderes de base son quienes se encargan de transmitir al equipo del proyecto las necesidades de los beneficiarios.

La cooperante permite realizar ampliaciones y modificaciones al presupuesto del proyecto, en caso de que surja alguna necesidad no contemplada en la planificación inicial.

No existe una coordinación a nivel distrital de los proyectos ejecutados por el gobierno nacional. El apoyo de los gobiernos locales no tiene un patrón claro de equidad hacia las comunidades.

A pesar de los problemas de coordinación, fueron firmados algunos convenios de cooperación entre el proyecto o la organización beneficiaria con ciertos gobiernos locales o instituciones del estado.

## ESTUDIO DE CASO II:

# COOPERATIVA VOLENDAM. PROYECTO COOPERACIÓN VECINAL CON PEQUEÑOS PRODUCTORES (COVEPA).

### Contexto del área

#### *Mapa del territorio*

La colonia y la cooperativa Volendam están ubicadas en el departamento de San Pedro, a 250 km de Asunción, en el distrito de Villa del Rosario. El área de influencia del proyecto de cooperación implementado por esta cooperativa abarca parte de los distritos de Villa del Rosario, General Aquino y Choré.



#### *Gobiernos Locales*

- *Gobernación:*

En el caso I (COVESAP) se hace referencia a la gobernación de San Pedro y sus acciones en el área de influencia de COVEPA.

- *Municipalidad:*

Los Municipios estudiados en este caso se rigen por la Ley N° 3.966/10 “ORGÁNICA MUNICIPAL”, la explicación es similar al caso anterior.

Según la entrevista realizada en el marco de este trabajo al intendente del distrito de Villa del Rosario, actualmente se encuentra en ejecución el PRODERS, proyecto a cargo del MAG en el cual se trabaja en forma coordinada con la municipalidad. Este proyecto tiene una duración de 4 años y en él se asiste a 186 familias. La asistencia consiste en una primera parte en mejoras e inversión en la finca y el en la segunda asistencia en la parte productiva.

En forma paralela al proyecto mencionado, la municipalidad local asiste gratuitamente a 333 agricultores proveyéndoles de maquinarias para preparación de suelos hasta una hectárea por productor. Al momento de la entrevista, aún no contaba con un funcionario encargado de la asistencia técnica.

En lo que concierne a salud, la municipalidad instaló un Centro de Salud en la comunidad de Escalera y un Puesto de Salud para los indígenas, en ambos casos los salarios de médicos y enfermeras son abonados por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. Por otro lado, 70 familias son beneficiarias del Programa de Atención Primaria de la Salud, pero aún cuentan con déficit de medicamentos por lo que la municipalidad local los provee. Se brinda a demás ayuda social a los pacientes.

De acuerdo al intendente durante el actual periodo de gobierno, aún no se ha logrado realizar ningún trabajo coordinado con la gobernación del departamento.

La municipalidad de Choré cuenta con una Secretaria de Agricultura. Como parte de sus actividades, esta secretaria se encarga de coordinar con los comités de agricultores el usufructo de sus maquinarias para la preparación de suelo agrícola, corriendo a cuenta del productor costear el combustible a ser utilizado. La municipalidad tiene un convenio de cooperación con la cooperativa Friesland, a través de la cual esta asiste a la cooperativa Liberación Norte para la producción y comercialización de leche. La municipalidad aún no cuenta con herramientas ni recursos para asistir a las distintas organizaciones de productores en ámbitos como el fortalecimiento organizacional y un mejor gerenciamiento de las mismas.

En cuanto al mantenimiento de caminos vecinales existe un convenio con el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) por el cual la municipalidad asume el compromiso de solventar gastos de repuestos de las maquinarias del ministerio, de forma a que estas puedan realizar el mantenimiento necesario en los caminos del distrito.

La municipalidad cuenta con un Consejo de Desarrollo Distrital que se encarga de focalizar las prioridades para el distrito. También se encarga de desarrollar proyectos con fondos de inversión social en las comunidades más vulnerables. Integran este consejo representantes de diferentes entes, como los jefes distritales del INDERT, el DEAG, el MOPC, la Comisaria Local, la Iglesia, la Federación Nacional Campesina. Se citan entre algunos logros del consejo, los sistemas de aguas gestionados y construidos a través del proyecto PGP 14, benefactores particulares y recursos de la municipalidad.

Además el distrito cuenta con un Consejo Distrital de Educación, encargado de la administración de recursos transferidos por el Gobierno Central para esa área; y un Consejo Distrital de Salud, encargado de gestionar y canalizar recursos, como por ejemplo para la construcción del laboratorio de análisis clínicos con fondos aportados por la United States Agency for International Development (USAID). En este caso la municipalidad se encarga de proveer los insumos necesarios. También se gestionaron recursos financieros para equipar el Centro de Salud Distrital.

De acuerdo a datos de la intendencia, la comunidad de Cocuerá es una de las zonas de mayor envergadura y más productiva del distrito, y, sin embargo es también una de las más pobres. El gobierno municipal resalta el cambio de mentalidad en el grupo de personas que trabajan en el marco del proyecto COVEPA en esta comunidad.

En el distrito de Gral. Aquino existe 11 asociaciones de agricultores, cada una de ellas conformada por 11 comités, dentro de los cuales se agrupan de 20 a 25 familias socias. La municipalidad provee de combustibles a algunas de estas asociaciones para la preparación de suelos. Manifestó

además el intendente que les gustaría fortalecer más estas asociaciones y convertirlas en una cooperativa, como Cuatro Vientos por ejemplo. Un plan tentativo sería empezar con tres asociaciones, contratando los servicios de un ingeniero agrónomo y un funcionario administrativo. También tienen planificado solicitar apoyo técnico a otras instituciones gubernamentales. Mientras se desarrolle el proceso de consolidación de estas asociaciones la municipalidad tiene como objetivo identificar uno o más cultivos de renta que pueda caracterizar a la producción de este distrito.

Durante el actual mandato del intendente aún no pudo concretarse ninguna reunión con las principales autoridades locales, diputados regionales e intendentes. La municipalidad tuvo en el año 2011 un convenio de cooperación con la DEAg, en donde la municipalidad solventó la contratación de tres técnicos con el fin de que los mismos brinden asistencia técnica a los productores del distrito; esta experiencia no tuvo continuidad debido a la falta de coordinación entre las dos instituciones. Otra organización asistida desde el municipio es la Liga Nacional Campesina, que financió los servicios de flete para su cosecha de algodón. Además, la municipalidad trata de coordinar y articular los proyectos que se desarrollan en el distrito, tal es el caso del PRODERS.

Desde la perspectiva del gobierno municipal la comunidad de Cuatro Vientos presenta un cambio positivo, reflejado en la población misma, y en el aspecto que muestra su comunidad, constituyéndose así ésta en un ejemplo para las demás comunidades del distrito. De acuerdo a su experiencia, el Intendente sostiene que los promotores del cambio producido en Cuatro Vientos fueron los menonitas.

## **Economía del territorio**

### ***Descripción sobre la Cooperativa Volendam***

La colonia Volendam fue fundada en el año 1947 por colonos menonitas, provenientes de Rusia. Con la retirada de los ejércitos alemanes del Imperio Ruso durante la Segunda Guerra Mundial, gran parte de la población de origen germano retornó a Alemania. El gobierno paraguayo fue el único dispuesto a albergar a todo el grupo de refugiados, por lo que cuatro barcos transportaron a 4.669 personas a Paraguay. Estando ya en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, una parte de los refugiados se negó a asentarse en el Chaco, por lo que fueron compradas tierras en la Región Oriental a orillas del Río Paraguay en las cercanías de la Colonia Friesland. En este lugar, 1.913 personas fundaron la colonia Volendam, mientras que otras 2.256 personas fundaron la colonia Neuland en el Chaco Paraguayo<sup>26</sup>. Cuatro años más tarde, fue creada la cooperativa Volendam.

Actualmente, la colonia abarca una superficie aproximada de 56.000 hectáreas y habitan en ella alrededor de 600 personas.

De acuerdo con datos proveídos por el Centro de Información de FECOPROD, al cierre del año 2011 eran 316 los asociados a la cooperativa, con un nivel socioeconómico medio y un PIB promedio de 1.689 en dólares constantes.

Los principales cultivos de socios son: trigo, soja, maíz, sorgo y girasol.

---

<sup>26</sup> Conociendo a los Menonitas. Neufeld, Korny. Año 2009



Cuadro 16. Superficie cultivada, según rubro. En hectáreas. Año 2008.

RUBRO	SOJA	MAÍZ	TRIGO	SORGO	GIRASOL	TOTAL
Superficie cultivada en hectáreas	13.500	6.500	3.000	500	250	23.750

Fuente: Centro de Información. FECOPROD.

Además de la agricultura, la ganadería es la principal actividad económica de la colonia, y se ha comenzado a fomentar institucionalmente la reforestación.

La cooperativa cuenta con un supermercado, estación de servicios, venta de repuestos, materiales e insumos para la construcción. A través de la cooperativa se ofrecen servicios en el área de la comercialización de los rubros producidos (soja, maíz, girasol, trigo).

Entre los servicios ofrecidos por la cooperativa están los silos para el almacenamiento de los productos agrícolas, la provisión de insumos agrícolas de calidad, y el servicio de finanzas, para el desarrollo económico de sus asociados.

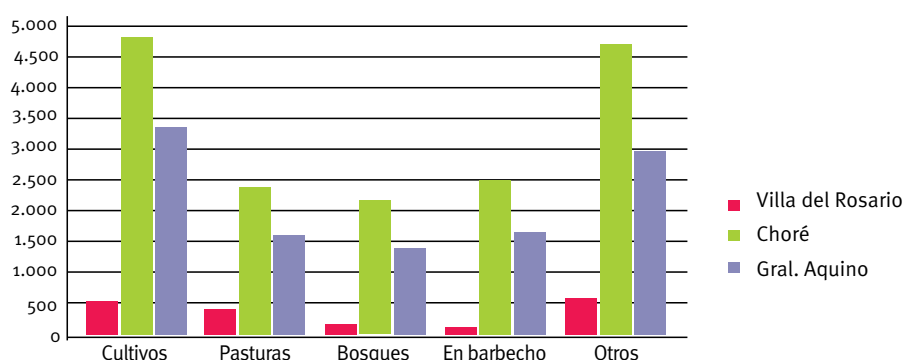
### **Sector productivo del territorio**

La economía del departamento de San Pedro se basa en el sector agropecuario.

Los datos extraídos del CAN 2008, indican que sumadas las fincas de los tres distritos en los que interviene COVEPA (Villa del Rosario, General Aquino y Choré) representan alrededor del 22% del total correspondiente al departamento, y el 18% de la superficie total de las fincas del departamento.

Según el gráfico siguiente, que en los tres distritos de influencia del proyecto, son los cultivos temporales, permanentes y hortalizas y el uso "otros" los que están presentes en la mayor cantidad de fincas.

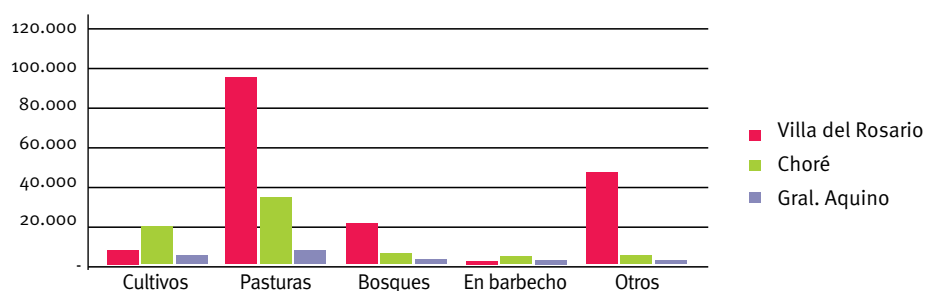
Gráfico 19. Cantidad de fincas, según uso de la tierra. Año 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

De acuerdo con lo expuesto en el gráfico más abajo, en los tres distritos, la mayor cantidad de hectáreas es destinada a la pastura natural o cultivada, lo cual revela la importancia de la ganadería en la zona.

Gráfico 20. Superficie de las fincas, según uso de la tierra. En hectáreas. Año 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

La mandioca es el rubro temporal presente en más fincas del distrito, siendo cultivada en el 80,3% de las mismas, que representa el 17,4% de las fincas que cultivaban mandioca en el departamento.

Los principales rubros temporales, según la superficie de cultivo en el distrito, son: soja, sésamo, maíz zafra, maíz zafriña y mandioca. Mención especial merece la producción de tabaco, que con 564 hectáreas cultivadas en el distrito de Choré, alcanza el 25,4% de la superficie cultivada en el país.

Cabe resaltar que la soja y el maíz zafriña son cultivados por productores de mediano porte que cuentan con máquinas propias para la producción, a diferencia de los demás rubros que en mayor proporción son trabajados por pequeños productores.

En cuanto a cultivos permanentes, la producción de naranjo agrio para la elaboración de esencia de petit grain en los tres distritos abarcados por el proyecto, equivale al 19,6% de la superficie cultivada a nivel nacional.

En cuanto a la ganadería, los tres distritos suman 152.504 hectáreas destinadas a la misma con 182.530 cabezas de ganado vacuno, equivalentes al 15,8% del total de cabezas existentes en el departamento.

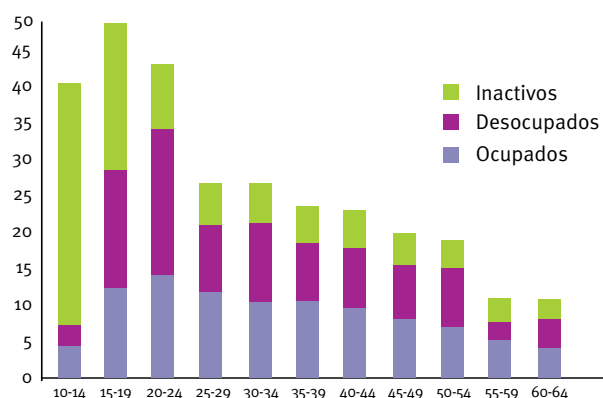
### **Sector sociocultural del territorio**

Las comunidades beneficiarias se encuentran ubicadas en los distritos Villa del Rosario, Choré y Gral. Aquino. Según el Censo Poblacional 2002 estos distritos tenían una población de 69.249 habitantes y una tasa de crecimiento poblacional de 0,1% en promedio. En forma conjunta estos distritos tienen una población rural que equivale al 85,4% de su población total.

La población menor a 15 años, representa el 41,4% del total de población, las mujeres tienen en promedio 3,4 hijos por mujer. La tasa de analfabetismo en estos distritos es de 7,5% y el 93,9% de los habitantes en edad escolar asisten a la escuela.

Los resultados del censo 2002 mostraron que el 1% de la población económicamente activa se encontraban desocupadas en el momento del censo. La mayor proporción de personas inactivas se dio entre las edades de 10 a 19 años, sin embargo, la desocupación es superior entre los 20 y 24 años. El 66,8% de las personas ocupadas trabajaban en el sector primario de la economía, y de éstos, el 60,1% se dedican a actividades agropecuarias.

Gráfico 21. Condición de actividad de PEA de los distritos estudiados. Año 2002.



Fuente: Elaboración propia con base en el Censo 2002.

De acuerdo a datos del CAN 2008, la proporción que trabaja en forma exclusiva en su finca es de 60%, mientras que los que realizan trabajos tanto en su finca como fuera de ella representa el 3,2 % de la población. Trabaja únicamente fuera de su finca el 27,2 %.

### ***Recursos naturales del territorio***

Los recursos naturales del territorio coinciden con los descriptos en el caso I, COVESAP.

### ***Actores territoriales para el desarrollo***

Los principales actores territoriales para el desarrollo son la gobernación, los municipios de Villa del Rosario, Choré y General Aquino, y la colonia Volendam. La descripción de sus labores, ya fueron realizadas en los apartados anteriores.

## **Experiencia COVEPA**

### ***Antes del Inicio, razones a iniciar y la historia en general***

La colonia Volendam fue fundada en el año 1947 por colonos menonitas originarios de la antigua Rusia, como ya fuera mencionado anteriormente. Estos colonos se instalaron a unos 15 km. del río Paraguay y a unos 50 km. en línea recta de la colonia Friesland. De acuerdo a relatos de los colonos, durante los primeros 28 años de la colonización, la única vía de comunicación fue el río Paraguay. Una de las principales fuentes de ingreso para la colonia Volendam fue la venta de leña para la usina térmica de Asunción, siendo la cercanía al río una ventaja comparativa para la colonia. Este negocio fue importante para los colonos, quienes contrataban a los vecinos de las comunidades aledañas como jornaleros. Esta actividad siguió hasta que la usina térmica dejó de funcionar, por lo que los colonos tuvieron que buscar otras alternativas. El cese abrupto en la compra de leña originó numerosas pérdidas para la cooperativa y los colonos, ya que el stock remanente de leña era muy elevado.

A partir de este cambio, los colonos que anteriormente cultivaban solo para su autoconsumo, comenzaron a cultivar rubros de renta, como el maíz. Esta nueva actividad también requirió la contratación de jornaleros incluso en mayor cuantía que antes para lo que recurrieron a las comunidades vecinas.

La convivencia con las comunidades vecinas datan de aquella época. En el año 1962, la colonia Volendam cedió 4.000 hectáreas de sus tierras a la comunidad de San José del Rosario. A fines de la década del 60 ayudaron a la construcción de una escuela en esa comunidad.

De la misma manera en que el Plan Nacional de Trigo, mencionado en el estudio de caso anterior, benefició a la colonia Friesland, el crecimiento económico de la colonia Volendam adquirió un mayor ritmo gracias al plan, por las ventajas que ofrecía y que ya fueran mencionadas anteriormente.

La agricultura pasó de ser a tracción animal y/o humana, a la utilización de maquinarias, lo que permitió incorporar mayores áreas a la producción. La colonia Volendam participó de un proyecto de cooperación fomentado por el Plan Nacional de Trigo, creándose la cooperativa Villa del Rosario, la que también se vio beneficiada con la adquisición de cuatro tractores, cosechadoras, sembradoras y fumigadoras. La cooperativa Volendam brindaba asistencia técnica, pero pronto esta experiencia fracasó debido a que los socios de la cooperativa Villa del Rosario no asumieron sus responsabilidades y fueron influenciados por intereses políticos partidarios<sup>27</sup>.

En el año 1957 comienza la colonización por parte del Instituto de Bienestar Rural (IBR) de lo que hoy se conoce como Cuatro Vientos. Los colonos en su mayoría provenían del departamento de Paraguarí y totalizaban en un principio 114 personas y cada familia recibió un lote de 10 hectáreas. En el año 1972 se construyeron los caminos internos, anteriormente las viviendas estaban próximas a los cursos de agua. Hacia finales de 1960 y durante la década del 70 una de las actividades económicas era la explotación del naranjo agrio para esencia de petit grain. En el año 1975 fue construida una escuela que abarcaba hasta el 4° grado, recién el año 1997 la escuela incorporó hasta el 6° grado. En los años 1978/9 los productores de la comunidad participaron del Proyecto 4C del MAG, que incluía créditos otorgados por el Banco Nacional de Fomento (BNF) para lo cual fueron formados varios comités de productores. Este proyecto no tuvo continuidad, dado que muchos productores no devolvieron los créditos que habían obtenido. Posterior a este proyecto no se volvió a tener presencia del MAG en la comunidad.

En la década de los 80 se dio el auge del cultivo del algodón. En el año 1986 muchos pobladores de Cuatro Vientos emigraron a la Argentina, y ya en los 90 la emigración fue en forma masiva, por las mismas razones descritas en el caso COVESAP.

Las mismas problemáticas económicas y sociales vividas en las comunidades aledañas a la colonia Friesland, y antes relatadas, envolvían a la comunidad de Cuatro Vientos, agravadas tal vez por el aislamiento en el que estaba sumida esta comunidad, originando inseguridad en toda la región. Ya en el año 1995, algunos colonos de Volendam tuvieron la iniciativa de acercarse a los pobladores de Cuatro Vientos, intentando paliar de alguna forma las carencias sufridas por esta población, sin embargo, la desconfianza mutua dificultó un mayor relacionamiento<sup>28</sup>.

Alrededor de 1995, el Consejo de Administración de la cooperativa Volendam, encargó a dos colonos la elaboración de un anteproyecto para la cooperación con la comunidad de Cuatro Vientos. Esto se hizo luego de los acercamientos que tuvieron los socios en forma particular colaborando para la construcción de una escuela en esa comunidad, entre otras iniciativas. Si bien el anteproyecto fue aprobado por la Asamblea de la colonia, el nuevo Consejo de Administración de la cooperativa no lo ejecutó. Luego de tres años y renovadas las autoridades de la cooperativa se reiniciaron las gestiones para poner en marcha el proyecto<sup>29</sup>.

27 Koop, Víctor. Entrevista, 2012.

28 Morel, Delfín. Entrevista, 2012.

29 Koop, Víctor. Entrevista, 2012.

La problemática común que afectaba a ambas colonias menonitas las llevó a converger en un proyecto que fuera desarrollado en forma conjunta, gracias a las gestiones de la Asociación de Colonias Menonitas del Paraguay (ACOMEPA). Este proyecto ya fue descrito en el primer caso (COVESAP). La participación de la colonia Volendam en este proyecto es aprobada por la Asamblea General de la Cooperativa y la Asociación Civil de la colonia. Como coordinador del proyecto fue contratado para la cooperativa Volendam el Sr. Ernst Goerzen quien años antes había tenido la iniciativa individual de cooperar con sus vecinos de Cuatro Vientos, y quien había trabajado en la elaboración del anteproyecto. El inicio de COVEPA se marca con la finalización del proyecto Ayuda Vecinal a Pequeños Productores en diciembre de 2001.

De acuerdo al Estudio Socio Económico que fuera realizado por el proyecto Ayuda Vecinal en junio del año 2000, el abandono de las familias era un problema que afectaba a la población de Cuatro Vientos, ya que el 13% de las personas había salido de su comunidad. Como se mencionó anteriormente, se trataba de padres de familias o familias enteras que iban a la Argentina por algunos meses, en la mayoría de los casos a realizar trabajos de cosecha de cebolla, en el sur de la provincia de Buenos Aires, República Argentina.

Otro problema relevado por el Estudio Socioeconómico fue la problemática de las viviendas, centrados en la situación irregular de los terrenos en los cuales están construidas, la precariedad de los materiales utilizados y la insuficiencia de los espacios en proporción a los integrantes de las familias. En cuanto a la tenencia de la propiedad en la que se encuentra asentada la casa, solo el 23% del total de hogares en Cuatro Vientos contaba con títulos definitivos, si bien el 60% de las familias afirma que la vivienda está construida en un terreno de su propiedad. En cuanto a servicios higiénicos, un 88,7% de los hogares incluidos en el proyecto de ayuda vecinal disponían de una letrina, un 5,6% cuenta con un sanitario con pozo ciego, mientras que cuatro viviendas no cuentan con instalaciones sanitarias alguna.

Mediante el estudio socioeconómico, se detectó que la mayoría de los niños no recibieron ninguna vacunación debido a que la comunidad se encontraba geográficamente aislada y los habitantes tenían muchas dificultades para acceder a un centro de salud. Indica que otro de los puntos era la falta de recursos económicos para el tratamiento de las respectivas enfermedades. Asimismo, hace referencia al pésimo estado en que se encontraban los caminos dentro de la comunidad, así como sus accesos y puentes por la falta de mantenimiento de los mismos.

## **Estructuras institucionales y marco legal**

### **COVEPA**

El proyecto COVEPA está integrado dentro de la Asociación Civil de la colonia Volendam, que es una organización sin fines de lucro. La máxima autoridad de la institución es la Asamblea General de sus miembros. El proyecto cuenta con un coordinador encargado de administrar los recursos. A su vez el coordinador cuenta con la colaboración de dos coordinadores adjuntos. Cada uno de estos tres coordinadores es responsable de la implementación del proyecto en una de las comunidades beneficiarias, teniendo para esto la colaboración de un técnico agropecuario. El proyecto cuenta con el asesoramiento del Sr. Ernst Goerzen, ex presidente de la cooperativa Volendam, y del Comité de Educación y la Unidad de Gestión Ambiental<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Estructura COVEPA. Documento del Proyecto.2012.

## Metodología de Intervención

La Cooperación Vecinal con Pequeños Agricultores tuvo desde un principio un enfoque integral en la búsqueda del desarrollo comunitario de las poblaciones participantes. Desde el inicio hubo un líder dentro del proyecto y siempre se trabajó en conjunto con los líderes de la comunidad. Los productores toman las decisiones participando en las asambleas, en las reuniones de los comités, en charlas informales y en sus grupos de trabajo<sup>31</sup>. El programa COVEPA es financiado, principalmente, por la Asociación Civil de la colonia Volendam. En todos los aspectos debe haber contrapartida de las comunidades beneficiarias, y la idea es de seguir disminuyendo el nivel de asistencia.

## Informaciones generales del proyecto

Con base en un profundo conocimiento de causa, así como de las potencialidades de las comunidades, el proyecto COVEPA delineó sus acciones con vistas a lograr los siguientes resultados:

- Formación de líderes comunitarios y cooperativos, incluyendo mujeres, con la determinación de organizar su propia comunidad.
- Asistencia y formación agropecuaria, a través del trabajo de los comités de agricultores.
- Producción y comercialización conjuntas.
- Formación en seguridad alimentaria, dirigida a mujeres y jóvenes.
- Actividades de capacitación y de ocio de grupos sociales, cuidando de sus necesidades.
- Asistencia crediticia, en especies (no con dinero en efectivo) y con la responsabilidad compartida del comité de productores en lugar del productor solamente.
- Asistencia médica básica, atendida por profesionales de la salud<sup>32</sup>.

## Objetivos del Proyecto<sup>33</sup>

- Mejoramiento del nivel de vida de los beneficiarios.
- Apoyo para la autogestión de las comunidades involucradas.
- Producción diversificada, respetando el medio ambiente.
- Organización de los productores en comités.
- Conformación de una cooperativa.

Los objetivos son propuestos por los propios beneficiarios, pero inducidos por el equipo técnico del proyecto para poder incorporar las estrategias a los planes de las comunidades. La participación de todos los grupos de la comunidad es importante.

## Estrategias<sup>34</sup>

- Organización de los productores en comités de agricultores, promoviendo la autogestión con una producción diversificada y respetando el medio ambiente.
- Formación de líderes cooperativos.
- Creación del fondo rotatorio, con una contribución personal del 3% de las ganancias de la comercialización conjunta para un fondo común.

31 CEPAL, Informe COVEPA. 2010.

32 COVEPA, Resumen. 2010

33 COVEPA. 2012.

34 COVEPA, Resumen. 2010

### ***Componentes del Proyecto*** <sup>35</sup>

- Asistencia técnica agropecuaria a través de capacitaciones y visitas de 3 técnicos agropecuarios.
- Promoción de la educación y formación general.
- Asistencia médica básica.
- Apoyo en la organización comunitaria y formación de líderes.
- Apoyo a las escuelas y colegios en las comunidades.
- Asistencia crediticia a los comités.
- Trabajo conjunto en la comercialización de la producción.
- Mantenimiento de 100 Km de caminos.

### ***Características de los comités de productores***

- Constan de 8 a 15 socios.
- Realizan reuniones cada 15 a 30 días.
- Cada comité elige sus propias autoridades.
- Algunos comités tienen un fondo propio y mantienen una parcela común.
- Todas las actividades y trabajos son coordinados por el comité, la información circula a través de los mismos y los créditos son solidarios.

### ***El área de acción del proyecto incluye actualmente (año 2012) a tres comunidades***<sup>36</sup> :

#### ***Cuatro Vientos***

- 142 Familias en 11 comités, 1 comité de mujeres.
- Agricultores.
- Participan desde 1999 en el proyecto.
- Actualmente ya conforma una cooperativa.

#### ***Escalera***

- 61 Familias en 6 comités, 1 comités de mujeres.
- Agricultores y empleados.
- Participan desde 2003 en el proyecto.

#### ***Cocuera***

- 43 Familias en 3 comités.
- Agricultores.
- Participan desde 2006 en el proyecto.

Totalizan: 260 Familias

### **Logros, dificultades y retos**

#### ***Logros***

- Aumento de la superficie de producción, al inicio del programa se cultivaban 1,5 hectáreas por familia, en la actualidad se cultivan 4,2 hectáreas por familia.
- En la comunidad Cuatro Vientos cada familia cultiva en promedio 3,2 hectáreas de cultivos de renta y una hectárea de cultivos de autoconsumo.
- Aumentaron la calidad de los productos.
- En la actualidad las personas llegan hasta las comunidades a comprar los productos, ya no

---

<sup>35</sup> COVEPA. 2012.

<sup>36</sup> COVEPA. 2012.

hace falta salir a vender.

- Existe diversificación en la producción de los beneficiarios.
- En la comunidad Cocuera se tiene una parcela demostrativa.
- Los beneficiarios comparten en la comunidad, realizan torneos, festivales, visitas, etc.
- Se redujo la violencia en las fiestas.
- Se redujo la emigración. Los padres de familia se quedan en la comunidad.
- Aumentó la autoestima en la comunidad.
- En promedio de 30 a 40 alumnos que terminaron el colegio siguen estudiando.
- Cada finca tiene en promedio 20 plantas de árboles frutales.
- Aumento la cría de pollo para autoconsumo.
- Se redujo la inseguridad.
- Alrededor de 2003 la comunidad Cuatro Vientos fue electa la comunidad más destacada del distrito de Gral. Aquino.
- En el área de la salud se hicieron campañas de vacunación.
- En la comunidad Cuatro Vientos se realiza actividad médica semanal.

### ***Dificultades***

- La principal dificultad fue la desconfianza de la población beneficiaria.
- Lograr que los beneficiarios comprendan sobre la importancia de retener un porcentaje de las ganancias de la producción para invertir en beneficio de la comunidad.
- El hecho de que los miembros de la cooperante no dominaran el idioma guaraní, fue al principio una dificultad.
- Al inicio del proyecto existía la creencia en la población beneficiaria de que se les quería cambiar de religión.
- Al principio les costó a los técnicos del proyecto no tomar como un trabajo la asistencia a las comunidades beneficiarias.
- Recién a partir de los 4 a 5 años de haber comenzado el proyecto los beneficiarios comenzaron a sentir confianza y a trabajar en serio.

### ***Retos***

- El principal reto es ir adaptando el proyecto de acuerdo a las necesidades de las comunidades, ya que éstas van cambiando y el proyecto debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a ellas.
- Integrar el equipo del proyecto con personas nuevas, motivadas, con ideas innovadoras, para llevar adelante el programa.
- Mejorar el programa de capacitación, encontrar los temas adecuados para cada comunidad y la forma de llevarlos a cabo, incentivar sobre la importancia del factor recurso humano en las organizaciones.
- Se debe fomentar la cultura del ahorro e inversión en las familias beneficiarias, realizando capacitaciones sobre administración familiar, debido a que en la actualidad el mayor problema es el consumismo en los pequeños productores, se priorizan los gastos corrientes y el nivel de inversión es bajo.
- Adoptar criterios de selección más adecuados en el momento de elegir a terceras personas u organizaciones que colaboraran con el proyecto.
- Involucrar más a las autoridades locales, oficiales, gubernamentales en el trabajo con las comunidades.
- Se debe incluir a toda la familia de los beneficiarios al programa, es decir, además de los productores incluir a mujeres, jóvenes y niños, se los debe involucrar más en el desarrollo de su comunidad.



“Capitalizar el ejemplo (de COVEPA en Cocuera) y si podemos replicar ese modelo no solo en el distrito sino a nivel departamental. Noté cambios de conducta rapidísimo en ellos, cambiaron totalmente, con una mentalidad diferente, veo que progresan, están contentos, porque dicen que no se les da nada de balde pero ellos ven el fruto de su trabajo”.

*Elida, Intendente, Choré.*

“Nunca no funciona la comité porque ndai pori seriedad. Ha koa ndahaei la upei-cha (nunca funcionaron los comités que se formaban por la falta de seriedad, pero este fue diferente)” en relación a COVEPA.

*Grupo de productores, Cocuera.*

“Koanga roime porama en comparación la umi tiempo pe guaré, romejora. La koanga oikeya orendive trabajo arima (ahora estamos mucho mejor en comparación a aquellos tiempos del inicio. Los que se acoplan a nosotros ahora ya tienen los beneficios que hemos logrado con nuestro trabajo)”

*Grupo de productores, Cocuera.*

“Hay tantos proyectos que fracasan, porque son hechos en laboratorios, paquetes cerrados que no son flexibles, y el impacto de tanto dinero es muy pobre”

*Norbert, Coordinador, COVEPA.*

### **Características resaltantes encontradas**

En el presente caso fueron encontradas características resaltantes muy similares a las del caso anterior, además de las ya mencionadas en el caso I, fueron halladas las siguientes:

Todas las organizaciones beneficiarias siguen basando su estructura organizativa en comités de base. En el caso de la cooperativa, se mantiene el requisito de formar parte de un comité para asociarse a la misma. En el caso de las otras dos organizaciones (que aún no son cooperativas), los comités están nucleados nuevamente en comités centrales, que están conformados por un líder de cada comité de base.

Tanto en el caso de la cooperativa beneficiaria como los comités centrales, los créditos otorgados por el proyecto tienen la particularidad de ser “solidarios”. Esto significa que, en el caso en que el socio del comité no reponga su crédito, el comité debe hacerlo. Otorgando así mayor responsabilidad tanto a la organización como a cada uno de los productores que la conforman.

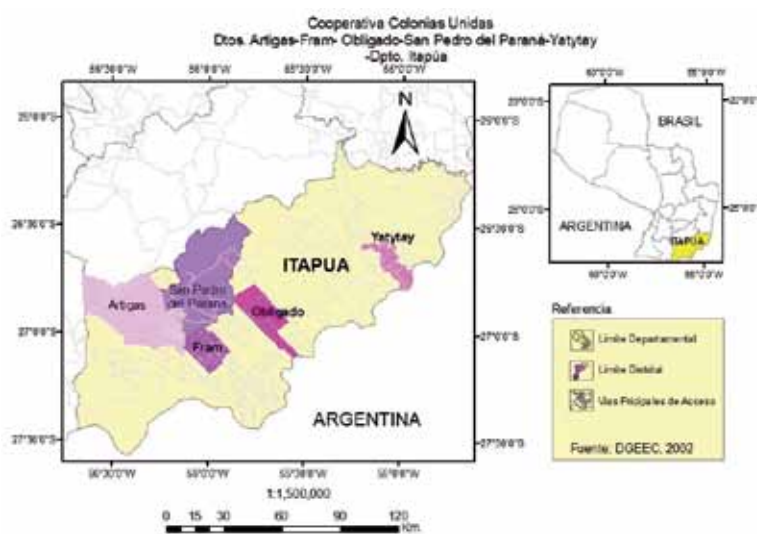
# ESTUDIO DE CASO III:

## COOPERATIVA COLONIA UNIDAS

### Contexto del área

#### *Mapa del territorio*

La sede central de la cooperativa Colonias Unidas se encuentra en Obligado, en el departamento de Itapúa. Los productores no socios proveedores de materia prima para su industria láctea están asentados en los distritos de General Artigas, San Pedro del Paraná, Fram y Yatytay.



### Gobiernos Locales

- **Gobernación de Itapúa.**

La gobernación de Itapúa se rige por la Ley N° 426/94 que establece la carta orgánica del Gobierno Departamental. En el caso I, COVEPA, fueron descritas las funciones y obligaciones de las gobernaciones. La gobernación de Itapúa tiene varias secretarías departamentales para ejercer la administración de sus respectivas áreas de interés bajo la dirección del gobernador, entre ellas se cita a la Secretaría de Producción y Desarrollo que tiene como función orientar y coordinar la asistencia técnica y financiera con los organismos nacionales para la implementación de programas y proyectos de la gobernación. Además la Secretaría de Producción fue creada para abordar de manera integral los aspectos productivos del departamento como agricultura, ganadería, industria y comercialización. Esta secretaría ha concretado alianzas estratégicas con empresas privadas, con la cooperativa Colonias Unidas y la JICA.

*Proyecto Katupyry:* Se firmó un convenio entre la gobernación, la municipalidad y la cooperativa Colonias Unidas para potenciar las cuencas lecheras de la zona. La cooperativa se comprometió a adquirir la leche de los productores tamberos para su planta láctea.

La gobernación trabaja con tres cuencas lecheras: en Gral. Artigas, San Pedro del Paraná y en Cnel. Bogado. Han donado tres forrajeras para cada cuenca, de los cuales cada cuenca tiene una producción en torno a 3.000 litros por día.

Además, cuenta con un programa de asociación de comités que apoyan con desembolsos financieros. También firmaron un convenio con la cooperativa Colonias Unidas para que los pequeños productores puedan comercializar su producción de yerba mate y menta.

La limitación que tienen como gobernación es la poca capacidad para realizar las capacitaciones necesarias a los pequeños productores, y, en la entrevista realizada manifestaron su interés de desarrollar una mejor alianza con la cooperativa Colonias Unidas a través de su área de capacitación.

Cuentan también con máquinas viales y vehículos que son utilizados por las personas que así lo requieran para actividades a ser desarrolladas en beneficio del departamento.

- **Municipalidades**

Los municipios estudiados en este caso se rigen por la Ley N° 3.966/10 “ORGÁNICA MUNICIPAL”, la explicación es similar a los dos casos anteriores.

*Municipalidad de General Artigas:*

La Secretaría de Agricultura y Ambiente de la municipalidad de General Artigas brinda asistencia técnica a los pequeños agricultores. Trabajan con comisiones de autoconsumo y plan de renta. Las comisiones de autoconsumo están conformadas por comisiones vecinales que son aproximadamente 900 familias con una superficie de una hectárea cada una y tienen como contrapartida la limpieza de la cabecera de la chacra. En cambio, los de plan de renta son los pequeños productores que realizan cultivos de renta y los tamberos. Cuentan con un plantel de cinco funcionarios que trabajan de manera directa con los pequeños productores.

El intendente del municipio, indicó que sólo asisten a productores organizados, aquellas personas que trabajan de manera individual no son asistidas debido a que se hace lo posible para que se organicen y poder brindarles una mejor asistencia.

La Secretaría de Agricultura y Ambiente realiza un trabajo coordinado con la cooperativa Colonias Unidas, además se firmó un convenio con la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Itapúa.

La municipalidad realiza aportes para capacitaciones, viajes de los pequeños productores, los tractores de la municipalidad se utilizan para la preparación de suelos para el cultivo de forrajes. Asisten a productores organizados en comités, brindan asistencia técnica sobre manejo de suelos, sistema de cultivos, formas de eliminación de plagas.

*Municipalidad de San Pedro del Paraná:*

En la entrevista realizada al Intendente de la municipalidad, explicó que tienen firmado un convenio, que se renueva anualmente, a través de Programa Nacional de Fomento Pecuario (PRONAFUPE) con la DEAg del MAG. La DEAg comisionó a la municipalidad un ingeniero agrónomo que trabaja en forma directa con los comités de productores lecheros. Además, el PRONAFUPE proporcionó tanques, trilladoras, inseminación artificial a las lecheras para el mejoramiento genético y suministró una vaca lechera a los comités de productores.

De los seis comités de productores que existen actualmente dentro del municipio sólo uno comercializa sus productos a la cooperativa Colonias Unidas, los otros cinco restantes venden su producción en la propia zona. Dos de los comités cuentan con su propio tanque y enfriadora, sin embargo, el resto entregan su producción a un productor socio de la cooperativa que también es proveedor de materia prima a la industria láctea.

La municipalidad brinda apoyo a los socios de los comités en la preparación de suelos para el cultivo. Asimismo, aporta con vehículo, colectivo, combustible para el traslado de los pequeños productores de un lugar a otro en caso de necesidad. En épocas de preparación de los terrenos la municipalidad alquila un tractor para el uso de los comités previa presentación de documentos e informe del técnico que se realizó el trabajo.

## **Economía del territorio**

### ***Descripción de la Cooperativa Colonia Unidas***

La cooperativa Colonias Unidas fue fundada por un grupo de 78 agricultores oriundos de Hohe-nau, Obligado y Bella Vista en una reunión realizada el 16 de noviembre de 1952. La cooperativa cuenta con 4.000 socios aproximadamente, 805 funcionarios permanentes y un promedio de 1.000 funcionarios en épocas de zafra.

Cuenta con sucursales distribuidas estratégicamente en los departamentos de Itapúa, Alto Pa-raná, Central y Caaguazú. La cooperativa se caracteriza por ser multiactiva, líder en producción agroindustrial, oferta servicios económicos y sociales, añade valor a la producción y ofrece pro-ductos terminados de alta calidad que se comercializan en todo el país.

Su principal propósito es mejorar la calidad de vida de los socios, a través de una adecuada asistencia técnica, provisión de insumos, acopio, industrialización y la comercialización de sus productos.

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN) provee al socio productor semillas, asesoramiento técnico y un moderno sistema de conservación de las semillas. La UEN Insumos Agropecuarios provee los insumos, fertilizantes, implementos agrícolas y repuestos a un precio conveniente al socio cooperativista.

Además cuentan con varios programas, donde brindan asistencia técnica para la profesionaliza-ción del productor en sus actividades, como Programa de fomento lechero; programa de refores-tación con fines energéticos; programa de adecuación ambiental; programa de mejoramiento de la yerba mate; Programa de fomento a la producción de carne bovina; Programa de producción porcina.

En la entrevista con la Lic. Emilce Florentín, encargada del programa de leche de la UEN, mani-festó que la producción de leche de la cooperativa alcanzó 103.410 litros/día de leche en agosto del presente año, representa la partida industrial, el 58% de la leche la proveen los socios y el resto los productores no socios. También comentó que la cooperativa tiene convenios firmados con otras cooperativas del nordeste del departamento proveedoras de materia prima (Raul Peña, Pindo, Naranjito y Copronar - dos son socias de Colonias Unidas) y con otras industrias a través de la FECOPROD para la provisión de leche.

El complejo industrial de la cooperativa Colonias Unidas se concentra en el distrito de Obligado. La planta aceitera tiene una capacidad de 120.000 toneladas de soja al año, de lo que obtiene 22.000 toneladas de aceite y 90.000 toneladas de pellet. Además se producen 950 toneladas de aceite de tung que se exporta a Colombia, Brasil, Estados Unidos y países de la Unión Europea.

La industria láctea bajo su marca “Los Colonos” cuenta con una capacidad instalada de 70.000 litros de leche por día, obteniendo varios productos: leche fresca y larga vida, yogures enteros y descremados, crema de leche, dulce de leche, quesos y chocolatadas.

La industria yerbatera comercializa sus productos bajo las marca “Colón” y “Colonias Unidas” en las presentaciones tradicional y selección especial.

Poseen una fábrica de balanceados y concentrados para animales vacunos, equinos, porcinos y aves, también una unidad de faenamamiento y fábrica de embutidos que comercializan con el nombre “Los Colonos”.

Cuentan con un Servicio de Medicina Pre Paga, Seguro Patrimonial, un supermercado ubicado en el centro de Obligado, así mismo un moderno centro comercial con la mayor variedad de productos puestos para la venta.

### **Sector productivo del territorio**

A los efectos del presente estudio, se toma como territorio los distritos en los que se encuentran ubicadas las asociaciones de productores de leche y los productores no socios de la cooperativa Colonias Unidas, que son asistidos por la misma, encontrándose estos en el departamento de Itapúa. La descripción del sector productivo del territorio está basada en datos extraídos del CAN 2008.

La cantidad de fincas de los distritos de los beneficiarios suman 6.884, siendo equivalente al 20,3% de las fincas con tierras del departamento, siendo el distrito de beneficiarios con más fincas, San Pedro del Paraná, seguido de Yatytay y General Artigas.

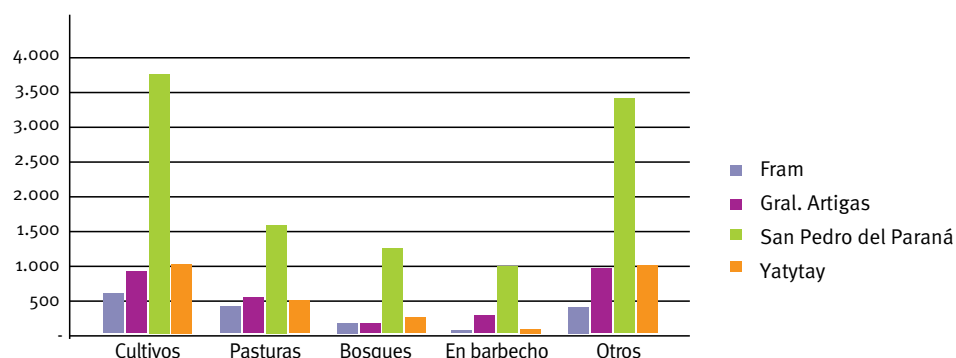
Cuadro 17. Cantidad de fincas, según uso de la tierra. Año 2008.

USO DE LA TIERRA	SUPERFICIE DE LAS FINCAS	
	ITAPÚA	TOTAL DE DISTRITOS DE BENEFICIARIOS
<b>Total</b>	<b>33.881</b>	<b>6.884</b>
Cultivos temporales, permanentes y hortalizas	32.757	6.722
Pastura natural o cultivada	16.611	3.505
Montes naturales y forestales cultivadas	13.055	2.291
En barbecho y descanso	7.633	1.784
Otros	28.818	6.125

Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

Similar a la situación a nivel departamental, en todos los distritos estudiados la mayoría de las fincas destinan al menos parte de sus tierras a cultivos temporales, permanentes y hortícolas.

Gráfico 22. Cantidad de fincas, según uso de la tierra. Año 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

La superficie de las fincas de los distritos de los beneficiarios alcanza 231.808 hectáreas, siendo este valor el 20,9% de la superficie total del departamento. Los distritos de beneficiarios más extensos son General Artigas, San Pedro del Paraná y Yatytay (según orden de importancia).

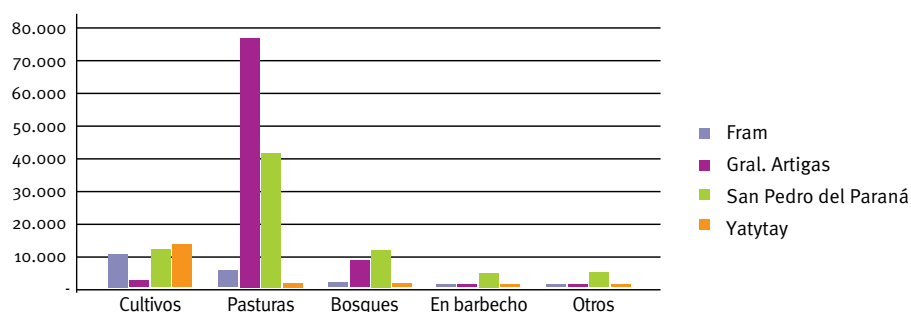
Cuadro 18. Superficie de las fincas, según uso de la tierra. En hectáreas. Año 2008.

USO DE LA TIERRA	SUPERFICIE DE LAS FINCAS	
	ITAPÚA	TOTAL DE DISTRITOS DE BENEFICIARIOS
<b>Total</b>	<b>1.109.085</b>	<b>231.808</b>
Cultivos temporales, permanentes y hortalizas	603.101	45.946
Pastura natural o cultivada	286.934	134.303
Montes naturales y forestales cultivadas	143.184	30.835
En barbecho y descanso	30.647	8.673
Otros	45.219	12.052

Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

De los cuatro distritos de beneficiarios: Fram y Yatytay destinan más superficie a cultivos temporales, permanentes y hortalizas, y, en General Artigas y San Pedro del Paraná la pastura natural o cultivada ocupa una mayor superficie que los demás usos de la tierra.

Gráfico 23. Superficie de fincas, según uso de la tierra. Por distritos de los beneficiarios. En hectáreas. Año 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

En cuanto a los cultivos que predominan en las fincas, de acuerdo a la cantidad de fincas que los cultivan, en Fram se da el mismo orden de prioridad que en el departamento, siendo los más importantes la mandioca, el maíz y la soja. En los demás distritos, el algodón es el cultivo que se posiciona en tercer lugar. La mandioca es cultivada en 6.367 fincas de los distritos de los beneficiarios, representando al 23,3% de las fincas del departamento que cultivan este rubro.

En los distritos de Fram y Yatytay, la soja ocupa la mayor superficie. En los demás distritos, la soja es superada por la mandioca. La superficie total destinada al cultivo de la soja en los distritos objeto de estudio, suma 21.559 hectáreas y la destinada a la mandioca, 4.904 hectáreas. Los mismos representan 4,8% y 25,1% respectivamente de la superficie destinada a estos rubros en el departamento.

Coincidiendo con la superficie cultivada, en los distritos de Fram y Yatytay, la soja es el rubro producido en mayor volumen, y, en General Artigas y San Pedro del Paraná, es la mandioca. La superficie sembrada de soja por los distritos beneficiarios alcanza 47.832 toneladas, 4,4% de lo que se produce en Itapúa. El trigo y la caña de azúcar son otros rubros temporales que alcanzan áreas importantes en los distritos de los beneficiarios.

Con relación a la ganadería. San Pedro del Paraná cuenta con más fincas con ganado vacuno y búfalos, y General Artigas es el distrito en el que hay más cabezas de ganado vacuno.

En Fram se encuentran más fincas que cuentan entre 10 y 49 cabezas de ganado vacuno. En los demás distritos predominan las fincas con menos de 10 cabezas.

Cuadro 19. Cantidad de fincas, según cantidad de cabezas de ganado vacuno. Año 2008.

VACUNOS Y BÚFALOS	CANTIDAD DE FINCAS					TOTAL DISTritos DE BENEFICIARIOS
	ITAPÚA	FRAM	GRAL. ARTIGAS	SAN PEDRO DEL PARANÁ	YATYTAY	
< 10 cabezas	13.166	253	542	1.452	493	2.740
De 10 a 49 cabezas	5.738	255	229	691	175	1.350
≥ 50 cabezas	1.011	53	70	90	10	223
Total	19.915	561	841	2.233	678	4.313

Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

El distrito de San Pedro del Paraná es el distrito de Itapúa en el que hay más fincas con vacas lecheras y cabezas de las mismas. Representa más del 11% del total de fincas con vacas lecheras y de cabezas de vacas lecheras en el departamento. Este mismo distrito se ubica en el cuarto lugar en cuanto al volumen de producción de leche en Itapúa.

En total, los distritos de los beneficiarios representan el 23,1% de las fincas que tienen vacas lecheras en Itapúa, el 24,6% del total de cabezas de vacas lecheras existentes en Itapúa y 16,3% de la producción total de leche del departamento.

Cuadro 20. Producción de leche. Año 2008.

DISTRITOS DE BENEFICIARIAS	VACAS LECHERAS		PRODUCCIÓN DE LECHE EN LITROS
	CANTIDAD DE FINCAS	CANTIDAD DE CABEZAS	
Itapúa	12.767	35.608	123.044
Distritos de beneficiarios	2.951	8.762	20.034

Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

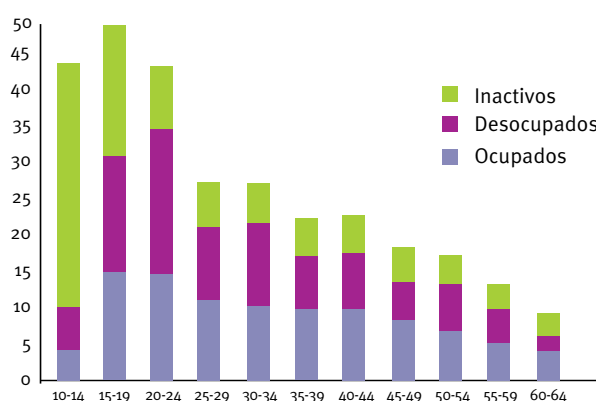
### Sector sociocultural del territorio

Los productores no socios que proveen materia prima a la cooperativa Colonias Unidas se encuentran en los distritos de San Pedro del Paraná, General Artigas, Fram y Yatytay pertenecientes al Departamento de Itapúa. Según el Censo de Población y Vivienda 2002 residían en estos distritos 57.978 personas. Los distritos de General Artigas y San Pedro del Paraná tuvieron durante el periodo intercensal 1992-2002 un crecimiento poblacional negativo, es decir, las poblaciones de estos distritos se redujeron en 10 años, una de las causas de este descenso puede atribuirse a la significativa emigración de la población a otras ciudades del país y al exterior ante la falta de oportunidades de empleo a nivel nacional. El 73,9% de los habitantes residían en el área rural y se dedicaban a actividades primarias.

La población menor a 15 años representaba en promedio el 38,8% del total de población de estos distritos en conjunto, las mujeres tenían en promedio 3,2 hijos durante su vida fértil. San Pedro del Paraná es el distrito que tiene mayor proporción de población analfabeta y la cantidad de personas analfabetas del distrito de Fram se encuentra por debajo del promedio departamental. El 90,45% de los niños en edad escolar asisten a la escuela en estos distritos.

En el momento del censo 2002 el 1% de las personas económicamente activas se encontraban desocupadas y el 42% ocupada en los distritos mencionados. La mayor proporción de personas inactivas se encuentran entre las edades de 10 a 19 años, sin embargo, el porcentaje de personas desocupadas es mayor entre los 20 y 24 años.

Gráfico 24. Condición de actividad de PEA de los distritos estudiados. Año 2002.



Fuente: Elaboración propia con base en el Censo 2002.



Una de las actividades más importantes dentro de la comunidad del sector agropecuario es impulsada por la cooperativa Colonias Unidas a través de una gran feria anual denominada Agrodinámica, evento en el cual se exhiben todas las innovaciones agropecuarias introducidas durante el año. Participan de este evento proveedores, instituciones educativas, organismos de cooperación internacional, servicios financieros, asociaciones y comités de productores. A través de este evento la cooperativa permite la participación de los productores, estudiantes y público en general en forma libre y gratuita de manera a tener acceso a los avances genéticos y tecnológicos recientes.

### ***Recursos naturales del territorio***<sup>37</sup>

El principal recurso natural con que cuenta el departamento está influenciado por la cuenca del río Paraná. Además está marcado orográficamente por la cordillera de San Rafael en el extremo norte. A partir de la formación de la cordillera nace una densa red de arroyos y cursos de agua que desembocan en los principales ríos del departamento, el Tebycuary y el Paraná.

La región posee un clima propicio para las actividades agropecuarias y además, Itapúa tiene uno de los mejores suelos del país. Cuenta con alrededor de 1,2 millones de hectáreas aptas para las actividades agropecuarias, lo que representa el 70% del total de su superficie. Las praderas ocupan casi un 20% de la superficie total. La superficie boscosa cubre más del 16% del total de la superficie departamental, de los cuales el 70% representan a bosques altos continuos y el 30% restante a bosques altos degradados.

En la mitad norte del departamento de Itapúa es el lugar donde la deforestación tuvo un mayor impacto. Durante el periodo 1.984/1991 desaparecieron unas 308.812 hectáreas que se destinaron a actividades agropecuarias. Cuenta con especies arbóreas muy valoradas como el guatambú, cedro, yvyra pytá, petereby, y algo de incienso.

El departamento también se encuentra ubicado sobre el Acuífero Guaraní, fuente de agua potable subterránea que abarca a varios departamentos del país.

Con el objetivo de recuperar y preservar los recursos naturales, la cooperativa Colonias Unidas realizó durante el año 2011 el trabajo de recuperación de dos nacientes en las localidades de Pirapey km 54 y Misiones'i, con el fin de crear conciencia sobre la importancia de este líquido vital.

### ***Actores territoriales para el desarrollo***

Este apartado está basado en entrevistas individuales realizadas a personas vinculadas a la cooperativa Colonias Unidas.

#### ***Cooperativa Colonias Unidas:***

Esta cooperativa brinda asistencia técnica y capacitación a pequeños productores no socios de la cooperativa que proveen de materia prima (leche) a la industria láctea, principalmente en áreas de nutrición, manejo del hato, mejoramiento genético y calidad del producto.

### **Experiencia de tamberos**

Este apartado está realizado con base en experiencias narradas a través de entrevistas con personas involucradas en el programa de promoción de la producción de leche: pequeños productores de leche, la coordinadora del programa de producción de leche de la cooperativa Colonias Unidas, intendentes de los distritos de Gral. Artigas y San Pedro del Paraná.

<sup>37</sup> Paraguay. Diagnóstico departamental. Departamento de Itapúa. Secretaría de Planificación y Gobernación de Itapúa. Año 2007.

## **Antes del inicio, razones a iniciar y la historia en general**

Los productores de leche no socios proveedores de la cooperativa se encuentran ubicados en la zona de Gral. Artigas, San Pedro del Paraná, Fram y Yatytay.

La historia de los productores tamberos de Gral. Artigas se inició a través de un pequeño grupo de tamberos de esta localidad, que se dedicaban a la producción y venta del producto en la vía pública, y decidieron organizarse en comités para proveer leche a la escuela del distrito, sin embargo, el pago por el producto se recibía después de cuatro o cinco meses de haberlo entregado y debido a las deudas acumuladas para realizar la compra de alimentos a las lecheras el comité decidió disolverse.

La manera que empezó el comité fue -manifiesta el tambero Darío<sup>38</sup> - “tenía un contacto, es mi amigo el Vice Ministro de Agricultura y Ganadería, el Dr. Armin Hamman, y supe que estuvo en San Pedro y me fui junto a él, le dije de mi intención de formar un comité y me dijo que no hay problema, voy a hablar con la gente de la cooperativa Colonias Unidas para planear el día y la fecha que vamos a estar ahí. Ahí empezó todo”.

En el año 2008 iniciaron el comité entre 18 y 19 socios interesados, actualmente quedan 16 socios, de los cuales son 12 los productores que entregan regularmente la leche.

Los técnicos de la cooperativa realizaron un diagnóstico de la situación en cada zona, para verificar la situación de los productores, identificar a las personas con quienes están trabajando, primero en Colonias Unidas, y luego en San Pedro del Paraná y Gral. Artigas. El cuestionario contenía cerca de 100 preguntas sobre manejo animal, manejo de la pastura y forraje, y la parte de costo.

Anteriormente, la cooperativa asistía a los productores en situaciones puntuales, solo se les brindaba asistencia técnica a aquellos que presentaban algún tipo de problema respecto a la calidad de la leche, en ese caso los técnicos se desplazaban desde la sede central a las fincas de los productores para asistirlos. Actualmente las visitas son más continuas, se toman datos y registros de los productores de la zona.

La cooperativa trabaja con aproximadamente 150 a 170 socios y clasifican a los productores según la cantidad de leche que producen. El 99% son pequeños productores, que tienen una producción que va desde 50 hasta 500 litros, en animales equivale a 50 litros aproximadamente, que serían 10 vacas al ordeño, pero depende del nivel tecnológico y mejoramiento genético que esté manejando cada socio.

## **Estructuras institucionales y marco legal**

El comité cuenta con un presidente, secretario, tesorero, los miembros y síndicos. Los papeles que están en proceso son: el Estatuto; la fotocopia del libro del acta, el reconocimiento por parte del MAG y la municipalidad de Gral. Artigas, la resolución de la municipalidad, el reglamento interno. Como comité todavía no cuentan con un capital, utilizan parte de la ganancia de la venta de leche para poder pagar los gastos de luz eléctrica del galpón donde está funcionando el tanque enfriador de 2.000 litros de capacidad. Para conseguir el termo criogénico se realizó el pedido por nota a la municipalidad.

La cooperativa Colonias Unidas tiene un convenio firmado con el Programa de Mejoramiento de la Competitividad del Sector Lechero (PROCOLE) de la FECOPROD que tiene como objetivo

---

<sup>38</sup> Esquivel, Darío. Entrevista, 2012.

principal la inclusión de pequeños productores lecheros en la cadena de valor láctea<sup>39</sup>, a través de este convenio se propició un curso para la asistencia a los pequeños productores en la parte primaria y la parte de industria, este curso es sin costo para los comités y los temas fueron elaborados por el equipo técnico del PROCOLE.

## Metodología de intervención

Los técnicos de la cooperativa planifican su cronograma de actividades y visita a cada productor para tratar temas de la parte de manejo de pastura, forrajes, mejoramiento genético, calidad de la leche, planificación de los alimentos de los animales. La asistencia técnica se hace en forma individual, son visitas técnicas a los productores, también realizan reuniones y capacitaciones grupales. Los técnicos de la cooperativa reciben asesoramiento para el uso de la planilla del PROCOLE y son capacitados por el asesor técnico del PROCOLE.

El sistema de capacitación se implementó en el año 2012, por iniciativa del programa de leche de la cooperativa, la encargada del programa se contacta con los técnicos del PROCOLE y les comunica que tiene un grupo de productores interesados en realizar la capacitación en sus distintas formas. En el momento de la entrevista con la encargada del programa de leche uno de los técnicos del PROCOLE y el técnico designado por la cooperativa se encontraban en Gral. Artigas dictando el 2° módulo de la capacitación “Calidad de leche”, con la participación de 15 productores de la zona.

En el mes de julio del año 2012 se realizó una capacitación a través de PROCOLE a nivel grupal en la zona de Edelira. La temática es la siguiente: se realizan las invitaciones y participan la cantidad de personas que deseen por comités y los cursos son ofrecidos a grupos de 8 a 15 productores. El método desarrollado en los cursos es teórico-práctico con un pequeño examen al finalizar y consta de tres módulos; calidad de leche, mejoramiento genético y nutrición, que son los tres aspectos más importante que se fue identificando. Los instructores son del PROCOLE-FECOPROD, y la cooperativa da su apoyo en la parte logística, organiza y agrupa a los productores, consigue el local, y realiza las prácticas con los productores. Además, se organizan días de campos en el que participan los productores, se trata de organizarlos y se busca la forma de que todos los productores participen.

El PROCOLE y la JICA colaboran con las capacitaciones y asistencias, en la actualidad están trabajando con un voluntario senior que realiza las capacitaciones a los técnicos y productores. Otro sector que apoya es la Embrapa<sup>40</sup>, para el mes de diciembre se va a contar con charlas técnicas de investigadores de la Embrapa para los productores de leche y asesores técnicos externos y privados.

Los técnicos de la cooperativa reciben capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada profesional, quienes reciben la capacitación de acuerdo a su especialidad. Para el área de mejoramiento genético se contrató un técnico que será capacitado en el uso del ecógrafo, para el diagnóstico más temprano de preñez, problemas patológicos y otros.

“La asistencia a los productores no socios es algo nuevo para la cooperativa, el técnico va llegando a las fincas de los productores, se presenta como técnico de la cooperativa, y por lo experimentado hasta el momento son personas que nunca recibieron la visita de un técnico”, indicó la encargada del programa de leche de la cooperativa.

<sup>39</sup> Federación de Cooperativas de Producción Ltda.

<sup>40</sup> Empresa Brasileira de Investigações Agropecuárias.

## Informaciones generales del programa o proyecto realizado

Cada productor lleva su producto, socios y no socios, y están organizados en comités, que fueron beneficiados por el Vice Ministerio de Ganadería del MAG a través de animales, máquinas de ordeño.

Los productores de los comités proveedores de materia prima a la industria láctea, por lo general, no son socios como comités de las cooperativas, sin embargo, dentro de los comités hay personas que son socios en forma individual como el caso de San Pedro del Paraná, que dentro de uno de los comités hay tres socios de la cooperativa Colonias Unidas. En San Pedro y Gral. Artigas hay mucho potencial, superficies amplias (25 hectáreas tiene el menor productor). Hoy día se está trabajando con aproximadamente 400 a 450 productores de leche (incluye la familia).

La cooperativa posee dos periodos de declaración de producción: febrero - agosto (otoño invierno) y de setiembre a febrero (primavera - verano) en el cual 153 socios son los que declaran en forma general. El periodo pasado se cerró con 153 productores, de los cuales el 50% aproximadamente son no socios. El objetivo actual de la cooperativa es llegar a producir 100.000 litros/día en promedio, en agosto del año 2012 se superó esta meta<sup>41</sup> pero esta producción se debería mantener durante el todo año. En el año 2011 se produjo en promedio 89.000 litros por día.

El departamento de fortalecimiento administrativo y de planificación de la cooperativa no brinda asistencia a los no socios de la cooperativa que integran los comités, solo se les brinda asistencia a través de la asistencia técnica por el interés en la producción.

El tamaño de la finca no hace una diferenciación para la asistencia técnica de la cooperativa, la asistencia es igual para todos. El promedio de hectáreas que maneja un socio de la cooperativa es de 50 hectáreas. En la zona de Yatytay se encuentran productores que son no socios y no se encuentran agrupados en comités ni en otra asociación, son productores individuales que se les asiste de igual manera.

“Cuando vienen a dar las capacitaciones siempre dicen ya sabíamos todo luego (jaiku’apama voi) pero yo les digo que nunca sabemos todo que siempre hay algo que aprender”.

*Darío, productor tambero, Gral. Artigas.*

“Hay posibilidades de aumentar el número de tamberos por eso queremos ser ejemplo para que la gente que está mirando (entro o no entro; no, se trabaja mucho; es muy difícil el campo; todo el día hay que estar con el animal y no se puede ir a la cancha ni salir a pasear) y si nosotros mostramos que estamos creciendo y hay mucha gente que está mirando se van a querer unir a nosotros. Hay mucha gente que está en veremos, cuando yo empecé a invitar el primer día vinieron 40 personas, el segundo día 20 nomas ya, después nos quedamos con eso porque dicen que se trabaja mucho y no se gana nada. Y con las capacitaciones van a abaratar el costo de la alimentación de los animales y a largo plazo se va a ganar más, no es para ganar de un día al otro”.

*Darío, productor tambero, Gral. Artigas.*

<sup>41</sup> Agosto es el mes en que más leche se produce. Según explicaciones de la Dra. Emilce Florentín.

“La gente de San Pedro necesita mucho apoyo, mucha capacitación”.

*Emilce, Encargada Programa de leche, Cooperativa Colonias Unidas.*

“Estos comités quieren llegar a formar una asociación de tambos. La municipalidad les ayuda a los socios en la parte de preparación del suelo para cultivos, hay un Ing. Agropecuario que trabaja en forma directa con ellos, este ingeniero depende de la dirección de extensión agraria del MAG”.

*Nelson, Municipalidad, San Pedro del Paraná.*

“Se trabaja muy lento, a pasos de tortuga pero después de un año y medio está dando sus frutos; siempre hay reductores por los intereses creados; se tiene un programa de radio, se coordina con colegios escuelas; el obstáculo más grande fue la cultura del peisha peishante, mbaerapa ja je organizata, hay que rever eso y de a poco se está trabajando para que eso pueda mejorar”.

*Julio, Municipalidad, Gral. Artigas.*

## **Logros, dificultades y retos**

### **Logros**

- Mayor volumen en el acopio de la producción de los productores no socios.
- Mejoras en el manejo de los animales.
- Mejoras en la calidad del producto.
- Comercialización segura de los productos.
- Los productores lecheros cuentan con un ingreso seguro.
- Mejoramiento en la infraestructura de acopio.

### **Dificultades**

- La asistencia debe ser bien dirigida, se debe visitar a los productores, darles las recomendaciones, hacer un diagnóstico de productor por productor, luego ir visitándoles varias veces, es un proceso lento y a largo plazo.
- Problemas en las instalaciones eléctricas (cortes de energía), robos de la producción de leche, no se contaba con registros apropiados para el control de la cantidad de leche, deficiencias en el manipuleo del tanque enfriador.
- En invierno la parte de alimentación es el problema, ensiladora, la parte de manejo.
- Otro problema es el manejo, sanitación, capacitación y mejoramiento genético. Se necesita un técnico que capacite y trabaje de manera más directa con los productores de leche.
- Muchos productores tienen instalado su tambo fuera del lugar donde residen.

### **Retos**

- Productores tamberos de Gral. Artigas manifestaron que se necesita como mínimo 2.000 litros de leche por día para entrar a producir con sus propios productos e industrializar. Para lo cual, sería conveniente que cada socio se mude a su finca, así podrán producir más y llegar a cooperativizar la asociación.

- La tendencia de la cooperativa Colonias Unidas es aumentar la producción de leche. La industria está trabajando a tiempo completo y necesita ampliar su capacidad instalada.
- Ganarse la confianza de los beneficiarios. Se necesita presencia en esos lugares, el día a día, estar en contactos con ellos, el no abandonarles, porque todos son pequeños productores que necesitan mucha capacitación.

### **Características resaltantes encontradas**

La industria láctea de la cooperante se encuentra en constante expansión, por lo que recurre a la compra de materia prima de productores tanto socios como no socios.

Antes de iniciar el trabajo con la cooperante, los productores beneficiarios no disponían de un ingreso seguro y constante. Algunos de ellos se habían agrupado para vender su producción a la escuela local pero el negocio no prosperó debido a que los desembolsos no se hacían de manera regular.

Algunos de los productores beneficiarios son socios de la cooperante.

La cooperante es una empresa solvente con experiencia en la producción, el procesamiento y la comercialización de leche.

Los productores beneficiarios desarrollan sus actividades productivas en el área de influencia de la cooperante.

La cooperante asiste a tanto a productores organizados en comités como a productores individuales.

Los técnicos asisten a los productores de forma individual.

En algunos distritos donde están asentados los beneficiarios existen convenios de cooperación firmados entre las municipalidades e instituciones del Estado.

## ESTUDIO DE CASO IV:

# PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE COOPERATIVAS DE LA ZONA SURESTE DEL PARAGUAY (PROYECTO SURESTE)

### Contexto del área

#### *Mapa del territorio*

El área de influencia del proyecto Sureste abarca parte de los departamentos de Itapúa y Alto Paraná.

#### *Ubicación de las cooperantes:*

Departamento de Itapúa:

- Cooperativa Colonias Unidas: Distrito de Obligado (oficina central).
- Cooperativa La Paz: Distrito de La Paz.
- Cooperativa Pirapó: Distrito de Pirapó.

Departamento de Alto Paraná:

- Cooperativa Yguazú: Distrito de Yguazú.

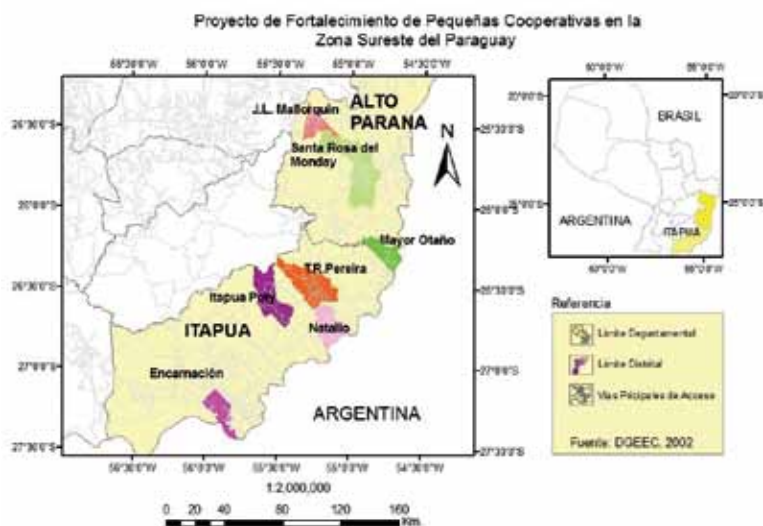
#### *Ubicación de las beneficiarias:*

Departamento de Itapúa:

- Cooperativa San Luis: Distrito de Encarnación.
- Cooperativa Jhechapyrã: Distrito de Natalio.
- Cooperativa Perpetuo Socorro: Distrito de Itapúa Poty.
- Cooperativa Oñondivepa: Distrito de Tomás Romero Pereira (María Auxiliadora).
- Cooperativa Mayor Otaño: Distrito de Mayor Otaño.

Departamento de Alto Paraná:

- Cooperativa Tavapy II: Distrito de Santa Rosa del Monday.
- Cooperativa de J.L. Mallorquín: Distrito de Juan León Mallorquín.



## **Gobiernos Locales<sup>42</sup>**

### • *Gobernación:*

En los casos anteriores se hizo alusión a este punto. Además de la gobernación de Itapúa, el área de influencia de este proyecto incluye a la gobernación de Alto Paraná.

Algunas relaciones existentes entre los beneficiarios y la gobernación de Itapúa son:

- Donación a la cooperativa Oñondivepá de 20 millones de guaraníes para la compra de una máquina forrajera.
- Se encuentra en trámite, la ubicación de un local en Encarnación para la instalación de las ferias de productores de las cooperativas Perpetuo Socorro y Oñondivepá.

Algunos casos específicos en que está involucrada la gobernación de Alto Paraná, son los siguientes:

- La feria de la “Central de Productores del Alto Paraná”. Organizada por la gobernación de Alto Paraná, la municipalidad de Juan León Mallorquín y la oficina local de la DEAg. En esta feria, los productores horti-granjeros de la cooperativa Juan León Mallorquín ofrecen sus productos.

### • *Municipalidad:*

Los municipios estudiados en este caso se rigen por la Ley N° 3.966/10 “ORGÁNICA MUNICIPAL”, la explicación es similar a los casos anteriores.

Algunas relaciones existentes entre los beneficiarios y las municipalidades son:

- Acuerdos de trabajo con la municipalidad de Itapúa Poty y técnicos de la DEAg.
- En el año 2012 se ha firmado un convenio de cooperación entre representantes del proyecto Sureste, la cooperativa Mayor Otaño y la municipalidad de Mayor Otaño. En el mismo, la municipalidad se compromete<sup>43</sup>, entre otras cosas, a:
  - Acompañar la formación y el fortalecimiento de los comités de productores, como instancias organizativas de producción y comercialización, y, facilitar el reconocimiento de los mismos a nivel municipal.
  - Apoyar la implementación de las “Ferias de productos”, de manera a fortalecer el proceso de comercialización de la producción agropecuaria y procesada de las familias organizadas en comités.
  - Apoyar financieramente la creación y mejoras de las infraestructuras básicas que faciliten mejoras en los procesos productivos y en el proceso de intercambio comercial.
  - Poner a disposición de las familias socias y no socias de la cooperativa y comité de base asistidas por el Proyecto los medios de transporte y maquinarias con que cuenta, de modo apoyar la realización de prácticas de capacitación, gestiones, traslados e iniciativas de proyectos productivos de carácter sostenible.

<sup>42</sup> Entrevistas varias con beneficiarios. Año 2012.

<sup>43</sup> Convenio de Cooperación entre el Proyecto de Fortalecimiento de las Cooperativas del Sureste del Paraguay-2da Fase, la cooperativa Mayor Otaño y la municipalidad de Mayor Otaño. Junio de 2012.



- La Municipalidad de Mayor Otaño que cuenta con la herramienta del Plan de Desarrollo Local y de Gestión Ambiental, se compromete a iniciar un proceso de ordenación territorial y urbanística del Municipio, basado en el establecimiento de normativas y regulaciones públicas sobre la utilización de los recursos a nivel municipal.
- Destinar la suma de 10 millones de guaraníes, de los recursos económicos en apoyar a los comités de base del rubro de los royalties en la inversión de agricultura familiar campesina (aporte de adquisición de maquinarias, insumos, media sombra, caños para sistema riego y otros).

## Economía del Territorio

La cooperativa Colonias Unidas ya fue descrita en el caso III.

### *Descripción de la Cooperativa La Paz*

“La cooperativa La Paz Agrícola Limitada nació de la fusión de cuatro cooperativas de la zona (Federico Chávez, Fuji, La Paz y Santa Rosa) el día 1 de octubre de 1970, habiendo comenzado con 180 socios con la producción de soja, trigo, maíz, tung, maní, gusano de seda, etc., habiéndose puesto énfasis en dos aspectos: administración sana de la cooperativa y fortalecimiento de la asistencia técnica”<sup>44</sup>.

De acuerdo con datos proveídos por el Centro de Información de FECOPROD, al cierre del año 2011 eran 142 los asociados a la cooperativa. Con un nivel socioeconómico alto y un PIB promedio de 4.575 dólares constantes.

Los principales cultivos comercializados por los socios son: trigo, soja, maíz, sorgo y arroz.

Cuadro 21. Superficie cultivada, según rubro. En hectáreas. Año 2011.

RUBRO	GIRASOL	MAÍZ	SOJA	SORGO	TRIGO	TOTAL
Superficie cultivada en hectáreas	700	350	13.300	400	10.400	25.150

Fuente: Centro de Información. FECOPROD.

Según los datos expuestos en el cuadro precedente, la soja es el cultivo que mayor superficie ocupó en el 2011, representando cerca de la mitad de la superficie total cultivada en el año.

Según datos extraídos del informe sobre el proyecto de promoción de relación binacional de las cooperativas agrícolas, elaborado por el Ministerio Nourin Suisan del Japón en el año 2008, se destacan los siguientes puntos:

La mayoría de los socios trabajan en fincas con menos de 20 hectáreas de extensión y le siguen en importancia los productores que poseen entre 100 y 200 hectáreas de tierras. En la cooperativa solo hay un socio que tiene entre 500 y 1.000 hectáreas.

La mayor parte de los colonos se encuentran en las franjas etarias de 40 y 50 años, en la franja de los 20 años es en donde se tiene la menor cantidad de colonos (0,75% de la población total de la colonia).

En el año 2003 fue inaugurada una fábrica de harina de trigo. En el 2008 la misma había proce-

<sup>44</sup> Información extraída de la página web de la gobernación de Itapúa: [www.itapua.gov.py](http://www.itapua.gov.py)

sado 21.000 toneladas del producto. Además, desde el 2010 opera una fábrica de balanceados en la cooperativa con una capacidad de 240 toneladas diarias.

La cooperativa ofrece a sus asociados capacitaciones sobre administración agraria y créditos. También se encarga de la compra y reventa de insumos agrícolas.

Establecimientos con que cuenta la cooperativa: silo para semillas, silo para cereales, depósito para abono, industria de harina, silo del MAG, industria forrajera.

### ***Descripción de la Cooperativa Pirapó***

La **Sociedad Cooperativa Pirapó Agrícola Limitada** fue fundada en el año 1961, en la colonia Pirapó.

De acuerdo con datos proveídos por el Centro de Información de FECOPROD, al cierre del año 2011 eran 135 los asociados a la cooperativa. Con un nivel socioeconómico alto y un PIB promedio de 4.019 dólares constantes.

Según lo expuesto en el informe ya mencionado del Ministerio Nourin Suisan se destacan los siguientes aspectos: La mayoría de los socios trabajan en fincas con una extensión que va entre las 200 y 500 hectáreas de superficie y le siguen en importancia los productores que poseen entre 100 y 200 hectáreas de tierras. En la cooperativa solo hay un socio que tiene más de 1.000 hectáreas.

La mayor cantidad de colonos tiene alrededor de 50 y 60 años, siendo la población de alrededor de 20 años nada más que el 6,3% de la población total de la colonia. La edad promedio de los pobladores de la colonia es de 50,4 años.

Los principales rubros cultivados, según volumen de producción en el 2008, son: soja, trigo, sorgo de segunda generación, maíz de segunda generación, girasol, semilla de colza y sorgo. La soja el rubro que más ingresos generó a la cooperativa. Los principales compradores de sus productos son Archer Daniels Midlans Company (ADM), Cargill y Bunge.

La cooperativa se encarga de la compra y reventa de insumos agrícolas. Además, ofrece a sus asociados capacitaciones sobre administración agraria y créditos. Cuenta con tres ingenieros agrónomos que se encargan de la asistencia técnica y 70 hectáreas de campo para estudio.

Entre los establecimientos disponen de: depósito, alojamiento, estación de servicios, silo para cereales, silo para semillas, depósitos para semillas, depósitos para productos, depósito para productos químicos, depósito para abonos y restaurante.

### ***Descripción de la Cooperativa Yguazú***

La cooperativa Yguazú Agrícola Limitada, está ubicada en la última colonia del proyecto de JICA, que a partir de agosto de 1961 ha acogido a numerosos inmigrantes, inclusive directamente del Japón. En la actualidad tiene una población compuesta de 220 familias japonesas y 7.400 habitantes paraguayos<sup>45</sup>.

De acuerdo con datos proveídos por el Centro de Información de FECOPROD, al cierre del año 2011 eran 89 los asociados a la cooperativa. Con un nivel socioeconómico alto y un PIB promedio en dólares constantes de 2.657.

Los principales cultivos comercializados por los socios son: soja, trigo, girasol, maíz, sorgo, horticultura, fruticultura, entre otros.

<sup>45</sup> Datos extraídos de la página web de la cooperativa Yguazú: <https://sites.google.com/site/copirapo/>

Cuadro 22. Superficie cultivada, según rubro. En hectáreas. Año 2011.

RUBRO	CANOLA	GIRASOL	MAÍZ	SOJA	TRIGO	TOTAL
Superficie cultivada en hectáreas	1.800	150	2.500	16.690	6.500	27.640

Fuente: Centro de Información. FECOPROD.

De acuerdo con los datos expuestos en el cuadro precedente, la soja es el cultivo que mayor superficie ocupó en el 2011, representando el 60,4% de la superficie cultivada en el año.

Del informe del Ministerio Nourin Suisan (mencionado ya en párrafos anteriores):

La mayoría de los socios trabajan en fincas con una extensión que va entre las 200 y 500 hectáreas de superficie y le siguen en importancia los productores que poseen menos de 20 hectáreas de tierras. En la cooperativa hay ocho socios que tienen entre 500 y 1.000 hectáreas.

El 30% de los colonos oscilan los 50 años, siendo los menores de 20 años nada más que el 3% de la población total. La edad promedio de los japoneses es de 51,6 años y de los directivos de la cooperativa es de 47,7 años.

La cooperativa se encarga de la comercialización de insumos agrícolas. Además, ofrece a sus asociados capacitaciones sobre administración agraria a través de tres ingenieros agrónomos que trabajan enfocados, principalmente, a granjas inactivas con cosechas muy bajas.

Disponen de los siguientes establecimientos: silo de semillas, silo para cereales, depósito para abonos, silo para la industria harinera, industria de harina, depósito de materiales de producción, depósito de macadamia, supermercado, estación de servicios y casas de funcionarios.

### ***Sector productivo del territorio***

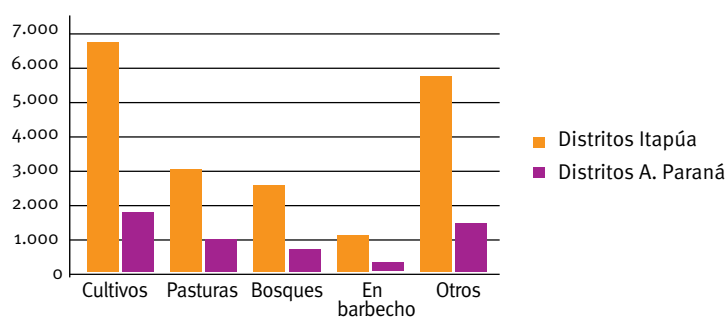
Como se mencionó precedentemente, las cooperativas beneficiarias del proyecto están ubicadas en distritos de los departamentos de Itapúa y Alto Paraná. La descripción del sector productivo del territorio está basada en datos extraídos del CAN 2008.

La cantidad de fincas de los distritos de las cooperativas beneficiarias ubicadas en el departamento de Itapúa, totalizan 7.199 y representan el 21,2% del total de fincas (33.881 fincas) con tierra existentes en el departamento. Natalio es el distrito con más fincas, seguido de Itapúa Poty y de Tomás Romero Pereira.

En los distritos de las beneficiarias del departamento de Alto Paraná, las fincas con tierra totalizan 2.092 y representan tan solo el 10,5% de las fincas del departamento (19967 fincas). El distrito con mayor cantidad de fincas es Juan León Mallorquín.

Tanto en los distritos de las beneficiarias de Itapúa como de Alto Paraná, la mayor cantidad de fincas utilizan alguna parte de sus tierras para el cultivo de rubros temporales, permanentes y hortícolas.

Gráfico 25. Cantidad de fincas, según uso de la tierra. Año 2008.

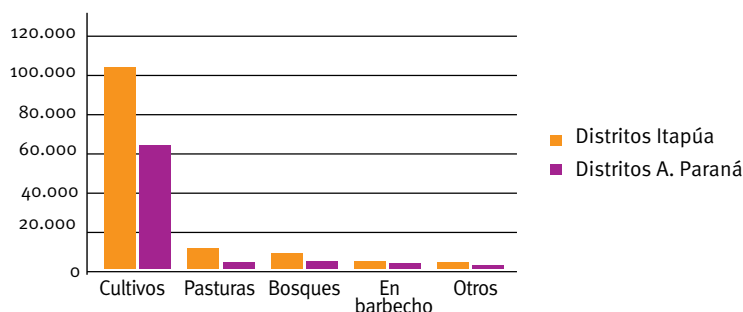


Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

En Itapúa las fincas de los distritos de las beneficiarias totalizan 151.796 hectáreas y en Alto Paraná 94.361 hectáreas, siendo el 13,7% y 8,1% de sus respectivos departamentos. Entre los distritos de las cooperativas beneficiarias, los de mayor superficie son Tomás Romero Pereira y Santa Rosa del Monday.

En ambos departamentos, los distritos de las beneficiarias destinan mayor superficie a cultivos temporales, permanentes y hortalizas, lo que revela la gran importancia del sector agrícola en la economía del territorio. La sumatoria de la superficie destinada a cultivos por los distritos beneficiarios del proyecto representa el 18% del total de superficie del departamento, en tanto que los del Alto Paraná representan el 9%.

Gráfico 26. Superficie de las fincas, según uso de la tierra. En hectáreas. Año 2008.



Fuente: Elaboración propia con base en el CAN 2008.

En todos los distritos de las cooperativas beneficiarias la mandioca es el rubro que está presente en la mayor cantidad de fincas. Se cultiva en 5.705 fincas de los distritos de las cooperativas beneficiarias de Itapúa y en 1.705 fincas de Alto Paraná. Siendo equivalente al 20,9% y 11,9% del total de las fincas que cultivan mandioca en sus correspondientes departamentos.

En cuanto a la superficie cultivada, la soja es el rubro que predomina en todos los distritos estudiados, ocupando 81.024 hectáreas de Itapúa y 62.985 hectáreas de Alto Paraná, que representan 18,2% y 8,8% de la superficie total cultivada, respectivamente.

El rubro que alcanza el mayor volumen de producción es la soja, en todos los distritos estudiados, con excepción de Juan León Mallorquín donde predomina la mandioca.

Otros cultivos temporales importantes en estos distritos son el trigo y el maíz. Además, de entre los cultivos permanentes, la yerba mate se cultiva en todos los distritos estudiados, siendo

el principal productor Mayor Otaño, seguido de Natalio e Itapúa Poty. La producción total de yerba mate representa el 19,9% y 11,8% del volumen total producido en Itapúa y Alto Paraná, respectivamente.

Con respecto a la ganadería, Natalio es el distrito que cuenta con más fincas con ganado vacuno y búfalos, y Tomás Romero Pereira es el que tiene más cabezas de los mismos.

En todos los distritos estudiados de Itapúa predominan las fincas que tienen menos de 10 cabezas de ganado vacuno y búfalos. En el caso de Alto Paraná, Juan León Mallorquín tiene más fincas con menos de 10 cabezas y en Santa Rosa del Monday son más las fincas con más de 10 cabezas.

Con respecto al rubro lechero, en todos los distritos estudiados de ambos departamentos 3.530 fincas crían vacas lecheras, totalizando 9.109 cabezas y alcanzando 41.762 litros de leche. La producción de leche en estos distritos representa el 18,8% y 12,4% de la producción total en Itapúa y Alto Paraná, respectivamente.

Cuadro 23. Producción de leche. Año 2008.

DISTRITOS DE BENEFICIARIAS	VACAS LECHERAS		PRODUCCIÓN DE LECHE EN LITROS
	CANTIDAD DE FINCAS	CANTIDAD DE CABEZAS	
<i>Itapúa</i>	<i>12.767</i>	<i>35.608</i>	<i>123.044</i>
Distritos de beneficiarias de Itapúa	2.540	5.804	23.101
<i>Alto Paraná</i>	<i>7.948</i>	<i>30.089</i>	<i>150.877</i>
Distritos de beneficiarias de Alto Paraná	990	3.305	18.661

Fuente: Elaboración propia con base en datos del CAN 2008.

### ***Sector sociocultural del territorio***

El proyecto asiste a los pequeños productores, a través de las respectivas cooperativas beneficiarias, de las localidades de Encarnación, Natalio, Mayor Otaño, Tomás Romero Pereira e Itapúa Poty (Departamentos de Itapúa) y Dr. Juan León Mallorquín y Santa Rosa del Monday (Departamento de Alto Paraná). En Itapúa residían en estos distritos 166.991 habitantes, y, en las localidades de Alto Paraná 27.530 habitantes, según el Censo de Población y Vivienda 2002. Los distritos mencionados tuvieron un crecimiento poblacional positivo durante el periodo intercensal, exceptuando a los distritos de Natalio en Itapúa y Santa Rosa del Monday en el departamento de Alto Paraná.

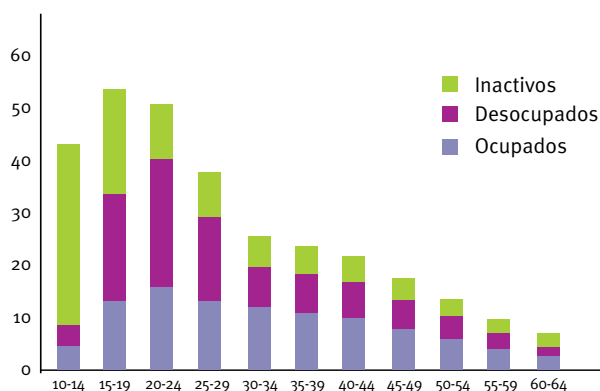
Los habitantes de las localidades más arriba mencionadas residen mayoritariamente en las áreas rurales, siendo Encarnación la única localidad con un área urbana mayor que la rural. En Itapúa los habitantes de los distritos estudiados en esta sección se dedican principalmente a actividades primarias y terciarias, sin embargo, en Alto Paraná se dedican principalmente a actividades primarias.

En las localidades mencionadas la población menor de 15 años representan en promedio el 41,6% de la población total, las mujeres durante su vida fértil tienen en promedio 3,1 hijos, sin embargo, en la localidad de Encarnación el promedio es 2,3 hijos por mujer. En el departamento

de Itapúa el distrito de Mayor Otayo es el que tiene mayor proporción de personas analfabetas, en cambio, en Encarnación la proporción de personas analfabetas se encuentra por debajo del promedio departamental. El 91,2% de la población en edad escolar asisten a la escuela en estos distritos en conjunto.

Los resultados del censo 2002 mostraron que el 3% de los habitantes, de los distritos de beneficiarios de Itapúa, que se encontraban dentro del PEA estaban desocupados, y el 47% en situación de inactivos en los distritos del departamento de Itapúa. La mayor proporción de personas inactivas se encuentran dentro de la franja etaria de 10 a 14 años, sin embargo, la población de 20 a 24 años tiene mayor proporción de desocupados.

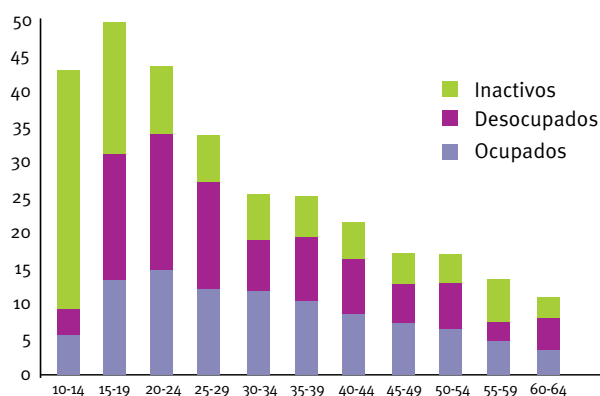
Gráfico 27. Condición de actividad de PEA de los distritos de Itapúa. Año 2002.



Fuente: Elaboración propia con base en el Censo 2002.

Sin embargo, en los distritos considerados del departamento de Alto Paraná el nivel de desocupación de los habitantes es del 1%, y, los inactivos representan el 52% de la población considerada. Nuevamente la mayor proporción de personas inactivas se encuentran entre las edades de 10 a 14 años, en cambio las personas desocupadas abarcan la franja etaria de 15 a 24 años.

Gráfico 28. Condición de actividad de PEA de los distritos de Alto Paraná. Año 2002.



Fuente: Elaboración propia con base en el Censo 2002.

### ***Recursos naturales del territorio***<sup>46</sup>

En el capítulo anterior ya fueron expuestos los recursos naturales del departamento de Itapúa.

En el departamento de Alto Paraná, las elevaciones son pocos importantes, de todos modos, la mayor parte de las tierras del departamento son altas. Además de las serranías de Mbaracayú, están las últimas salientes de las sierras de San Rafael y de San Juan Nepomuceno.

El principal cauce hídrico es el río Paraná, cuyos afluentes son los ríos: Acaray, Ñacunday, Itambey, Limoy, Itabó Guazú, Yguazú, Yacuy Guazú, Ypety y Pirá Pyta. Este río sirve como vía de comunicación tanto departamental como internacional. También se destaca el lago de Itaipú, que limita con Brasil.

La irrigación del territorio es óptima y el drenaje de las aguas con dirección al curso principal de agua permite favorecer el desarrollo de una agricultura próspera, al igual que las lluvias frecuentes.

El suelo arcilloso característico de este departamento también contribuye a las buenas condiciones para la agricultura. El origen del suelo es de derivación basáltica, con niveles de fertilidad sumamente altos.

Más de la mitad de la superficie del departamento es apta para la actividad agropecuaria.

Los bosques originarios que cubrían casi toda la región, se encuentran en situación de alto riesgo debido a la fuerte presión a la que vienen siendo sometidos en las últimas tres décadas. La superficie de bosques del departamento ha disminuido considerablemente desde finales del siglo XIX, situación que no ha cesado hasta la actualidad.

A través de las represas hidroeléctricas de Itaipú y Acaray, los recursos hídricos son los mejor aprovechados en la región.

### ***Actores territoriales para el desarrollo***<sup>47</sup>

Además de los gobiernos locales ya mencionados más arriba, de las entrevistas realizadas con distintos actores del proyecto Sureste, se deducen otros actores que tienen cierta influencia en el desarrollo del territorio de este proyecto. Algunas de estas vinculaciones son detalladas en el último apartado de este caso.

#### *Instituciones del sector público*

El **MAG**, a través de sus oficinas de la DEAg en algunas localidades beneficiarias y ciertos proyectos ejecutados con algunas cooperativas beneficiarias del caso objeto de estudio en esta investigación. Algunos de estos proyectos son:

- Proyecto microcuenca de Itapúa y Alto Paraná. Ejecutado a través de la DEAg y por medio del cual fueron formados los comités de base de lo que fuera después la Junta Distrital de Juan León Mallorquín. También, la cooperativa Tavapy II fue beneficiada con la donación de una oficina, la infraestructura del primer secadero con el cual contaron y su maquinaria correspondiente.
- El Programa Nacional de Apoyo a la Agricultura Familiar (PRONAF). La cooperativa Tavapy II adquirió la máquina para su nuevo secadero con un crédito no reembolsable de este proyecto.

46 Paraguay. Diagnóstico departamental. Departamento de Alto Paraná. Secretaría de Planificación y Gobernación de Alto Paraná. Año 2007.

47 Entrevista con beneficiarios del proyecto y el ingeniero Hugo Camacho. Año 2012.

El **CAH**, representantes de la cooperativa Oñondivepá manifestaron que recibieron un crédito de esta institución, a largo plazo. El mismo fue destinado a inversiones.

El **Ministerio de Industria y Comercio (MIC)**, a través de su programa de incubadoras de empresas.

#### *Instituciones del sector privado*

Uno de los principales actores que contribuyen al desarrollo territorial en ambos departamentos es la cooperativa **Colonias Unidas**, que además de relacionarse con las cooperativas socia de la misma, mantiene un vínculo comercial con pequeños productores no socios que les proveen de materia prima para la industria (ejemplo: caso III).

La **cooperativa Yguazú** otorgó un crédito a la cooperativa Tavapy II, el cual fue utilizado para la compra del motor de la máquina de su secadero de yerba mate.

#### *Organizaciones no gubernamentales*

La organización no gubernamental **ACDI VOCA**, con la cual algunas cooperativas beneficiarias tienen algún vínculo.

El **Comité de Iglesias para Ayudas de Emergencias (CIPAE)**, trabaja con la Central de Productores Hortigranjeros de Alto Paraná.

Sumadas a estas instituciones, los organismos involucrados en el proyecto objeto de estudio en este caso.

## **Experiencia del Proyecto de fortalecimiento de cooperativas de la zona sureste del Paraguay (Proyecto Sureste)**

### *Antes del inicio, razones a iniciar y la historia en general*

“El Paraguay es un país agrícola, y su población rural asciende aproximadamente a 2,2 millones de personas, la cual, equivale al 43% de la población total del Paraguay que oscila en 5,2 millones de personas (según el Censo del año 2002). El 84% de las fincas, de las que se dedican a la agricultura, son pequeños productores con menos de 20 hectáreas, y la gran cantidad de los mismos hace que la estructura económica y social de este país sea inestable”<sup>48</sup>.

De acuerdo con lo expuesto en el mismo informe, citado al pie de la presente página, la baja productividad de los pequeños productores, la degradación del suelo, la falta de un sistema de apoyo (sistema de créditos para los fondos de explotación, sistema de difusión de tecnologías de explotación, entre otros), llevan al ensanchamiento de la brecha de ingresos entre grandes y pequeños productores. Por lo que se hace necesario de manera urgente tomar medidas que contribuyan al mejoramiento de la productividad y la autonomía de los pequeños productores. Todo esto lleva al Gobierno de Paraguay a solicitar al Japón una cooperación técnica para la promoción y fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores del sureste del país (Departamentos de Itapúa y Alto Paraná).

Además, las grandes cooperativas y los grandes productores van tomando conciencia de la importancia de una convivencia y prosperidad mutua con los pequeños productores para la construcción de una sociedad estable. Todo esto muy relacionado también con el logro de un entorno

<sup>48</sup> Informe de estudio de evaluación preliminar para el proyecto de fortalecimiento de los pequeños productores en la zona sureste de la República del Paraguay.



seguro. Es por esto que grandes productores y cooperativas ya están implementando diversas actividades de apoyo a los pequeños productores. Actividades que se tratan de sistematizar e implementar a mayor escala a través del proyecto Sureste.

Con todo lo expuesto anteriormente, se han realizado tres estudios distintos:

- *Estudio local (administración directa)*: ejecutado en el año 2005, previo a la evaluación preliminar. Como resultado se logró la selección de 13 cooperativas candidatas para el estudio de situación real.
- *Estudio local (consultores contratados)*: ejecutado en el año 2006, con la finalidad de obtener un diagnóstico de la situación actual con mayor detalle de los candidatos. A este estudio se le sumo un taller, al que asistieron personas vinculadas a las cooperativas candidatas, el INCOOP, el MAG, entre otros.
- *Estudio de evaluación preliminar*: ejecutado en el año 2006, con el objetivo de realizar nuevamente el estudio de situación de real de las entidades vinculadas y organizaciones, la colecta de informaciones, el taller y deliberación con las personas vinculadas, tomando como referencia el resultado del estudio previo, y juntamente evaluar sobre la viabilidad y necesidad del proyecto.

En el estudio de evaluación preliminar estuvieron involucrados representantes del MAG, INCOOP, FECOPROD, CETAPAR, las cuatro cooperativas cooperantes, JICA y representantes de las 13 organizaciones (en un principio) a ser beneficiadas con el proyecto. Principalmente se realizaron entrevistas y talleres.

A continuación se citan algunos de los resultados principales del estudio de evaluación preliminar:

- Definición de la denominación del proyecto.
- Periodo de cooperación: febrero de 2007 a enero de 2010 (3 años).
- Monto total de la inversión: 84,5 millones de yenes (parte japonesa) y 45.000 U\$D (parte paraguaya).
- Definición de la entidad ejecutora del proyecto.
- Definición de las entidades cooperantes de la parte paraguaya.
- Definición de las entidades cooperantes de la parte japonesa.
- Población beneficiaria meta: aproximadamente 2.600 socios de las pequeñas cooperativas beneficiarias.
- El proyecto se ubica dentro de la política nacional del gobierno paraguayo, se relaciona con la política de apoyo del Japón, y se ubica dentro del plan estratégico de proyectos de la JICA en Paraguay.
- Plan básico del proyecto, preliminar.
- Teniendo en cuenta los criterios de viabilidad, eficacia, impacto y sostenibilidad, se considera que la ejecución del proyecto es adecuada.

La primera fase del proyecto tuvo una duración de tres años. Teniendo en cuenta el impacto positivo de las intervenciones, y la necesidad de seguir trabajando en el fortalecimiento de las instituciones, se firmó otro acuerdo de cooperación para continuar con una segunda fase (Reyes, Oscar. Resumen del proyecto para revista anual. Año 2010).

## Estructuras institucionales y marco legal

### *Estructuras institucionales*<sup>49</sup>

- Entidades ejecutoras de la parte paraguaya: INCOOP y FECOPROD<sup>50</sup>.
- Entidades cooperantes de la parte paraguaya: Cooperativa Colonias Unidas, cooperativa La Paz, cooperativa Pirapó, cooperativa Yguazú, cooperativa central Nikkei, CETAPAR, DEAg del MAG.
- Entidad cooperante de la parte japonesa: Ministerio de Agricultura, Forestal y Pesca y, la Central Nacional de Cooperativas.
- En la primera fase del proyecto hubo un fuerte apoyo técnico y financiero de parte de JICA. En la segunda fase, el presupuesto es cubierto con un aumento del aporte de las cuatro cooperativas cooperantes y la contribución en efectivo de las beneficiarias (aporte que fue aumentando gradualmente cada año).

### *Marco legal*

Para cada una de las fases fueron firmados convenios de cooperación entre la FECOPROD, el INCOOP y JICA. Participando como cooperantes las cuatro cooperativas ya mencionadas.

Existen acuerdos firmados entre FECOPROD y cada una de las cuatro cooperativas cooperantes para el desembolso de sus recursos destinados a cubrir el costo de las actividades.

Se han firmado convenios entre algunas municipalidades y cooperativas beneficiarias para emprender actividades sobre planes de producción y ferias.

### **Metodología de intervención**

- Talleres de educación cooperativa para socios y administradores de cooperativas beneficiarias, con participación de las cooperativas cooperantes.
- Pasantías de técnicos y funcionarios de las cooperativas beneficiarias en las cooperativas cooperantes, de acuerdo al área de trabajo de cada uno.
- Capacitación sobre cooperativismo a socios de las beneficiarias.
- Capacitación sobre métodos de auditoría y control interno.
- Fomento del cooperativismo para captación de nuevos socios
- Giras de intercambio a otras cooperativas y centros de investigación del país y del exterior.
- Estudios de pre-factibilidad de proyectos de inversión.
- Realización de actividades de concienciación para socios morosos
- Asesoramiento para la utilización racional de los recursos financieros.
- Asistencia integral para la adecuación al nuevo Marco Regulatorio del INCOOP.
- Establecimiento de alianzas estratégicas entre cooperativas cooperantes y beneficiarias, y beneficiarias entre sí, para actividades comerciales.

<sup>49</sup> Informe de estudio de evaluación preliminar para el proyecto de fortalecimiento de los pequeños productores en la zona sureste de la República del Paraguay.

<sup>50</sup> Con la reforma estructural de julio de 2003, el INCOOP, pasa a ser de una Dirección General del Ministerio de Agricultura y Ganadería a una entidad con autarquía. En dicho cambio, las funciones del INCOOP fueron especializados en la aprobación y rechazo de la formación y disolución de cooperativas, aprobación y rechazo de la reforma de los estatutos, supervisión para la búsqueda de la adecuación de los trabajos y de su contabilidad, y en cuanto a las funciones que poseía en épocas de la Dirección General, tales como el asesoramiento administrativo y técnico, fueron transferidas a la FECOPROD. El presente proyecto, fue conceptualizado en épocas de Dirección General. Tomando en cuenta la necesidad de asesorar sobre el método administrativo y en la explotación a las cooperativas, y confiriendo dicho rol a la FECOPROD, se pudo asegurar la organización para la ejecución dentro de la parte paraguaya (Informe de estudio de evaluación preliminar para el proyecto de fortalecimiento de los pequeños productores en la zona sureste de la República del Paraguay).

## Informaciones generales del proyecto

### *Objetivo general*

- Mejoramiento de la calidad de vida de los socios de las cooperativas beneficiarias.

### *Objetivos específicos*

- Incremento de ganancias de los socios de las pequeñas cooperativas.
- Fortalecimiento de la empresa cooperativa, mediante la formación de recursos humanos capaces y comprometidos.

### *Componentes*

1. Fortalecimiento de la interrelación entre las cooperativas cooperantes y beneficiarias.
2. Fortalecimiento de la confianza de los socios hacia los ejecutivos de sus cooperativas.
3. Aumento del capital de las beneficiarias y mejoramiento de la solidez.
4. Compra colectiva de insumos agrarios entre las cooperativas beneficiarias.
5. Aumento del volumen de producción y mercados de venta.
6. Implementación de metodología de planificación y administración de fincas.

### *Cooperativas participantes*

Como ya se describió anteriormente, las cooperativas participantes son las siguientes:

#### *Cooperativas beneficiarias:*

1. Cooperativa San Luis.
2. Cooperativa Jhechapyrä.
3. Cooperativa Perpetuo Socorro.
4. Cooperativa Oñondivepa.
5. Cooperativa Mayor Otaño.
6. Cooperativa Tavapy II.
7. Cooperativa Juan León Mallorquín.

#### *Cooperativas cooperantes:*

1. Cooperativa Colonias Unidas.
2. Cooperativa La Paz.
3. Cooperativa Pirapó.
4. Cooperativa Yguazú.

### *Descripción de las cooperativas beneficiarias<sup>51</sup>*

Cinco de las cooperativas beneficiarias ya eran socias de la cooperativa Colonias Unidas antes del inicio del proyecto, en el año 2012 se sumó la cooperativa Tavapy II. La hoy ya cooperativa Juan León Mallorquín es la única beneficiaria del proyecto que no es socia de la cooperativa Colonias Unidas. La cooperativa Colonias Unidas mayormente se relaciona con sus cooperativas socias a través de la venta de insumos y entrega de producción (principalmente yerba mate). Explicación otorgada por Roberto Lang.

#### *Cooperativa “San Luis”*

Esta es una cooperativa de producción. Fue fundada en el año 1964, siendo una de las más antiguas de Itapúa. Está ubicada sobre la ruta I a 17 kilómetros de Encarnación.

<sup>51</sup> Descripción basada en un informe sobre la evaluación de la situación real de las organizaciones candidatas a ser beneficiarias del proyecto (año 2006), y complementada con información relevada en las entrevistas a distintos actores involucrados en el proyecto (año 2012).

En el año 2006, De sus 700 socios inscriptos sólo activaban 263, estando al día con sus obligaciones 156 asociados. La mayoría de sus socios son descendientes de inmigrantes de origen europeo (ucranianos y alemanes), también cuenta con socios autóctonos. Los primeros son medianos y grandes productores y los segundos, pequeños agricultores.

Los rubros principales son el arroz y la soja. Al inicio primaba la yerba mate, luego el arroz y en los últimos años la soja. En algún momento la cooperativa llegó a exportar arroz con las marcas “Adelaida” y “San Luis”.

Servicios: ahorro y crédito, provisión de insumos y supermercado.

Al parecer de los dirigentes de la cooperativa: deben crecer hacia afuera, modernizar su producción, desean mejorar su sistema informático-contable, desean mejorar el seguimiento y administración de créditos, necesitan un servicio de asistencia técnica a sus productores y deben aumentar el rendimiento y promover nuevos rubros.

### *Cooperativa “Jhechapyrá”*

Fundada en los años 70 y ubicada en el distrito de Natalio. Es una cooperativa de producción, asociada a FECOPROD.

Como resultado del periodo de crisis, a consecuencia de fluctuaciones climáticas, de los 500 asociados iniciales quedaban 253, siendo más de 90% activos.

La cooperativa basó sus inicios y crecimiento posterior en la soja y el algodón, evolucionando finalmente hacia la soja. En un principio también produjo tung. En la actualidad, el rubro más rentable es la soja.

Rubros principales: soja, girasol, trigo y maíz. Apoyan el cultivo de algodón, pero no lo comercializan en conjunto. La producción está dispersa en varios distritos.

Servicios: asistencia técnica, crédito, provisión de insumos y comercialización de productos y un bajo componente de ahorro. También cuentan con un pequeño almacén de consumo.

Sus directivos reconocen, antes del inicio del proyecto, que necesitan capacitación para poder mejorar el gerenciamiento de la cooperativa. Además, valoran y requieren más asistencia técnica de campo a sus asociados.

### *Cooperativa “Mayor Otaño”*

Esta es una cooperativa de producción que fue fundada en 1992. Ubicada en el distrito de Mayor Otaño, sobre el río Paraná.

Según cuentan representantes de esta cooperativa, entrevistados en el marco de la presente investigación, al principio sólo era un grupo de comités formados a través de un proyecto relacionado a la formación sobre cooperativismo. Luego, 27 productores de esos comités fundaron la cooperativa.

La cooperativa ha pasado por periodos de crisis de aproximadamente de siete u ocho años. A partir del 2001 están implementando un programa de reactivación y han logrado duplicar el número de socios, siendo en el año del estudio 181 socios. En el año 2012, la cooperativa cuenta con 283 socios, de los cuales aproximadamente 190 son activos.

Luego de varios años de problemas administrativos y, con el cambio de dirigentes, se ha logrado recuperar a asociados y reducir el nivel de morosidad.

La mayoría de sus socios son pequeños y medianos productores paraguayos. Se dedican principalmente al cultivo de yerba mate y cítricos, principalmente naranja.

La yerba mate es comercializada con la cooperativa Colonias Unidas y la producción de naranjas con la empresa “Pulp”, principalmente. En el predio de la cooperativa se encuentran las instalaciones para el correspondiente secado de la yerba mate (canchada).

Servicios: créditos, comercialización, cosecha de la yerba mate, industrialización de la yerba mate, provisión de insumos y, en especial, provisión de plantas de un vivero propio. También cuentan con un tractor equipado que presta servicios a sus socios.

Los fondos destinados a créditos a los socios provienen principalmente de la cooperativa Colonias Unidas y de la cooperativa del Sur. En menor proporción, de sus fondos propios.

La cooperativa Colonias Unidas capacita a los socios productores de yerba mate.

La cooperativa cobra un aporte social anual a sus socios. No se retiene un porcentaje de la comercialización para capitalizar.

Instalaciones: oficina, depósito y secadero de yerba mate.

Además de ser socios de la cooperativa Colonias Unidas, están asociados a la cooperativa del Sur que les presta asistencia en temas administrativos y capacitan a directivos y miembros de la junta de vigilancia, sin costo.

Los dirigentes, antes del inicio del proyecto, ven que necesitan: capacitación y asesoramiento, principalmente en el ámbito administrativo; informatización y sistematización de la información y registros; apoyo en la búsqueda de créditos a largo plazo; fortalecer el gerenciamiento y administración; completar instalaciones y equipos para la venta de yerba mate con marca propia.

Los entrevistados expresaron que, algunos de los resultados del proyecto sureste son: actualización de su organigrama; la elaboración conjunta del manual de procedimientos; conformación y buen funcionamiento del comité de créditos; mejora de la gestión interna, los socios hacen sus gestiones con más agilidad; mejora de la documentación; aumento de participación en las asambleas; aumento del interés de los socios; almacén de consumo, donde los socios venden sus productos; mejora de la producción y base de datos de los socios.

En futuros proyectos les parece que sería necesario: realizar más inversiones, un seguimiento continuo y la implementación de nuevos rubros.

### *Cooperativa “Oñondivepá”*

Esta es una cooperativa multiactiva que fue fundada en 1991. Ubicada en el distrito de Tomás Romero Pereira (María Auxiliadora) sobre la ruta VI.

Antes del inicio del proyecto contaba con 231 socios, siendo la mayoría de ellos pequeños y medianos productores paraguayos que se encuentran muy dispersos. En la actualidad son 240 los socios activos y más de 400 los matriculados. La cantidad de socios fue aumentando significativamente entre los años 2005 y 2006.

Los entrevistados explican que los rubros principales son: soja, yerba mate, girasol, trigo, tung y maíz. A finales del 2011, 27 productores iniciaron la producción de leche, a través del proyecto recibieron capacitación en este rubro.

Los socios también ofrecen productos hortigranjeros una vez por semana en una feria agrícola, con la asistencia de un voluntario de la JICA.

Servicios: asistencia técnica, créditos, comercialización de productos y provisión de insumos. Al no poseer silo propio, acompañan la comercialización conjunta. Está asociada a la cooperativa Colonias Unidas en los servicios de insumos y comercialización. También se resalta la posibilidad de créditos de emergencia para casos de salud. Prácticamente el 100% de sus fondos provienen de créditos de la cooperativa Colonias Unidas.

El departamento de asistencia técnica cuenta con los servicios de un ingeniero agrónomo que se encarga de visitar a los productores y de elaborar con ellos sus planes anuales de trabajo.

Los productores de leche reciben capacitaciones (PROCOLE) sobre higiene y calidad de la leche, a través del proyecto. Esto explicó el señor Osvaldo Sanabria, encargado del PROCOLE.

Con respecto al ahorro, los entrevistados resaltan que el nivel de ahorro de sus asociados es muy bajo y que la mayor parte de los ahorros está compuesta por remesas recibidas del exterior.

La cooperativa cobra un aporte social mensual a sus socios. Además, 3% de lo comercializado queda en la cooperativa para capitalizar.

Instalaciones: oficinas, depósito, báscula, predio con quincho destinado a las actividades sociales y culturales.

Antes del inicio del proyecto sus dirigentes reconocen que: necesitan de capacitación, sobre todo en gerencia; fuentes de inversiones en infraestructura a largo plazo y bajo interés; becas para capacitaciones sobre cooperativismo a hijos de socios; informatización en red.

Al criterio de los entrevistados, a través del proyecto, la cooperativa creció bastante, se está recuperando la confianza de los socios, los socios diversifican su producción y cuentan con un mercado para los rubros de autoconsumo.

En el futuro les parece que se necesitaría continuar con las capacitaciones a directivos, funcionarios y asociados.

### *Cooperativa "Perpetuo Socorro"*

La misma está ubicada en Itapúa Poty, en una zona predominantemente sojera. Fue fundada en 1994.

La mayoría de sus socios son pequeños y medianos productores, con fincas entre 5 y 20 hectáreas. Antes del inicio del proyecto contaba con 396 socios, en la actualidad son 305 los asociados. Los socios están ubicados en los distritos de Itapúa Poty, Capitán Meza, Edelira y Alto Verá.

Rubros principales: soja, trigo y otros granos. Un grupo de productores también produce leche, su producción es vendida a la cooperativa Colonias Unidas.

Los socios también ofrecen productos hortigranjeros una vez por semana en una feria agrícola, con la asistencia de un voluntario de la JICA.

Servicios: ahorro, crédito, provisión de insumos, comercialización, asistencia técnica y el supermercado. La asistencia técnica es brindada por un ingeniero agrónomo contratado, con quien los socios elaboran su plan de producción.

Al igual que en la cooperativa Oñondivepá, los productores de leche reciben capacitaciones a través del PROCOLE sobre higiene y calidad de la leche, a través del proyecto.

Los socios no están agrupados por comités. Existen tres comités organizados por rubro: comité de lecheros, comité de feriantes y comité de piscicultura.

Según la filosofía de esta cooperativa, cada actividad debe generar un margen de beneficio. Es por esto que, por resolución de la Asamblea, los excedentes deben ser capitalizados. Además de esto, la cooperativa no cuenta con un gerente, en su lugar, es dirigida por el consejo de administración. Todos sus funcionarios son socios de la cooperativa. Cuenta con los servicios de un contador externo.

La cooperativa cobra un aporte social anual a sus socios. Además, 3% de lo comercializado queda en la cooperativa para capitalizar.

Instalaciones: local propio con oficinas, silo para granos, equipamiento completo del silo y supermercado. Trabaja asociada a la cooperativa Colonias Unidas, principalmente en soja y cereales.

Con relación a los resultados del proyecto, el presidente de la cooperativa percibe que: entre los directivos funciona mejor el relacionamiento y la comunicación; la cooperativa cuenta con recursos humanos mejor preparados; los socios tienen más sentido de pertenencia, están mejor preparados para relacionarse con la institución, tienen una producción más diversificada, están vendiendo sus excedentes de autoconsumo y son más exigentes que antes.

El comité de educación trabaja mejor y los miembros de la junta de vigilancia son más específicos en su trabajo.

Además de la asistencia en la parte formativa, el proyecto donó a la cooperativa una impresora y una notebook.

El entrevistado también agregó que, a su parecer, para que los proyectos resulten más eficaces se necesita involucrar a todos los estamentos responsables del desarrollo (gobernación, municipalidad, cooperativas, etc.) y que el núcleo sea la cooperativa; la capacitación debe ir acompañada de inversiones en infraestructura (créditos a largo plazo) y que las cooperativas beneficiarias gerencien la fase primaria de los programas.

### *Cooperativa "Tavapy II"*

Fundada en el año 1998 y ubicada en la colonia del mismo nombre. Antes del inicio del proyecto contaba con 72 socios, 23 de ellos activos. En el 2012, cuenta con 33 socios.

En esta cooperativa se registra poca actividad desde el 2004. En su predio tiene instalada una fábrica para el procesamiento de yerba mate. La dificultad es que ya no cuentan con suficiente producción de materia prima porque las plantas fueron sustituidas por la soja.

Esta comunidad tiene una larga historia de lucha por la tenencia de la tierra, sin embargo, hoy en día muchos productores han vendido sus tierras y nuevos pobladores se han instalado en la comunidad.

Según lo expresado por el presidente de la cooperativa en la entrevista realizada para objeto del presente estudio, la junta de vigilancia funciona; el comité de educación no funciona porque no tienen presupuesto; no cuentan con comité de crédito, plan operativo anual, organigrama ni manual de funciones.

Antes del inicio del proyecto se percibía que los dirigentes estaban pendientes de captar donaciones, pero no de buscar capitalización con el esfuerzo de los socios. Los dirigentes de la cooperativa no percibían ninguna salida al estado de su cooperativa.

Rubros: yerba mate. Además cultivan sandía, melón y mandioca. Los mismos son comercializados en Ciudad del Este.

La yerba mate la comercializan en su totalidad con la cooperativa Colonias Unidas.

La cooperativa cobra un aporte social anual a sus socios. Además, 3% de lo comercializado queda en la cooperativa para capitalizar. Fondos para créditos: cooperativa Colonias Unidas y fondos propios.

Instalaciones: oficina; secadero de yerba mate, equipado y depósito. La nueva máquina del secadero fue adquirida a través de un crédito no reembolsable del PRONAF y el motor con un crédito de la cooperativa Yguazú.

Como resultados del proyecto, el presidente percibe que mejoró la situación de la cooperativa. Y considera que, en el futuro, necesitan más capacitaciones.

#### *Junta distrital de agricultores de Juan León Mallorquín (Cooperativa desde el año 2012)*

La junta fue fundada en el año 1997 con 11 comités de la zona. Antes del inicio del proyecto estaba conformada por 22 comités de productores agrícolas de varias compañías del distrito del mismo nombre. En la actualidad la cooperativa cuenta con 55 socios.

Los comités de base de la junta operaban según sus propias directivas con su propio reglamento interno. El nexa entre el comité de base y la directiva central eran los dos delegados designados por cada comité.

Los cultivos hortigranjeros son su principal rubro, además, cultivan granos.

Esta organización forma parte de la “Central de productores hortigranjeros de Alto Paraná”, en la feria semanal de dicha central comercializan sus productos, en donde cada productor feriante se queda con lo recaudado. La feria es organizada por el municipio, la gobernación y la oficina regional de la DEAg.

La cooperativa no ofrece el servicio de créditos ni de comercialización conjunta. Cada socio gestiona su propio crédito en terceras instituciones.

Instalaciones: salón, depósito y dormitorio. Además cuentan con un trapiche.

Para los referentes de esta cooperativa entrevistados durante esta investigación, entre los resultados del proyecto se destacan: la evolución de junta distrital a cooperativa y el mejor manejo de documentaciones.

En futuros proyectos les gustaría recibir maquinarias e implementos, para no tener que depender de los que utilizan a préstamo. Además necesitarían asistencia técnica en la finca de cada productor, créditos con bajas tasas de interés y pozo artesiano para los horticultores.

#### ***Duración del proyecto***

Fase I: enero del 2007 a diciembre del 2009.

Fase II: enero del 2010 a diciembre del 2012.

#### ***Actividades***

En ambas fases las actividades se centran principalmente en la capacitación a directivos, funcionarios y socios en general. Temas de capacitación: cooperativismo, administración cooperativa, control interno, planificación de la producción, adecuación y cumplimiento estricto de las normas del INCOOP, asistencia para la elaboración de manuales de funciones y procedimientos, elaboración de planes estratégicos, asistencia contable, y la gestión de créditos para la producción y proyectos de inversión.



Además se cuenta con la presencia de voluntarios de JICA con quienes se trabaja en la asistencia de socios y socias que participan en ferias de productores. Los voluntarios prestan asistencia técnica para la producción como logística.

Los encargados del proyecto se reúnen trimestralmente junto con representantes de todas las instituciones involucradas. Los representantes a nivel directiva se reúnen dos veces al año, donde se presentan informes y se aprueban planes operativos.

Según cuenta el señor Roberto Lang de la cooperativa Colonias Unidas, en la primera fase las capacitaciones estaban ya más predeterminadas y, en la segunda, los temas enfocados fueron más por solicitudes de los propios beneficiarios.

“El socio cuanto más conoce y más capacitado está, va a beneficiar a la masa societaria e incluso va a hacer que los socios se animen a ser directivos”.

*Roberto, Miembro, Cooperativa Colonias Unidas.*

“Nosotros vemos a los socios más preparados, con más sentido de pertenencia a su cooperativa. Siempre cuando los socios se educan más, son más exigentes, le exigen más a los administradores”.

*Hugo, Presidente, Cooperativa Perpetuo Socorro.*

“Nosotros mejoramos bastante en el relacionamiento entre nosotros (directivos)... antes había mucho problema de comunicación... hay una meta que se tiene que llegar y todos estamos mirando al mismo punto... y antes cada uno miraba para su lado nomás”.

*Hugo, Presidente, Cooperativa Perpetuo Socorro.*

“La gente no quiere capacitarse más si no va a tener un poco de plata al final... acá se queda todo en papeles y no hay resultados, no cambia la vida de la gente... no es por capacitarse que la gente va a cambiar si no hay inversión”.

*Hugo, Presidente, Cooperativa Perpetuo Socorro.*

## Logros, dificultades y retos

### Logros

*Durante la ejecución de la primera fase e inicios de la segunda, los siguientes son algunos de los resultados alcanzados<sup>52</sup>:*

- Se logró una mayor participación y concienciación de los socios en general, que trabajan con mayor motivación y compromiso con sus cooperativas.
- Mejoramiento de los procesos de otorgamiento de crédito a socios.
- Hubo una disminución en el porcentaje de morosidad en la última campaña agrícola.
- En las cooperativas Oñondivepa y Jhechapyrã se conformaron comités auxiliares que trabajan en la recuperación de créditos con resultados positivos.
- Íntegra adecuación de las cooperativas beneficiarias al marco regulatorio del INCOOP.
- Procesos contables y administrativos mejor organizados.
- Obtención de líneas de crédito para inversiones en la cooperativa Oñondivepa, mediante respaldo de la FECOPROD ante el CAH.
- Las cooperativas Oñondivepa y Jhechapyrã recibieron asistencia del Programa ACDI/VOCA, cuyos técnicos elaboraron documentos de sumo interés para las organizaciones.
- Elaboración de manuales de funciones y procedimientos en la cooperativa Jhechapyrã.
- Socios de las cooperativas Oñondivepa, Perpetuo Socorro y Jhechapyrã, cuentan con ferias semanales de ventas de productos agropecuarios.
- Se realizaron inversiones de ampliación y mejoramiento del secadero de yerba mate en la cooperativa Tavapy II, mediante intermediación del proyecto ante el programa PRONAF del MAG.
- La cooperativa Tavapy II, recibe crédito para capital operativo durante la zafra de yerba mate, por parte de la cooperativa Yguazú.
- La Junta Distrital de Agricultores de Juan León Mallorquín, culminó su proceso de constitución de cooperativa, y ya están formalmente constituidas como tal.
- Se concretaron algunas alianzas y acciones entre las cooperativas beneficiarias para llevar a cabo actividades y negocios conjuntos.
- Se habla de la conformación de una central de cooperativas entre las beneficiarias.

*Algunos resultados alcanzados durante la segunda fase son<sup>53</sup>:*

- Aumento en los niveles de participación, satisfacción y uso de servicios en las cooperativas beneficiarias lo que permite la permanencia en calidad de socios/as.
- Las beneficiarias toman de decisiones financieras de acuerdo a cada situación.

---

<sup>52</sup> Benítez, Oscar. Resumen del proyecto para revista anual. Año 2010.

<sup>53</sup> Camacho, Hugo. Informe final proyecto de fortalecimiento de cooperativas de la zona sureste del Paraguay – Segunda fase. Año 2012.

- Directivos y funcionarios adiestrados en elaborar reglamentos de caja, fondo fijo, y constante desarrollo de los procesos contable-administrativos.
- Alianzas estratégicas (comerciales, asistencia técnica-crediticia) beneficiarias-cooperantes.
- Creación de redes inter-cooperativas (beneficiarias entre si y beneficiarias-cooperantes para concreción de negocios).
- Socios/as trabajan con mayor motivación y compromiso con sus cooperativas debido a la eficiencia y solidez demostradas.
- Documentos confeccionados y actualizados de acuerdo a las nuevas reglamentaciones del INCOOP.
- Mejora en el área financiera, contable y administrativa.
- Convenios firmados con municipios y las cooperativas beneficiarias para fortalecer las ferias locales.
- Cuatro de las siete beneficiarias ascendieron a la categoría B, según la tipificación del INCOOP con la intervención del proyecto.
- Aumento de servicios como crédito y asistencia técnica.
- Amplia difusión e impacto del proyecto a los socios/as de las beneficiarias.
- Planes de negocios aprobados.
- Amplia participación en las de capacitaciones, charlas, giras educativas durante la ejecución del proyecto.
- Aplicación de los manuales de funciones y procedimientos con sus respectivas aplicaciones.
- Aumento en el sistema de información a los asociados.
- Aumento en la difusión e Implementación de plan de producción y contabilidad familiar.
- Aumento e introducción de nuevos rubros y mejoramiento en los ingresos (feria, lechería, yerba mate).
- Aumento en la cobertura de asistencia técnica y volumen de comercialización de rubros.
- Mejora en la visión en el ámbito cooperativo de las beneficiarias al observar otras realidades (giras internas y externas).

#### ***Dificultades***<sup>54</sup>

- En los inicios del proyecto existía falta de confianza entre los integrantes de las cooperativas beneficiarias.
- Desconocimiento y mal manejo de las cooperativas beneficiarias.
- Falta de preparación para asumir cargos y mal funcionamiento de los comités de educación.

<sup>54</sup> Este apartado se realizó sobre la base de la entrevista al Sr. Roberto Lang, principal nexo entre la Cooperativa Colonias Unidas y el Proyecto.

- Muchos de los directivos que fueron capacitados a través del proyecto, han abandonado sus cargos, lo que implica empezar de nuevo el proceso de formación de nuevos directivos.
- Desconfianza existente al inicio entre directivos y funcionarios de las cooperativas beneficiarias.
- Maltrato de los funcionarios hacia los socios de las cooperativas beneficiarias y viceversa.
- La venta de la producción fuera de la cooperativa beneficiaria debido a que los socios no confiaban en los funcionarios y directivos.

### **Características resaltantes encontradas**

Algunas cooperantes mantienen relaciones comerciales con las cooperativas beneficiarias. Casi la totalidad de las cooperativas beneficiarias están asociadas a una de las cooperantes.

Prácticas comerciales de terceros desfavorables para los beneficiarios.

Las cooperantes son empresas solventes con experiencia en la producción, comercialización y administración.

Las cooperativas beneficiarias no se encuentran en el área de influencia de todas las cooperantes y algunos de sus rubros son diferentes.

Además de abocarse al apoyo a las beneficiarias en el ámbito de la administración, el proyecto busca facilitar capacitaciones en el ámbito productivo.

A través del proyecto, una organización beneficiaria logró pasar de junta distrital a cooperativa.

En la primera fase, las beneficiarias, no aportaban una contraprestación y en la segunda fase el monto de la contraprestación fue aumentando gradualmente.

El proyecto tuvo un horizonte de tiempo definido: dos fases de tres años cada una.

Reuniones trimestrales de los encargados del proyecto con representantes de todas las organizaciones involucradas. Reuniones semestrales de representantes a nivel dirigenal para presentación de informes y aprobación de planes operativos.

En algunos distritos de beneficiarios existen acuerdos de trabajo entre gobiernos locales y el proyecto y acuerdos entre gobiernos locales e instituciones del Estado.

## CONSIDERACIONES PARA EL DESARROLLO INCLUSIVO DE LOS TERRITORIOS

Si bien los casos estudiados presentan algunas características muy distintas. Fueron encontrados elementos en común que podrían explicar las diferentes situaciones que se presentan.

Uno de los principales elementos en común que fue encontrado en esta investigación es el interés. Para que pueda iniciarse alguna cooperación es primordial que los intereses, tanto de los potenciales beneficiarios como de los cooperantes, estén claramente definidos e interpretados por las partes. Sumado a esto, es importante que las posibles cooperantes sean **organizaciones con la suficiente capacidad** para poder cumplir con los compromisos asumidos en el marco de la cooperación.

Si bien esta lección se encuentra ilustrada en todos los casos, se la ilustra con el proyecto de la Cooperativa Volendam (COVEPA). La extrema necesidad que estaban enfrentando las comunidades beneficiarias y el dominio de la inseguridad de los bienes de producción tanto de los socios de la cooperante como de los beneficiarios, despertaron en ambas partes el suficiente interés para iniciar un proyecto de cooperación. Este proyecto pudo ser concretado gracias a la capacidad, tanto económica como organizativa, que caracteriza a la cooperante.

Además, se identificaron otras lecciones que son, en cierta manera, consecuencia de esta primera.

En las cooperaciones en las que los beneficiarios están en el **área de influencia** de los cooperantes y que buscan un interés compartido entre las partes, las probabilidades de lograr resultados positivos son mayores que en los casos en que los beneficiarios están asentados en zonas alejadas de los cooperantes. Los **ámbitos** en que se desarrolle la cooperación deben ser claramente **conocidos y experimentados** por los cooperantes, para así poder lograr un aporte más valioso a los beneficiarios.

Por ejemplo, en el proyecto COVESAP, las comunidades beneficiarias se encuentran próximas a las tierras trabajadas por los socios de la cooperativa Friesland, esta proximidad influye en mayor medida en varios aspectos: seguridad de los bienes de producción de la cooperante y los beneficiarios, relaciones comerciales entre cooperante y beneficiarios, etc. Todo esto hace que el interés en la cooperación, de ambas partes, sea mayor. Sin embargo, en el caso IV (Proyecto Sureste), las cooperativas beneficiarias no se encuentran en el área de influencia de todas las cooperantes, por lo que el interés es más débil. Y lleva a que los beneficiarios se apoyen más en la cooperante con la que tienen más afinidad (socios, relaciones comerciales, etc.). A todo esto se suma el hecho de que al dedicarse tanto la cooperante como los beneficiarios a rubros en común, existen mayores posibilidades de realizar un aporte más significativo a los beneficiarios. Para ilustrar mejor este hecho, se recurre a la situación de la cooperativa beneficiaria Mayor Otaño, que es socia de la cooperativa Colonias Unidas y está especializada en la producción de yerba

mate, por lo que tiene más afinidad con esta cooperante que entiende sobre este rubro y cuenta con un programa de asistencia en la materia. En cambio, las cooperantes de inmigrantes japoneses no se dedican a este rubro, lo cual limita de alguna manera su aporte.

Los programas con enfoque integral permiten generar **impactos significativos** en el **corto plazo** y estos a su vez despiertan la **confianza** de los beneficiarios hacia el programa y ayuda a crear condiciones de sostenibilidad en el tiempo.

Esto se comprueba a través de la experiencia del proyecto COVESAP donde, al principio, había cierta desconfianza hacia la cooperante y el proyecto. Al ser atendidos aspectos básicos de la vida de los beneficiarios, como ser: salud, educación, caminos, agua, etc., fueron generadas la confianza y las condiciones necesarias para el desarrollo de un trabajo de cooperación más eficiente y sostenible en el tiempo.

Los programas de desarrollo, al establecer metas principales que contemplen la **evolución progresiva** de las organizaciones beneficiarias, tienen más probabilidades de lograr resultados sostenibles en el tiempo. Esta evolución progresiva debe ser suscitada mediante el fomento de la capacidad de **autogestión** y la **transferencia de responsabilidades** a los beneficiarios.

En el caso II (COVEPA), los productores fueron inicialmente organizados en comités, para luego de unos años pasar a fundar una cooperativa por iniciativa de los mismos (sin ser desintegrados los comités de base). En las comunidades beneficiarias más nuevas, estos comités están nucleados en un comité central. Todo este proceso fue cimentado en el constante apoyo y formación en materia organizacional (formación de líderes, organización comunitaria, etc.), además del traspaso gradual de responsabilidades del proyecto a los propios beneficiarios.

Es importante que los planes de actividades sean elaborados de manera participativa entre las contrapartes, para así lograr trabajar con planes y presupuestos lo suficientemente ajustados a la realidad de los beneficiarios, mejor aún si estos planes y presupuestos tienen cierta flexibilidad.

En el caso I, COVESAP, el acompañamiento al productor se da en la misma finca, a través del técnico agropecuario, en donde elaboran en conjunto el plan de trabajo del productor, y luego el técnico se encarga de hacer un seguimiento sistemático a este plan, desde el inicio hasta el final del ciclo productivo. Esto permite al técnico conocer y transmitir la realidad del productor al resto del equipo del proyecto. Además, el hecho de poder realizar reasignaciones o ampliaciones del presupuesto ante nuevas necesidades que surjan durante la ejecución del mismo, otorga al proyecto la suficiente flexibilidad para adecuarse constantemente a la realidad de los beneficiarios y así obtener resultados más deseables.

Los programas con enfoque territorial deben contemplar mecanismos que propicien la **participación efectiva de los actores del entorno**.

En el caso II, COVEPA, es la cooperante quien se encarga de suplir las falencias de servicios básicos en las comunidades beneficiarias. Por lo tanto, su restricción presupuestaria, limita la población beneficiaria cubierta por el proyecto. En contraposición, en el departamento de Itapúa, en algunos municipios en donde se encuentran los beneficiarios del caso III (Colonias Unidas) existen convenios de cooperación entre gobiernos locales, empresas privadas e inclusive con la misma DEAg. Con esto la cooperante se ocupa únicamente de la asistencia técnica a los productores y la comercialización, pudiendo llegar a productores que se encuentran más alejados de sus bases.

En resumen, para que un proyecto de cooperación tenga más probabilidades de lograr resultados positivos, es fundamental que exista un interés claramente identificado en ambas partes, que la cooperante tenga la suficiente capacidad para lograr implementar un proyecto de manera eficiente, que esté familiarizado con la realidad y la actividad de los beneficiarios, que se vean mejoras concretas en las necesidades fundamentales de los beneficiarios en el corto plazo para lograr la confianza de los mismos y que el avance en el desarrollo sea gradual de manera a asegurar la sostenibilidad del mismo. Finalmente, todo esto se podrá lograr en la medida en que todas las instituciones responsables del desarrollo territorial estén involucradas de manera coordinada en esta tarea.

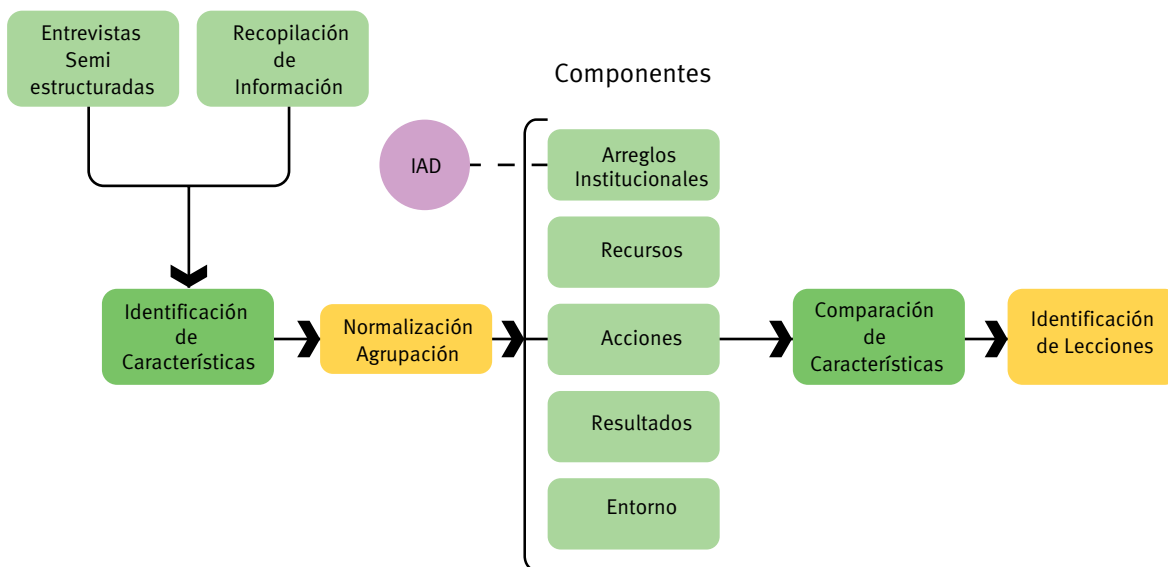
## APÉNDICE METODOLÓGICO

La finalidad de la presente investigación fue la de extraer lecciones aplicables al Paraguay, resultantes de la comparación de casos. Para lograr esto se procedió a identificar un conjunto de experiencias, cuya estructura y aspectos relevantes de su funcionamiento se debieron revelar.

Puesto que las experiencias analizadas tienen múltiples aspectos, fue necesario concentrar el estudio en los fundamentales, de modo tal que las lecciones puedan ser de utilidad. Partiendo de la base que el fundamento de cualquier iniciativa de desarrollo depende sustancialmente de la estructura de incentivos que establezca, la que a su vez obedece a los valores del entorno cultural, arreglos institucionales (formales e informales), acciones, resultados y recursos asignados; la metodología del trabajo se orientó a describir en forma normalizada (estandarizada) las características básicas de cada caso, clasificadas en arreglos institucionales, recursos, acciones, resultados obtenidos y entorno.

La descripción normalizada de los componentes básicos - arreglos institucionales, recursos, acciones, resultados obtenidos y entorno - es un paso muy importante de la metodología, pues permite seguir una secuencia replicable y comparar casos, que de otra manera podrían parecer muy diferentes. El resultado de la descripción normalizada es un conjunto de características, agrupadas por componentes. Las lecciones se extraen como resultado de la comparación de las características.

A continuación se muestra la secuencia de pasos, que de acuerdo a la metodología utilizada, conduce a las lecciones relevantes que las experiencias analizadas sugieren.



### Entrevistas semi estructuradas

Para una recopilación más ordenada de la información primaria, fueron diseñados cuestionarios clasificados de acuerdo a la institución a la cual representaría cada entrevistado (cooperativa cooperante, cooperativa beneficiaria, gobierno local, etc.). Las preguntas fueron elaboradas a partir de los distintos componentes en los cuales serían agrupadas las características identificadas.



## Recopilación de información

La información secundaria relacionada a los casos estudiados fue solicitada en las entrevistas con los distintos actores involucrados. Para lo cual se elaboró un listado base de los documentos a ser solicitados.

## Identificación de características

Una vez realizadas las entrevistas y recopilada la información secundaria, estas fueron sistematizadas y analizadas. Lo cual permitió identificar las características de acuerdo con la definición de cada uno de los componentes a ser considerados en el estudio.

### *Componentes:*

- **Arreglos institucionales:** Incluye las estrategias, normas y reglas que rigen a las instituciones involucradas.
- **Recursos:** Considera los recursos financieros, humanos y la infraestructura de la que disponen las instituciones estudiadas.
- **Acciones/resultados:** Se refiere a las acciones que realmente se llevaron a cabo en el marco del caso estudiado, así como los resultados obtenidos (para un mejor análisis, estos componentes fueron presentados de manera separada).
- **Entorno:** Corresponde a las características del contexto en el cual se desarrollan los casos estudiados (aspectos culturales, políticos, ambientales, etc.).

Además de las características mencionadas, fueron identificadas características relacionadas a **sistemas de información**, como: estudios de línea de base que permitieron conocer la realidad inicial de los beneficiarios de los proyectos estudiados.

## Normalización y agrupación

Al contar con el listado de características identificadas, éstas fueron normalizadas y agrupadas por componente. Las características fueron expresadas en términos generales, hasta el punto que permitiesen su comparación entre los casos pero, sin perder la particularidad de cada uno. De este modo, se obtuvo un nuevo listado de características principales, ya expresadas de forma normalizada.

### *IAD*

Los arreglos institucionales, antes de ser expresados de manera normalizada, fueron codificados de acuerdo a la sintaxis de la gramática institucional del IAD. Lo cual contribuyó a la identificación más precisa de las características relevantes de los arreglos institucionales.

La metodología mencionada en el párrafo precedente es la denominada *Institutional Analysis and Development Framework (IAD)* – Marco de análisis y desarrollo institucional. La misma está basada en aportes teóricos de diversas escuelas. Originada a mediados de los años setenta, pero reconocida en el año 1982, a través del artículo de L. Kiser y Elinor Ostrom “*Three Words of Action: A Metatheoretical Synthesis of Institutional Approaches*”<sup>55</sup>.

De acuerdo con la definición expuesta por Elinor Ostrom, institución es “*un patrón estable de*

<sup>55</sup> Cruz-Rubio, C. Mapa de desarrollo teórico en política pública y policy change: estado de la cuestión y tendencias. 2010.

*comportamientos que viene estructurado por estrategias, normas y reglas*". Entonces, en toda institución, existen dos elementos fundamentales: el comportamiento y la estructura. Es este último elemento el que fue estudiado y analizado a través de la metodología IAD.

### **Componentes ADICO/ABDICO<sup>56</sup>:**

La estructura de un arreglo institucional está definida por las sentencias institucionales, los que a su vez pueden estar compuestos de: atributo (A), objeto (B), deóntica (D), acción (I), condición (C) y o sino (O).

**Atributo (A):** Es el agente animado (individuos, grupos de individuos u organizaciones) que realiza las acciones o resultados. El atributo puede estar implícito o explícito en cualquier arreglo institucional dado. Para el caso de atributos implícitos es importante que el codificador entienda claramente el contexto del arreglo en el documento, para asegurar la inferencia adecuada. Puede haber casos en que el actor sea un grupo u organización y sólo este expresado en forma explícita, un actor miembro del grupo, por lo que se debe tener cuidado para lograr la interpretación correcta e incluir a todo el grupo u organización en el atributo.

La mejor manera para localizar el atributo de un arreglo institucional es identificando el actor u organización que se espera que esté a cargo de la acción o resultado (I) del arreglo. En muchos casos es más sencillo identificar el atributo una vez que la acción o el resultado fueron localizados.

**Objeto (B):** Es la parte inanimada o animada del arreglo que recibe la acción descrita en (I) y ejecutada por el agente en (A). La distinción del objeto ayuda a no confundir al actor con el objeto de la acción, principalmente cuando el atributo no está explícito.

**Deóntica (D):** Expresa si algo es permitido, obligatorio o prohibido. No necesariamente deben aparecer escritas esas palabras, también pueden estar como: puede, no puede, debe, no debe, debería, no debería. Según Crawford y Ostrom, la deóntica debe estar explícita. Sin embargo, Basurto et al., opinan que puede estar implícita en otros términos (ej: requiere = debe). Facilitaría el trabajo de codificación si se sigue el siguiente orden: deóntica, acción, objeto, condición, o sino y atributo.

**Acción - Aim (I):** Describe el resultado o la acción del arreglo, al que la deóntica se refiere. Típicamente consiste en todos los verbos que no representan la deóntica en el arreglo. Cualquier calificativo de la acción, incluyendo la identificación del límite temporal y espacial relacionada a la acción debe estar incluida en "condición".

**Condición (C):** Es la parte del arreglo que modifica la acción, con frecuencia en tiempo y espacio, pero también puede incluir descripciones de cómo la acción identificada va a ocurrir. Establece las condiciones o requisitos en que se da la acción. Cuando el arreglo institucional no especifica la condición en forma explícita, por defecto, se coloca "(siempre)".

**O sino (O):** Se refiere a la acción punitiva si la regla no es cumplida. Debe estar de forma explícita para ser codificada.

De acuerdo con la codificación resultante, los arreglos institucionales pueden ser agrupados de la siguiente manera:

---

56 Siddiki, S., Basurto, X., & Weible, C. *Comparing formal and informal institutions with the institutional grammar tool*, además del mismo aprendizaje del proceso de codificación para el presente estudio. 2010.

Codificación ADICO: propuesta inicialmente en el año 1995 por Crawford y Ostrom.

Codificación ABDICO: incorpora a la codificación original el "objeto" y fue propuesta por Basurto et al., en el año 2010.

Estrategias (AIC/ABIC): En la proposición se identifica atributo, objeto, acción y condición.

Normas (ADIC/ABDIC): En la proposición se identifica atributo, objeto, deóntica, acción y condición.

Reglas (ABDICO/ABDICO): En la proposición se identifica atributo, objeto, deóntica, acción, condición y “o sino”.

Las estrategias, normas y reglas, constituyen los “arreglos institucionales”. Estos arreglos pueden ser verbales, escritos o estar incluidos tácitamente en una forma inteligible por el actor en un escenario empírico. Lo que esta teoría ofrece es una gramática de instituciones como una teoría que genera descripciones estructurales de los arreglos institucionales. La sintaxis de la gramática institucional operacionaliza la descripción estructural, identifica componentes comunes de arreglos institucionales y establece el conjunto de componentes que comprende cada tipo de proposiciones institucionales.

### Comparación de características

Ya con las características relevantes normalizadas y presentadas en una matriz, se procede a la comparación de las características entre los distintos casos. Es decir, se analiza y compara la presencia o ausencia de una característica en cada caso.

A continuación se presenta, a modo ilustrativo, un pequeño listado de características normalizadas:

COMPONENTE	PROPOSICIÓN
Arreglos Institucionales	El pequeño productor esta obligado a integrar un comité de productores o ser socio de alguna cooperativa beneficiaria para recibir beneficios del proyecto.
Recursos	Recursos aportados por particulares, miembros de las comunidades cooperantes.
Acciones	El proyecto provee asistencia técnica a los beneficiarios y realiza un seguimiento a la evolución del ciclo de la actividad agropecuaria.
Resultados	Evolución progresiva de la organización de productores.
Entorno	Coordinación entre las instituciones públicas responsables del desarrollo territorial en la zona del proyecto.

### Identificación de lecciones

La comparación de características conduce a la identificación de ciertos patrones, y, como resultado de estos patrones al comparar los casos entre sí se obtienen las lecciones, que son regularidades que pueden ser aplicadas en diferentes circunstancias.

## LISTADO DE ACRÓNIMOS

ACOMEPA: Asociación de Colonias Menonitas del Paraguay.  
APIR: Asociación de Productores de Itacurubí del Rosario.  
BCP: Banco Central del Paraguay.  
BNF: Banco Nacional de Fomento.  
CAF: Corporación Andina de Fomento.  
CAH: Crédito Agrícola de Habilidadación.  
CAN: Censo Agropecuario Nacional.  
CETAPAR: Centro Tecnológico Agropecuario en Paraguay.  
CIPAE: Comité de Iglesias para Ayudas de Emergencias.  
CNMC: Comité Nacional de Mujeres Cooperativistas.  
CONPACCOOP: Confederación Paraguaya de Cooperativas.  
CONSA: Consultora Sistemas Agrarios.  
COVEPA: Cooperación Vecinal con Pequeños Agricultores.  
COVESAP: Cooperación Vecinal de Pequeños Productores en San Pedro.  
DEAg: Dirección de Extensión Agraria.  
DEC: Departamento de Comunicación.  
DINCAP: Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos.  
Embrapa: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Empresa Brasileira de Investigaciones Agropecuarias).  
FECOPROD: Federación de Cooperativas de Producción Ltda.  
IBR: Instituto de Bienestar Rural.  
ILDES: Iniciativa para el Liderazgo en Desarrollo Sostenible.  
IMO: International Menonite Organisation.  
INCOOP: Instituto Nacional de Cooperativismo.  
INDERT: Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra.  
JICA: Japan International Cooperation Agency.  
KfW: Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banco de Crédito para la Reconstrucción).  
MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.  
MERCOSUR: Mercado Común del Sur.  
MIC: Ministerio de Industria y Comercio.  
MOPC: Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.  
PIB: Producto Interno Bruto.  
PMRN: Proyecto Manejo Sostenible de Recursos Naturales.  
PROCODIA: Programa de Cooperación para el Desarrollo Autosuficiente de San Pedro.  
PROCOLE: Programa de Mejoramiento de la Competitividad del Sector Lechero.  
PRODERS: Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible.  
PRODESAL: Programa de Desarrollo de Pequeñas Fincas Algodoneras.  
PRONAFOPE: Programa Nacional de Fomento Pecuario.  
SIB: Superintendencia de Bancos  
UEN: Unidad Estratégica de Negocios  
USAID: United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional).

Convenio de Colaboración Interinstitucional entre el Colegio Técnico Agromecánico Don Idilio Castiglioni y la Cooperación Vecinal en San Pedro - COVESAP. (2011).

Alfonzo, R. J. (2012). COVESAP.

Alvarez, N., & Carísimo, E. (2012). Colonias Unidas.

Aranda, A. (2012). Proyecto Sureste.

AVINA. (2000). Estudio socioeconómico. Ayuda vecinal al pequeño agricultor.

Banco Central del Paraguay. (2008 - 2011). *Boletín Estadístico*.

Banco Central del Paraguay. (2011). *Informe económico preliminar*.

Becker, R. (2012). Colonias Unidas.

Benítez, O. (2010). Resumen del proyecto para revista anual.

Benjamin, P., Fung Lam, W., Ostrom, E., & Shivakoti, G. (1994). *Institutions, incentives, and irrigation in Nepal*.

Caballero, E. (2012). COVEPA.

Cabral, C., Almeida, A., Oviedo, O., & Sanabria, P. (2012). COVEPA.

Cáceres, C. (2012). COVEPA.

Camacho, H. (2012). *Informe final proyecto de fortalecimiento de cooperativas de la zona sureste del Paraguay - Segunda fase*.

Camacho, H. (2012). Proyecto Sureste.

Cañete, C. (2012). COVEPA.

Cañete, L., Benítez, R., & Silke, M. (2012). Gobernación de Itapúa.

Carosini, L. (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en Paraguay. Una importante contribución al desarrollo nacional*. La Paz.

Castro, E. (2012). Gobernación de San Pedro.

Comité Central Cocuerá. (s.f.). Reglamento.

Comité Kokue Poty. (s.f.). Reglamento.

Convenio cooperativa Friesland - Pre cooperativa Amanecer. (2008).

Convenio COVESAP - APIR. (2011).

Convenio COVESAP - DEAg. (2008).

Convenio COVESAP - Municipalidad de Itacurubí del Rosario. (2008).

Convenio COVESAP - Pre cooperativa Amanecer. (2008).

Convenio de Colaboración Interinstitucional entre la CONPACOOOP el a través del Comité Nacional de

Mujeres Cooperativistas CNMC y la Cooperativa Friesland Ltda. a través del Proyecto de Cooperación Vecinal en el Departamento de San Pedro - COVESAP. (2010).

Convenio de cooperación entre el Proyecto de Fortalecimiento de la Cooperativas del Sureste del Paraguay - 2da Fase, la cooperativa Mayor Otaño y la municipalidad de Mayor Otaño. (Junio de 2012).

Convenio de coordinación entre CONSA y COVESAP. (2004).

Convenio entre COVESAP y la cooperativa Carolina. (2012).

Convenio entre la cooperativa Friesland y la cooperativa Carolina. (2012).

Cooperativa Carolina. (s.f.). Estatuto social.

Cooperativa Carolina. (s.f.). Reglamento de ahorro.

Cooperativa Carolina. (s.f.). Reglamento de Crédito.

Cooperativa Cuatro Vientos. (s.f.). Estatuto social.

Cooperativa Cuatro Vientos. (s.f.). Reglamento de crédito y recuperación.

Cooperativa Yguazú. (s.f.). <https://sites.google.com/site/copirapo/>.

COVEPA. (2012). COVEPA.

COVEPA. (2012). Estructura COVEPA.

COVEPA. (2010). Informe para CEPAL.

COVEPA. (2010). Resumen.

COVESAP. (s.f.). COVESAP IV.

Departamento de comunicación. *Colonia Friesland. La primera colonia menonita en la región oriental del Paraguay.*

Díaz, F. (2012). COVESAP.

Dietze, E. (2012). Colonias Unidas.

Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos. (2002). Censo poblacional.

Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos. (2011). Encuesta Permanente de Hogares.

Dirección Nacional de Aduanas. (2008 - 2011). Informe estadístico.

Duarte, A., & Villamayor, J. (2012). COVEPA.

Ens, P. (2012). COVEPA.

Espínola, R., & Cáceres, R. (2012). Proyecto Sureste.

Esquivel, D. (2012). Colonias Unidas.

Fast, A. (2012). COVESAP.

Federación de Cooperativas de Producción. (s.f.). Centro de Información.

Fleitas, C., Trinidad, E., Barrios, R., Durán, Sosa, O., & Acosta. (2012). Proyecto Sureste.

Florentín, E. (2012). Colonias Unidas.

Funk, H. (2012). COVEPA.

Gallas, W. (2003). *Cooperativa Colonias Unidas Agropecuaria Ind. Ltda: 50 años al servicio de sus asociados.*

Goerzen, E. (2012). COVEPA.

Gómez, E. (2012). COVESAP.

Harms, R. (2012). COVEPA.

*Informe de estudio de evaluación preliminar para el proyecto de fortalecimiento de los pequeños productores en el zona sureste de la República del Paraguay.*

Instituto Nacional de Cooperativismo. (2008). Estructura financiera de las cooperativas de producción.

Koop, N. (2012). COVEPA.

Koop, V. (2012). COVEPA.

Lang, R. (2012). Colonias Unidas.

León, R. (2012). COVEPA.

Ley 2157/03. Que regula el funcionamiento del INCOOP y establece su carta orgánica. (2003).

Ley 3966/10. Orgánica Municipal. (2010).

Ley 426/94. Que establece la carta orgánica del gobierno departamental. (1994).

Ley 489/95. Orgánica del Banco Central del Paraguay. (1995).

Lezcano, H. (2012). Proyecto Sureste.

Lobatti, J. C. (2012). Colonias Unidas.

López, I., Cuevas, V., & García, J. (2012). Proyecto Sureste.

Masloff, V. (2012). Proyecto Sureste.

Melo, E. (2012). COVESAP.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (1992 - 2008). Censos agropecuarios.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2008). Informe sector agropecuario.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2007 -2012). Síntesis estadísticas.

Ministerio de Hacienda. (2011). Transferencias a gobiernos municipales.

Ministerio Nourin Suisan. (2008). Informe sobre el proyecto de promoción de relación binacional de las cooperativas agrícolas. Japón.

Minuta de acuerdo del envío grupal de voluntarios para el proyecto de fortalecimiento de pequeños productores lecheros en el departamento de Itapúa. (2012).

Morel, D. (2012). COVEPA.

Motomori, H. (2012). Proyecto Sureste.

Muñoz, M. (2012). COVESAP.

Muñoz, R. (2012). COVESAP.

Neufeld, K. *Conociendo a los menonitas. Su origen, su fe y su presencia en el Paraguay.*

Ostrom, E. (2009). *Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems.*

Ostrom, E., & Crawford, S. (1995). *A grammar of institutions.*

Paetkau, D. (2012). COVEPA.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). Sector rural paraguayo: una visión general para un diálogo informado.

Regehr, F. (2012). COVESAP.

Rodríguez, D. (2012). COVEPA.

Secretaría de Planificación y Gobernación de Alto Paraná. (2007). Diagnóstico departamental.

Secretaría de Planificación y Gobernación de Itapúa. (2007). Diagnóstico departamental.

Secretaría de Planificación y Gobernación de San Pedro. (2007). Diagnóstico departamental.

Servín, & Arce. (s.f.). Paraguay: la competitividad en la industria láctea.

Siddiki, S., Basurto, X., & Weible, C. (2010). *Comparing formal and informal institutions with the institutional grammar tool.*

Soria, P. (2012). Municipalidad de Itacurubí del Rosario.

Takajashi, Y. (2012). Proyecto Sureste.

Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. (2007). Impactos de la integración regional del MERCOSUR sobre el sector cooperativo.

Valdez, N. (2012). COVEPA.

Warkentin, W. (2012). COVESAP.

Weichselberger, N. (4 de Setiembre de 2012). COVEPA.

Weichselberger, W., & Marie. (2012). COVEPA.

[www.covesap.org](http://www.covesap.org). (s.f.).

[www.itapua.gov.py](http://www.itapua.gov.py). (s.f.).