



TETĀ VIRU
MOHENDAPY
MOTENONDEHA
MINISTERIO DE
HACIENDA



YVY HA TYMBA
ÑANGAREKO
MOTENONDEHA
MINISTERIO DE
AGRICULTURA
Y GANADERÍA

GOBIERNO NACIONAL
Construyendo el futuro hoy

Guía para el Desarrollo Territorial en el Paraguay

Experiencias del Proyecto Katupyry



Proyecto de Desarrollo Rural para el Fortalecimiento del Sistema de Gestión Territorial en Itapúa y Caazapá

Autoridades

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

- *Juan Carlos Baruja*, Ministro
- *Mario León*, Viceministro de Agricultura
- *Daniel Bordón*, Director Dirección de Extensión Agraria
- *Santiago Bertoni*, Director General de Planificación

MINISTERIO DE HACIENDA

- *Santiago Peña*, Ministro
- *Ramón Ramírez*, Viceministro de Administración Financiera
- *María Mercedes Martínez*, Directora de la Unidad de Departamentos y Municipios

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN (JICA)

- *Hideyuki Yoshida*, Representante Residente de JICA Paraguay
- *Keisuke Ito*, Representante Residente Adjunto de JICA Paraguay
- *Haruhiko Igawa*, Director de Cooperación Técnica y Financiera
- *Miguel Hirai*, Director Adjunto de Cooperación Técnica y Financiera

DEPARTAMENTALES

- *Luis Roberto Gneiting*, Gobernador de Itapúa
- *Avelino Dávalos*, Gobernador de Caazapá

Agradecimientos

ING. AGR. JOSÉ SERRATI,
EX DIRECTOR ALTERNO DEL PROYECTO KATUPYRY
NAOMI SILGUEIRA,
ASISTENTE POR PARTE DE JICA

Ficha Técnica

MIEMBROS DE COMITÉ DE ELABORACION DE LA GUIA

Justo Vargas	Director de la Unidad de Coop. Técnica y Relaciones Internacionales MAG, DGP
Francisco Burgos	Director Alterno KATUPYRY
Juan Molinas	Jefe de Unidad de Gestión Territorial DEAG, MAG
Oscar Galeano	Coordinador Institucional Alterno UDM, MH
Verónica Rivas	Técnica DGP, MAG,
Leticia Duarte	Técnica DGP, MAG
Alba Maidana	Técnica DGP, MAG

JICA EXPERTOS DE PROYECTO KATUPYRY:

Narihide Nagayo	Jefe Asesor del Proyecto
Toshiaki Kurihara	Experto de Desarrollo Participativo
Chiaki Harada	Experta de Desarrollo Participativo
Hirofumi Hara	Coordinador del Proyecto

COLABORADORES:

German Solinger	Intendente de Capitan Meza, Itapúa	Norma Rodas	Técnica UDM/MH
German Gneiting	Intendente de Carmen del Paraná, Itapúa	Lazaro Bogado	Técnico ALAT/ DEAG MAG
Ricardo J. Lohse	Secretario de Planificación Gobernación de Itapúa	Obligado	
Pablo Iriarte	Secretario de Producción Gobernación de Itapúa	Norma Segovia	Técnica ALAT/ DEAG MAG
Antonio Fariña	Secretario de Ambiente Gobernación de Itapúa	Hohenau	
Emilio Falcón	Secretario de Turismo Gobernación de Itapúa	Celia Garayo	Coordinadora ONG Procosara
Reinaldo Martínez	Secretario de Planificación Gobernación de Caazapá	César Llano	Gerente Instancia Territorial 2
Manuel Morel	Secretario de Producción e Industria, Gobernación de Caazapá	Claudia Amarilla	Técnica Secretaría Producción y Ambiente, Municipalidad de Natalio
Katherine Benítez	Auditora Gobernación de Caazapá	Ramón Lagraña	Técnico Ambiente, Municipalidad de Capitán Meza
Alicia Eisenkölbl	Gerente Instancia Territorial 1	Alba Gómez	Técnica Secretaría de Producción, Municipalidad de Edelira
Gert Karbaum	Instancia Territorial 1	Clotildo Rojas	Gerente CDA/ MAG Itapúa Sur
Gabriela Romero	Instancia Territorial 1	Zenón Delvalle	Gerente CDA/ MAG Itapúa Norte
Siles Rivas	Jefe Oficina Regional Itapúa de Infona	Andrés Gutierrez	Técnico CDA/ MAG Itapúa Norte
Alberto Martínez	Gerente Asociación de Municipios Colonias Unidas (AMCU)	Aureliano Ocampos	Técnico CDA/ MAG Itapúa Norte
		Felipe Cano	Gerente CDA/MAG Caazapá
		Natalia Hein	Consultora Técnica JICA Itapúa
		Miwa Yoshimura	Consultora Informática JICA Itapúa
		Kaori Mihara	Asistente JICA Itapúa
		Nelson Benavente	Consultor Técnico JICA Caazapá
		Ayumi Hayashi	Asistente JICA Caazapá

Indice

I. INTRODUCCION	9
II. ANTECEDENTES	11
III. CAPITULO I	
Marco Conceptual y Elementos Básicos del Enfoque Territorial	15
i. Enfoque Territorial	15
ii. Las dimensiones del territorio	16
iii. Selección de territorio	19
iv. Instancia Territorial	20
v. Mecanismo de Coordinación Interinstitucional	22
vi. Coordinación Interinstitucional en los Territorios	24
IV. CAPÍTULO II	
Instalación del Sistema de Gestión Territorial: Constitución, Implementación, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de la Instancia Territorial	27
a. ETAPA 1: CONSTITUCIÓN	29
i. Identificación de los actores locales	29
ii. Roles y funciones	31
iii. Constitución de la Instancias Territorial	32
1. Constitución de la Instancia Inicial	34
2. De la Instancia Inicial a la Instancia Definitiva (Instancia Territorial)	39
3. Roles y Miembros de los componentes de la Instancia Territorial	42
b. ETAPA 2: FORTALECIMIENTO	45
i. Formalización de la Instancia Territorial	45
ii. Diseño de la Imagen territorial	46
iii. Asignación de presupuesto y habilitación de la cuenta Bancaria	46
iv. Diagnóstico territorial	47
v. Elaboración de Plan Estratégico y Operativo	48
vi. Elaboración de Estrategias de Comunicación Territorial	50
vii. Constitución de Comisiones Temáticas	52
viii. Inclusión de nuevos actores territoriales	53
ix. Articulación con financiadores externos	53
x. Construcción de capacidades	54
c. ETAPA 3: SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	55
i. Métodos Participativos	56

Índice

ii. Monitoreo del Plan Estratégico Territorial y Plan Operativo Anual	58
iii. Evaluación de la Gestión	59
V. CAPÍTULO III	
Lecciones aprendidas sobre la Gestión Territorial en base a la experiencia del Proyecto	61
a. Comprensión del enfoque, su importancia y ventajas para el Desarrollo	61
b. Una comunicación efectiva y eficiente entre los actores territoriales	62
c. Una etapa inicial centrada en mejorar el proceso	62
d. El fortalecimiento institucional	63
e. Construcción de capacidades	64
f. Generación de Recursos financieros	64
g. Institucionalización de la gestión territorial	65
h. Un proceso constante de retroalimentación y seguimiento del trabajo realizado	66
i. Visualización de beneficios de aplicación de Sistema de Gestión Territorial	66
VI. CAPÍTULO IV	
Experiencias y Proyectos Pilotos Implementados en los Territorios	67
a. Consejo de Gestión Territorial de Itapúa –CGTI	67
b. Proyectos Pilotos Ejecutados en la Zona norte de Caazapá	70
i. Comedor comunitario “CHE SY REMBIÚ”	70
ii. Enfoque de Mejoramiento de Vida “SEIKATSU KAIZEN	74
iii. Mejoramiento de producción y calidad de la leche del Comité Durazno	77
c. Proyectos Pilotos Ejecutados en el Departamento de Itapúa Territorio 1	80
i. Granos Secos	80
ii. Proyecto sobre Horticultura	83
iii. Cadena de Valor de Mandioca	85
iv. Reforestación de Bosques Protectores de Cauces Hídricos	88
v. Manejo de Residuos Sólidos y Educación Ambiental	95
d. Proyectos Pilotos Ejecutados en el Departamento de Itapúa Territorio 2	98
i. Ruta Eco turística	98
ii. Proyecto de Reforestación en Cauces Hídricos	102
VII. CONCLUSIONES	107
VIII. RECOMENDACIONES	109
IX. ANEXO	113
X. BIBLIOGRAFIA	143

Introducción

La coyuntura internacional y regional ha experimentado cambios profundos en cuanto al comportamiento de los factores y agentes que inciden en el progreso económico de los pueblos de América Latina y el Caribe, dentro de este contexto, las tendencias y experiencias del desarrollo económico a nivel global, regional y local sustentadas en el creciente aumento de la descentralización administrativa y fiscal implementada en los distintos países de Sudamérica, ha creado nuevos modelos de desarrollo en la región.

Asimismo, cabe recalcar que en los países del continente americano en décadas anteriores el desarrollo económico era impulsado directa y exclusivamente por el Nivel Central de Gobierno y sus distintas Secretarías de Estado distribuidas a lo largo de los territorios. Actualmente, dicho sistema centralista ha sido paulatinamente sustituido por una participación más activa y preponderante de los Gobiernos Locales, los cuales poseen obligaciones y asumen responsabilidades como autoridades, actores y promotores claves de todas las iniciativas que atañen al desarrollo local y a la prestación de bienes y servicios públicos para la comunidad.

En el marco de las consideraciones anteriores y teniendo en cuenta los actuales sistemas de desarrollo económico local implementadas y llevadas adelante por los pueblos de los distintos países; podemos inferir que los Gobiernos Locales y sus habitantes están cada vez más convencidos que los procesos o iniciativas de progreso socio-económico deben ser abordados de manera inclusiva, consensuada y planificada por todos los actores locales de un territorio.

La presente Guía pretende brindar un material de consulta y gestión permanente, dirigida a aquellas personas, profesionales, técnicos y autoridades locales interesados en implementar y llevar adelante procesos o dinámicas de desarrollo territorial, focalizadas en la generación de iniciativas que surgen para paliar las problemáticas comunes entre los distritos. El diseño del material se realiza en base a las experiencias originadas en los Territorios del Departamento de Itapúa (Territorio 1 y Territorio 2) y Caazapá (Zona Norte) cuyos municipios integrantes se citarán más adelante.

El aporte y la riqueza del material se fundamentan en brindar a los interesados un nuevo enfoque para el desarrollo, mediante la aplicación de innovadores sistemas de gestión y/o metodologías de abordaje territorial diferentes a las conocidas en los años anteriores. Los cuales se originan por las necesidades existentes de los habitantes en el conjunto de distritos, esto permite generar el empoderamiento, el conocimiento y un estado de ánimo positivo y de vinculación hacia el territorio. El progreso de las comunidades depende del conocimiento en cuanto a la situación actual y realidades propias de uno o más distritos (fortalezas/debilidades,

ventajas/desventajas, oportunidades/amenazas) y sobre ellas diseñar lineamientos conjuntos para un futuro prometedor del territorio.

Esta guía es un instrumento práctico cuya aplicación permite ejecutar acciones efectivas tendientes al desarrollo territorial, la cual detalla en forma clara y precisa las actividades y etapas a seguir, enmarcadas dentro del Sistema de Gestión Territorial y promovidas en el marco del Proyecto KATUPYRY, de manera tal a identificar las fases a seguir para el progreso socio-económico de uno o más Municipios. Igualmente, el documento pretende contribuir a visualizar los aciertos y desaciertos suscitados durante el horizonte del citado proyecto y de los procesos inherentes al desarrollo

Antecedentes

Las líneas de acción del gobierno, apuntan al cumplimiento de los objetivos con miras al logro de un crecimiento económico sostenible e inclusivo. Al respecto, la presente Guía de Desarrollo Territorial; constituye un instrumento relevante para fomentar el desarrollo de los territorios del país.

En tal sentido; la Constitución Nacional en sus artículos N° 163 y 168 establecen; las competencias y atribuciones de los Gobiernos Departamentales y Municipales. Igualmente, la Carta Magna dispone el marco referencial, las bases, los principios y los ámbitos pertinentes para la promoción del desarrollo socio-económico con alcance nacional, delimitando los aspectos propios del nivel central, departamental y local. Teniendo en cuenta estas premisas el Gobierno Central busca participar, articular y coordinar acciones con los Gobernaciones y Municipalidades.

En el mismo contexto; la Ley N° 426/94 “Carta Orgánica del Gobierno Departamental” y la Ley N° 3966/2010 “Orgánica Municipal”; instituyen los deberes, objetivos, funciones y atribuciones en cuanto al fomento y la promoción del desarrollo en varios ámbitos y sectores, acordes a las competencias de estos niveles de gobierno.

Asimismo, la Ley N° 748 fechada el 17 de julio de 1979, “Que aprueba el Acuerdo sobre Cooperación Técnica entre el Gobierno de la República del Paraguay y el Gobierno del Japón” y la Ley N° 3953 fechada el 22 de diciembre de 2009, “Que aprueba el Acuerdo por Notas Revérsales entre el Gobierno de la República del Paraguay y el Gobierno del Japón relativo a la entrada en Vigencia de la Nueva Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)”, cuyas normativas legales establecen el inicio del apoyo y sientan las bases para la asistencia técnica estratégica a nuestro país en varias dimensiones del desarrollo, a través de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

En este orden de ideas, con el firme compromiso de crear las condiciones necesarias para la promoción del desarrollo socio-económico del Paraguay y buscando aunar esfuerzos; los Organismos y Entidades del Estado (OEE), integrados por la Presidencia de la República, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Secretaría Técnica de Planificación, el Instituto Nacional del Desarrollo Rural y de la Tierra y la Secretaria del Ambiente; elaboran el Estudio para el Desarrollo Rural Integral dirigido al Pequeño Productor (EDRIPP), entre el Gobierno de la República del Paraguay y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), como un documento y/o diagnóstico de línea de base sobre el cual se diseñarán las políticas económicas del sector productivo nacional.

El EDRIPP contiene los lineamientos para la elaboración de las estrategias de desarrollo sostenible de los territorios rurales con base en el enfoque territorial y establece la Visión 2030 como una meta de largo plazo para el desarrollo rural paraguayo. El documento propone las estrategias específicas (pilares y ejes) de mediano y largo plazo a nivel regional y subregional para el cumplimiento de la Visión 2030. Estas propuestas se basan en los resultados del estudio realizado con varios enfoques

En fecha 8 de abril del 2014, la Agencia Internacional de Cooperación del Japón (JICA) solicita la modificación del RD, en los siguientes puntos: ITEM II RESUMEN DEL PROYECTO, 5 Informes y el ITEM IV MONITOREO Y EVALUACIÓN, el cual fuere aprobado por el Equipo Técnico del Proyecto conformado por el MAG, MH y JICA (Paraguay).

Las partes han realizado ajustes acordados tendientes a clarificar las definiciones y conceptos que forman parte del documento para una mejor coordinación y ejecución de las actividades entre las instituciones involucradas, con el objeto de lograr su mejor entendimiento y facilitar la implementación del Proyecto.

Al respecto, para el desarrollo de los lineamientos que hacen al mejoramiento y fortalecimiento de un mayor dinamismo al desarrollo efectivo del proyecto KATUPYRY, se consensuó entre las partes intervinientes la reforma de la Estructura de Implementación a fin de establecer los roles, funciones, asignaciones y responsabilidades institucionales con miras a flexibilizar, agilizar y facilitar su operatividad.

Dentro de este contexto, se genera la necesidad de ajustar los Conceptos, Objetivos Superiores y Objetivos del Proyecto de manera a concertar los fines, iniciativas y acciones originadas a nivel territorial/distrital de tal forma a coadyuvar el desarrollo rural con enfoque territorial participativo en las comunidades. Por ende, los Resultados Esperados en el marco del proyecto KATUPYRY fueron enmarcados acordes a la coyuntura y experiencia de éstos 2 (dos) años de vigencia y esfuerzos realizados para la implementación y Fortalecimiento del Sistema de Gestión Territorial en Itapúa y Caazapá.

Con respecto a las definiciones y alcance de los conceptos, se establecieron conceptualizaciones con características pertinentes e inclusivas conforme a los alcances y a la amplitud requerida en el citado Proyecto

Considerando los avances del proyecto, a través del fomento e impulso de las iniciativas y emprendimientos generados a nivel de los actores locales en cuanto al desarrollo rural sostenible se refiere, como así también; a todos aquellos temas que permitan una mayor coordinación, articulación y participación entre las instancias territoriales; surgió el interés socio-económico y necesidad geo-política de redefinir e incluir nuevos distritos acorde a las dimensiones del desarrollo territorial propias de los departamentos de Itapúa y Caazapá.

En referencia a lo expuesto precedentemente, se suscribe en fecha 07 de julio de 2014, el Registro de Deliberaciones con los correspondientes ajustes citados más arriba.

Capítulo I

Marco Conceptual y Elementos Básico del Enfoque Territorial

Enfoque Territorial

Este enfoque supera la visión tradicional del desarrollo (centrado en el crecimiento económico) y mira el desarrollo con una visión integral, tomando en cuenta todas las dimensiones, impulsando los valores de participación, descentralización y democracia. Mediante la articulación, entre todos los sectores se pretende que cada actor del desarrollo aporte para llevar adelante propuestas y proyectos que beneficien ampliamente a todos los sectores. Para ello, se potencia la creación de Instancias Territoriales que son: espacios de diálogo, decisión, articulación y coordinación entre los actores territoriales.

En el marco de las consideraciones anteriores y teniendo en cuenta los actuales; el desarrollo territorial contempla una gama de escenarios cuyo pilar fundamental es la equidad, sustentada en la justicia social, en los derechos humanos y en la igualdad de oportunidades para todas las personas, hombres y mujeres, procurando obtener para ellos condiciones de vida dignas.

El enfoque de Gestión Territorial es un modelo que promueve la participación, articulación y coordinación entre; instituciones públicas, privadas tanto a nivel central, departamental y municipal para llevar adelante procesos de desarrollo.

Las Instancias Territoriales, constituyen los espacios de interacción y generación de ideas, iniciativas, planes y proyectos en donde convergen y se interrelacionan los distintos actores locales que conforman o habitan un distrito y que al mismo tiempo cumplen un rol importante en el sector o rubro de actividad económica, donde normalmente se desenvuelven. En otras palabras; se pretende lograr la cohesión del capital social e intereses comunes existentes en los territorios, buscando generar y construir la pertinencia, la apropiación y el fortalecimiento de vínculos, de tal manera a planificar sobre éstos pilares cualquier tipo de actividad en pro del desarrollo de los municipios.

Los fundamentos y resultados esperados por los representantes que integran las Instancias Territoriales deben apuntalar a alcanzar el bienestar y contribuir al mejoramiento de vida de las comunidades rurales, para lo cual debe surgir el empoderamiento propiamente dicho y comprender a la vez; que la importancia vital de realizar actividades en forma conjunta por parte de todos los actores locales de uno o más distritos, es decir; la mancomunidad de esfuerzos en las comunidades permitirá el logro de objetivos de mediano y largo plazos, que contribuyen finalmente a la mejora del bienestar y calidad de vida de las familias de un territorio.

¿Qué es un Territorio?

Consideramos como Territorio a un área geográfica con problemas y/o potencialidades comunes en las dimensiones económico-productivo, socio-cultural, político-institucional, ambientales y humano-personal (KATUPYRY, 2012).

Un territorio no representa únicamente un área geográfica sino principalmente una identidad social y cultural construida históricamente. El territorio presenta características y potencialidades comunes.

El territorio constituye un sistema complejo y dinámico en el cual interactúan las dimensiones económica - productiva, socio-cultural, política-institucional, ambiental y humana-personal.

Las Dimensiones del Territorio

Las dimensiones del desarrollo territorial constituyen los diversos ambientes en donde las sociedades humanas viven, se desenvuelven y evolucionan, en donde los procesos del desarrollo conllevan a la interacción de las diversas actividades económicas-productivas, políticas-institucionales, sociales-culturales, humanas-personales y ambientales.

Al respecto, se describen las principales características de las dimensiones del desarrollo territorial:

Socio-Cultural: se refiere a todos los aspectos y características que guardan relación con el ser humano, en cuanto a su personalidad y pautas de comportamiento, así como también; a la idiosincrasia, costumbres, tradiciones que hacen a su cultura general, su educación y su capacidad de relacionamiento con otras personas o grupos de personas constituidas bajo una organización, en un marco inclusivo-participativo con sentido de confianza, pertenencia y apropiación.

Igualmente, se incluyen todas las particularidades que tienen relación con la construcción del capital social, las redes sociales o asociatividad de personas nucleados bajo los mismos estereotipos, valores, principios, pensamientos, ideas e intenciones comunes en cuanto a la interpretación de la

coyuntura o prospección de la sociedad en la que viven, siendo ésta ubicada en un territorio definido, cohesionados bajo esquemas de cooperación conjunta y de institucionalidad.

Económico-Productivo: este punto hace alusión a la capacidad de gestión para administrar los factores de producción (tierra, trabajo, capital y empresa) por parte de las personas que componen un territorio, para finalmente producir bienes y servicios para sus habitantes. En esta dimensión se tienen en cuenta todos aquellos aspectos, procesos y dinámicas del desarrollo que se realizan para la generación de la riqueza, los cuales abarcan los sectores productivos de las actividades económicas primarias, secundarias y terciarias.

Para ello; se fomenta la creación de cadenas de valor y/o clusters, que conlleven procesos de transformación de los bienes primarios a un nivel intermedio o secundario dentro del sector productivo rural, teniendo en cuenta la competitividad y la trazabilidad como elementos determinantes que van desde la etapa de producción hasta su comercialización.

Político-Institucional: dentro de esta dimensión se deben tener presentes todas las cuestiones inherentes a las instituciones públicas asentadas en un territorio y que regulan el funcionamiento local. Ahora bien, es importante recalcar que todo el sistema público debe estar enmarcado en promover la gobernabilidad y la toma de decisiones con participación ciudadana.

Con referencia a lo anterior, es imprescindible que el sistema normativo institucional público que regula la economía política local se encuentre en un ambiente de equilibrio democrático, es decir; el Estado, la sociedad civil y el mercado deben coexistir de manera armónica e igualitaria.

Estas premisas son fundamentales puesto que sobre estas estructuras se erigirán todos los procesos o modelos de desarrollo que se desea construir. La autonomía del gobierno local y la libertad de las comunidades deben estar respaldadas por el sistema institucional vigente, puesto que ello determinará el rumbo de las acciones y decisiones conjuntas tomadas hacia el desarrollo territorial. Es así, que la relación imperante entre el sector público (gobierno regional/local) y el sector privado es fundamental para generar la sinergia necesaria para la formulación de planes, programas y proyectos a ser implementados con los esfuerzos mancomunados de los actores locales.

Humana-Personal: se refiere a las características particulares, modos de comportamiento y virtudes propias de las personas que habitan el territorio.

Significa entonces que las capacidades personales de los habitantes de uno o más distritos tienen un papel preponderante en el momento de conciliar y consensuar acciones participativas, puesto que los rasgos actitudinales de los seres humanos permiten sentar las bases sólidas buscando el comprometimiento para efectuar todo tipo de emprendimientos.

La personalidad humana, hace mención a las aptitudes que poseen las personas que componen la sociedad civil y/o la comunidad, los cuales constituyen un elemento clave que motiva, fomenta y mejora su capacidad de asociación para lograr el bienestar socio-económico.

Ambiental: al respecto, es importante entender que los seres humanos forman parte integrante de la naturaleza, la cual representa un símbolo de vida, en la cual nacemos, crecemos y evolucionamos, por lo tanto, en toda acción del hombre en busca de su progreso y desarrollo debe primar la dimensión ambiental.

El desarrollo sostenible, con enfoque territorial se sustenta en el interrelacionamiento del hombre con el medio ambiente, en donde toda acción humana debe contemplar el uso racional de los recursos naturales dentro de las actividades económicas del sector productivo, como factor fundamental de toda estrategia o modelo de desarrollo.

Para el desarrollo territorial el ambiente físico constituye el activo público, cuya utilización y manejo adecuado es necesario para su preservación.

Figura 1. Estas dimensiones se representan en el siguiente gráfico:



La Figura 1. Constituye la representación gráfica de un territorio específico, en el cual se interrelacionan las distintas dimensiones que competen a un espacio físico-temporal, en la cual habitan personas con fortalezas y debilidades similares, que procuran alcanzar su bienestar y aumentar su calidad de vida.

Selección de Territorio

La aplicación del Enfoque de Gestión Territorial implica la realización previa de ciertos procesos que atañen a la selección de los distritos que formarán parte de un mismo territorio. En este sentido, es condición fundamental establecer criterios que guarden relación directa con las dimensiones del desarrollo territorial, acorde a las características descriptas en dichas dimensiones.

Para la conformación de un territorio es conveniente e imprescindible efectuar un diagnóstico general y detallado para definir las características particulares, la pertinencia, las similitudes y las analogías entre distritos próximos geográficamente, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades, problemáticas y potencialidades comunes.

Esta etapa es fundamental puesto que de la correcta identificación de potencialidades y problemas comunes, depende la generación de la sinergia necesaria para llevar adelante los emprendimientos conjuntos.

Los procesos de elegibilidad para la identificación de los territorios deben estar establecidos y diseñados acorde a principios básicos que respondan al interés final para lo cual se conformarán. Al respecto, se precisa formar lineamientos teórico-prácticos que permitan determinar en forma precisa varios aspectos que abarquen los principales ámbitos del desarrollo local.

A dicho efecto, es preciso crear y disponer de parámetros múltiples que reflejen la amplitud de las características propias de cada distrito. En este sentido, existen técnicas estadísticas que pueden ser aplicadas para estos fines, en el caso que sea necesario contar con un cierto grado de respaldo científico.

De acuerdo con los planteamientos realizados, en la etapa de selección o identificación de los territorios se requiere de la utilización de metodologías que posibiliten construir esquemas asociativos de características exógenas y endógenas de una muestra o de un grupo determinado de distritos colindantes entre sí. De manera tal, a agruparlos conforme a criterios uniformes que tengan en cuenta las dimensiones del desarrollo territorial.

En la etapa de identificación para la selección de los territorios, es importante conocer todas las aristas inherentes a la conceptualización del desarrollo y sus implicancias para la consecución del bienestar general y mejora en la calidad de vida de los habitantes de un territorio.

Instancia Territorial

El enfoque de Gestión Territorial es un modelo que promueve la participación, articulación y coordinación de acciones entre; instituciones públicas y privadas tanto a nivel central, departamental y municipal para llevar adelante procesos de desarrollo.

Mediante la articulación entre todos los sectores y niveles se pretende que cada uno aporte para la concreción de propuestas y proyectos que beneficien al territorio. En otras palabras, lograr la cohesión del capital social buscando generar y construir la pertinencia, la apropiación y el fortalecimiento de vínculos, de tal manera a planificar sobre éstos pilares cualquier tipo de actividad en pro del desarrollo.

Para ello, se potencia la creación de Instancias Territoriales que son: espacios de diálogo, decisión, articulación y coordinación entre los actores territoriales. Las mismas se constituyen en espacios de interacción y generación de ideas, iniciativas, planes y proyectos en donde convergen y se interrelacionan los distintos actores locales que conforman o habitan un territorio y que al mismo tiempo cumplen un rol importante desde donde normalmente se desenvuelven.

¿Quiénes son Actores Locales/Territoriales?

Se define como actores locales o actores territoriales a aquellos reconocidos como representantes de instituciones públicas y privadas, academia, organizaciones civiles y gremiales, y líderes del sector social, que de alguna forma desarrollan sus actividades de manera formal y periódica en alguno de los distritos que componen el territorio.

Cuadro 1. Dimensiones del Desarrollo Territorial

Económica-Productiva	Determinan las potencialidades existentes en infraestructura económica para la producción de bienes y servicios, tanto del sector público como del privado.
Social-Cultural	Precisar al capital social y al talento humano con aptitudes cognitivas, funcionales y recíprocas para el trabajo mancomunado.
Política-Institucional	Reconocer a las entidades públicas y privadas que en su visión, misión, objetivos gerenciales y políticas institucionales tengan plasmadas acciones sectoriales que promuevan el progreso socio-económico local y sobre todo con deseos de sus autoridades y/o representantes de la alta gerencia en apoyar a las dinámicas de desarrollo del territorio.

Humana-Personal	Distinguir los eventuales grupos locales, sean estos; personas de la sociedad civil, productores rurales, empresarios de la zona de rubros que requieran procesos de transformación productiva etc., que tengan la suficiencia para desempeñar trabajos en redes organizadas y un cierto grado de similitudes que pueden ser unificadas hacia una visión de futuro para la comunidad. En esta etapa es de consideración visualizar líderes o promotores potenciales para llevar adelante los procesos de desarrollo.
Ambiental	Lo primordial además de tener en cuenta las necesidades reales de los habitantes de un territorio y que toda acción humana de mejora para el bienestar socio económico no vaya en detrimento del medio ambiente.

La planificación para el desarrollo territorial implica; conocer y compartir una misma visión integral del desarrollo territorial entre todos los actores locales, estableciendo la participación, el empoderamiento y el compromiso en cada una de sus etapas:

- Las voluntades, deseos y anhelos de los actores locales deben ser unificados y similares.
- La toma de decisiones para las iniciativas y emprendimientos de desarrollo territorial deben ser conjuntas.
- Se debaten, consensuan y acuerdan los objetivos del desarrollo territorial de corto, mediano y largo plazos.
- El compromiso asumido por los representantes distritales tanto del sector público como privado, debe ser plasmado en convenios de cooperación, alianzas estratégicas y acuerdos sobre mecanismos de participación, articulación y coordinación.

Los actores locales deben tener la capacidad de identificar, planificar, elaborar y ejecutar programas y proyectos colectivos, generando la suficiente cohesión social y significativa sinergia para la producción de bienes y servicios que generen un resultado tangible que a su vez permita un impacto social con miras a paliar las necesidades de las comunidades y los territorios del país.

Mecanismos de Coordinación Interinstitucional

La formación de estructuras organizacionales y funcionales tendientes a la articulación y coordinación de las acciones deben abarcar las dimensiones del desarrollo territorial, contemplando los potenciales escenarios de interacción público-privado para el trabajo en equipo a nivel territorial.

En este punto, es importante conocer el marco referencial/general sobre el cual se construirán los mecanismos interinstitucionales de desarrollo, tales como:

La Estructura Política y la Administrativa; el territorio nacional se divide en departamentos, municipios y distritos, los cuales, dentro de los límites de esta Constitución y de las leyes, gozan de autonomía política, administrativa y normativa para la gestión de sus intereses, y de autarquía en la recaudación e inversión de sus recursos (Constitución Nacional, Art. 156).

Los Departamentos son divisiones territoriales a los efectos de la estructuración política y administrativa del Estado (Ley N° 426/94 - Art. 2). Son competencias del Gobierno Departamental; coordinar sus actividades con las de las distintas municipalidades del departamento; organizar los servicios departamentales comunes, tales como obras públicas, provisión de energía, de agua potable y los demás que afecten conjuntamente a más de un Municipio, así como promover las asociaciones de cooperación entre ellos; (Constitución Nacional, Art. 163).

El Municipio es la comunidad de vecinos con gobierno y territorio propios, que tiene por objeto el desarrollo de los intereses locales. Su territorio deberá coincidir con el del distrito y se dividirá en zonas urbanas y rurales (Ley N° 3966/10 – Art. 1). El gobierno de un municipio es la Municipalidad. Habrá una municipalidad en cada uno de los municipios en que se divide el territorio de la República, cuyo asiento será el pueblo o ciudad que se determine en la ley respectiva (Ley N° 3966/10 – Art. 4).

Por lo tanto, corresponde instaurar la idea que todo proceso de desarrollo territorial debe sustentarse en el liderazgo de los principales actores locales de un territorio, sobre los cuales se esbozarán los lineamientos básicos para la planificación participativa dentro de una región.

En este propósito, los Gobiernos Locales cumplen el rol de promotores claves, para liderar los procesos de integración de los actores locales dentro de un ámbito espacial específico a los efectos de aglutinar a los representantes más significativos de los sectores público y privado con presencia territorial para construir, impulsar y sostener los sistemas de abordaje territorial.

Figura 2. Sistema de Gestión Territorial.



La figura 2. refleja el funcionamiento sistémico de la gestión territorial adoptada en un territorio, en la cual se observa a los principales actores locales que normalmente se constituyen en los artífices o dinamizadores de los movimientos sociales, económicos, políticos, ambientales y personales de los habitantes de un territorio.

La presencia de dichos actores gubernamentales en un territorio, analizando al interior de las instituciones, propicia al surgimiento de alguna vinculación inherente a sus funciones y competencias sectoriales, en cuanto a la existencia de programas, subprogramas y proyectos similares, cuyos segmentos de focalización posean afinidad, las cuales llevadas adelante con enfoques de planeamientos participativos e incluyentes fomentan a la interrelación e integralidad para la ejecución de actividades consensuadas, que se traducen en la posibilidad de realizar acciones conjuntas que involucren y estimulen al sector privado a intervenir en dichos procesos, en el marco de la responsabilidad social y con los fines de lucro pertinentes.

Coordinación Interinstitucional en los Territorios

Los pilares fundamentales para la construcción de los sistemas de gestión y coordinación en un territorio son los Gobiernos Locales, entiéndase como tal a los Gobiernos Departamentales y Municipales.

Las Gobernaciones y Municipalidades en su carácter de líderes genuinos elegidos por el pueblo como sus representantes en el gobierno, tienen la atribución y potestad de convocar a la participación de todos actores locales existentes en los distritos, sean estos;

- Organismos y Entidades del Estado (OEE) con oficinas en el territorio.
- Empresas privadas.
- Organizaciones No Gubernamentales (ONGs).
- Sector Académico (Universidades, Institutos de Formación).
- Instituciones Educativas (escuelas públicas y privadas).

Al respecto, un determinado territorio posee recursos naturales, sistemas de producción, intercambio y consumo particulares, y además incluye una red de entidades públicas y privadas que deberían buscar una interrelación, de manera a crear la cohesión territorial, con todos los agentes, factores y elementos propios del territorio.

Como se ha mencionado anteriormente, los motores iniciales del desarrollo lo constituyen los actores claves (Gobernaciones y Municipalidades), quienes en dicho carácter poseen la competencia de formular políticas públicas integradoras e inclusivas (programas y proyectos) con una visión concreta de la realidad local direccionada a las dimensiones (económico-productivo, socio-cultural, político-institucional, ambientales y humano-personal) que componen un espacio físico geográfico.

En este contexto, la institucionalidad cumple un cometido importante en el momento de nuclear y aglutinar la participación interdisciplinaria de todos los sectores, en busca del establecimiento y toma de decisiones colectivas, regulando y dirigiendo los procesos de desarrollo económico.

Para respaldar la coordinación interinstitucional es primordial generar en este ámbito el empoderamiento necesario, de manera tal a fortalecer la integración, las relaciones interpersonales y lograr los resultados esperados del trabajo en equipo.

En este mismo sentido, dicha institucionalidad y empoderamiento se consolidan con el comprometimiento de los principales actores locales. Estos procesos se construyen con la activa participación de los Gobiernos Departamentales y Municipales mediante la asignación de recursos financieros en programas y proyectos con visión territorial, seleccionando y diseñando emprendimientos

compartidos a nivel departamental y distrital, que serán plasmados en los presupuestos institucionales de las Gobernaciones y Municipalidades, constituyéndose a la presupuestación como herramienta para el desarrollo local.

Los sistemas de gestión para el desarrollo rural territorial precisan de la colaboración activa del nivel central de gobierno, en lo que a instituciones sectoriales se refiere y que tengan dependencias con posicionamiento en los distritos. En este sentido, el Ministerio de Agricultura y Ganadería es el organismo y entidad del estado encargado de las políticas para la promoción agropecuaria y forestal del país y a la vez; como facilitadores brindando la asistencia técnica, el marco operativo para la implementación de los emprendimientos con esquemas asociativos. Para el cumplimiento de éstas funciones la mencionada cartera de estado cuenta con la Dirección de Extensión Agraria (DEAg) y las Agencias Locales de Asistencia Técnica (ALATs), como actores locales.

Estas oficinas regionales y/o distritales, poseen los instrumentos funcionales para otorgar asistencia técnica especializada en los temas que hacen al asesoramiento para la puesta en marcha de proyectos productivos construidos con enfoque territorial entre los actores involucrados.

A los efectos, de la elección y prosecución de acciones territoriales, dicha asistencia técnica estará enmarcada acorde a la disciplina o rubro de actividad productiva seleccionada y aprobada por los representantes de las instituciones intervinientes, como así también por el sector privado, la academia y sociedad civil organizada. Es decir; el rubro agrícola deberá ser seleccionado acorde a las fortalezas y debilidades propias en el territorio y al análisis de mercado referente a la oferta y demanda del producto proveniente de la actividad agropecuaria.

Por consiguiente, es indispensable construir esquemas productivos que promuevan un abordaje territorial a través de la generación de alianzas público-privadas (APPs), como así también; de cadenas de valor, orientadas a la formación de clusters o cadenas agroalimentarias, agropecuarias, agroindustriales etc.

Igualmente, cabe recalcar la importancia de la coordinación, articulación y participación con los demás organismos y entidades del estado, cuyas funciones y competencias convergen en un territorio y están comprometidas con los procesos de desarrollo con alcance nacional y por sobre todo priorizando intereses locales.

Capítulo II

Instalación del Sistema de Gestión Territorial: Constitución, Implementación, Seguimiento, Monitoriero y Evaluación de la Instancia Territorial



Figura 3. Constitución, Fortalecimiento y Monitoreo de la Instancia Territorial.

Por decisión de los actores locales en el marco del Proyecto KATUPYRY se optó por dos escenarios para la aplicación del método del sistema de gestión territorial.

En el caso de Itapúa se tiene la constitución de instancias territoriales interdistritales, compuesto por la sumatoria de distritos que dieron origen al proceso de gestión operativa de los territorios.

En el caso de Caazapá la elección de la aplicación del método por parte de los actores locales fue la constitución de Instancias Territoriales Distritales (distrito a distrito), que dieron lugar a la conformación y formalización de los Consejo de Desarrollo Distritales.

En ambos casos (Instancia territoriales interdistritales e instancias territoriales distritales), la metodología del sistema de gestión territorial para conformación y formalización de los Consejos son similares siendo la diferencia fundamental el número de actores involucrados y las denominaciones.

A los efectos de la presente guía, el documento desarrollará la experiencia de las Instancias Territoriales Interdistritales.

ETAPA 1: CONSTITUCION

Para el inicio de la aplicación de este modelo de gestión de desarrollo territorial, una vez definidas las dimensiones en las cuales se desarrollaran las iniciativas es necesario involucrar a los Gobiernos Locales (Gobernación y Municipalidades), mediante la presentación de la herramienta de Gestión Territorial a cada autoridad local, explicando los alcances, importancia y transcendencia futura para el bienestar socio-económico del municipio.

A partir del dialogo efectuado, se logra el compromiso verbal de la autoridad distrital, cuya oficialización se realiza a través de un documento de manifestación de interés en la cual los Intendentes expresan su predisposición para impulsar la gestión territorial y promover la conformación de las Instancias Territoriales. *Anexo 1 Modelo de nota manifestación de interés*

Identificación de los Actores Locales

Los actores locales cumplen un rol predominante para la creación, implementación y puesta en marcha de cualquier modelo de desarrollo territorial.

En primer lugar, se debe efectuar un diagnóstico y análisis pormenorizado de los principales representantes que tienen un alto grado de influencia en la economía local y problemática social de los distritos. Para tal efecto, no se descarta la posibilidad de utilización de métodos deductivos e inductivos que podrán respaldar el análisis en la elegibilidad de los actores significativos dentro de un territorio.

Debido a esto, se debe realizar un levantamiento de información general de la situación de los organismos, entidades e instituciones públicas con presencia en el territorio, tanto del nivel central, departamental y distrital, que tengan las funciones y competencias gubernamentales de contribuir y apoyar a las comunidades en los temas concernientes a los procesos o dinámicas del desarrollo en un conjunto de distritos.

Igualmente, es primordial individualizar a los representantes del sector privado, de la sociedad civil organizada, de los organismos no gubernamentales, de la academia y del sector cooperativo cuyos objetivos, roles e intereses estén en congruencia para propiciar iniciativas de articulación y coordinación acorde a los principios básicos de los sistemas de gestión territorial.

En atención a lo mencionado, corresponde además efectuar un diagnóstico espacial y posterior análisis de las capacidades locales en cuanto a las dimensiones del desarrollo territorial se refieren, teniendo en cuenta todas las valoraciones y ponderaciones correspondientes al quehacer del territorio, sus características genéricas, colectivas e individuales que hacen a los patrones del comportamiento de la población y de la economía política-social de los distritos, procediendo al levantamiento

to de la información concreta, efectuando un mapeo de los entornos o sistemas organizacionales de la producción e intercambio, de la infraestructura vial y la de servicios, de la demografía, de los conglomerados sociales, de los aspectos de la ecología regional etc. que incluyan o tengan presentes a más del criterio propio del territorio.

Los actores locales o actores territoriales en el contexto nacional podrían ser:

- representantes de instituciones públicas STP, MAG/DEAg, MH, MEC, MOPC, MSPBS, SAS, INDERT, CAH, SENAVITAT, ANDE, INFONA, MI, OFICINAS REGIONALES, GOBERNACIÓN SECRETARIAS DEPARTAMENTALES
- líderes del sector privado y social
- representantes de la municipalidad local, intendente y presidente de junta municipal
- sector académico
- representantes de organizaciones civiles y gremiales asociación de productores, empresarios de la zona
- representantes de iglesias, cooperativas, bancos locales, etc.
- que de alguna forma desarrollan sus actividades de manera formal y periódica en el Distrito.

Características de los actores territoriales:

- Área de Influencia o alcance territorial.
- Residir en el territorio.
- Tener poder para tomar decisiones como representante de la institución a la representa.
- Se recomienda que estén legalmente constituidos
- Aprobación del municipio o donde están asentados

Teniendo en cuenta las características propias de cada territorio, emergen de forma voluntaria representantes institucionales, que en su afán de aportar y apoyar las iniciativas locales se posicionan como actores claves para el desarrollo exitoso de la instancia territorial. En otras palabras, la participación ciudadana es esencial para lograr un desarrollo sostenible en los territorios.

Estos grupos deberán estar integrados principalmente por los representantes de los municipios seleccionados por las instancias de decisión, y a partir de las primeras reuniones, se identificarán de manera participativa los representantes estratégicos de otros sectores.

Roles y Funciones

Considerando que la Gestión Territorial se basa principalmente en la participación, coordinación y articulación de diferentes actores y agentes de un territorio es importante que estos desempeñen adecuadamente sus roles para el éxito de la Gestión Territorial.

En este contexto asumimos que

- a) Las Instancias Territoriales tienen como función el desarrollo local y deben liderar las acciones como representantes claves de los actores territoriales.
- b) La Municipalidad, a través del intendente municipal cumple los siguientes roles: coordinar los diferentes intereses de los agentes y actores territoriales, fortalecer la colaboración entre municipalidad y demás actores locales, presupuestar las actividades de la instancia territorial.
- c) Los Extensionistas, a través de las comisiones temáticas, deben desempeñarse como gestores del desarrollo agrario en los territorios, cumpliendo conjuntamente con los demás actores un rol fundamental en la promoción del desarrollo de instancias territoriales.
- d) Cooperativas y empresas privadas como integrantes de las instancias de participación su rol es colaborar con la construcción del desarrollo del territorio, fortaleciendo las dimensiones socio-cultural y económica-productiva a través del impulso de los emprendimientos basados en cadenas de valores.
- e) Sector académico: al igual que los demás actores aporta su visión y conocimientos especializados en las áreas en las que interviene. Contribuye en la formación del capital humano y social en los territorios de influencia.
- f) Sector social: incluye a diversas asociaciones, gremios, fundaciones, organizaciones no gubernamentales los cuales tienen, al igual que los demás actores involucrados el rol de aportar desde su perspectiva al desarrollo del territorio

En conjunto los actores mencionados deben elaborar el reglamento, la visión y la misión de la instancia territorial, apoyar continuamente a la presidencia de la instancia territorial, fortalecer la red territorial a través de las comunicaciones entre los técnicos, promover de la participación de los productores locales en la Gestión Territorial.

Constitución de la Instancia Territorial



Instancia Territorial

Espacio de cohesión, participación y diálogo para la articulación y coordinación en la toma de decisiones conjuntas entre los actores locales de un territorio (KATUPYPY, 2012)

Las instancias territoriales se constituyen bajo compromiso de los diferentes actores locales, promovidos en una primera reunión por uno o más de los actores claves anteriormente citados.

Es indispensable el liderazgo de todos los actores para impulsar e implementar los conceptos, dimensiones y bondades del trabajo coordinado y planificado bajo el enfoque territorial basados en la integración de los recursos y esfuerzos para la atención de los problemas comunes y la formulación de soluciones a estos problemas, considerando las dimensiones económica, social, ambiental e institucional. La composición de los territorios tienen sus particularidades dentro de cada Instancia, de acuerdo a la situación particular y los tipos de actores existentes en cada uno de ellos.

En prosecución y a iniciativa de un actor clave en el territorio, se plantea a los potenciales actores, sin distinción de raza, credo, religión y partido político a debatir entre los mismos, sobre la constitución de la instancia territorial y la conformación de su comisión ejecutiva. Dependiendo del desarrollo de las reuniones, estas decisiones pueden ser tomadas en las mismas o bien se puede llamar a una nueva reunión con carácter de asamblea constitutiva. Para tal efecto se hace el llamado para la nominación de un presidente de asamblea, quien en adelante será el responsable del cumplimiento y moderación de los puntos del día establecidos por los actores sociales a ser desarrollados durante la asamblea constitutiva.

Desde el punto de vista legal, organizacional y operativo la constitución formal de la instancia territorial es la base fundamental para la formación y consolidación.

El proceso de conformación de la Instancia Territorial contempla una etapa inicial, previa, en la cual se prevén todos los mecanismos a ser tenidos en cuenta para la constitución de la Instancia Definitiva, es decir la Instancia Territorial propiamente dicha.



Constitución de la Instancia inicial

Objetivo de la Instancia Inicial

- Crear el marco adecuado y el ambiente propicio para la conformación de la Instancia Territorial.

Funciones de la Instancia Inicial

- Instalación de la Secretaría y/o Gerencia de la instancia inicial.
- Establecimiento de la normativa de trabajo de la Instancia y la Secretaría/Gerencia.
- Establecimiento e implementación de un plan de actividades y cronograma para la conformación de la Instancia Territorial.
- Reconfirmación de los límites del Territorio.
- Identificación de nuevos actores territoriales y facilitadores (apoyo) para el territorio.
- Otras actividades necesarias.

Conformación de las Instancia Inicial

Es muy importante que quienes integren la Instancia Inicial tengan poder de decisión.

Las Municipalidades o actores manifiestan su interés por escrito en formar parte del Territorio.

Se sugiere que la Instancia Inicial esté conformada por:

- 2 (dos) representantes de cada Municipio (Intendente como representante nato y un representante de la Junta Municipal, secretario de agricultura y/o planificación y otro funcionario municipal)
- 2 (dos) representantes (directivos, gerentes o técnicos de empresas, cooperativas, sector académico, otras instituciones públicas)
- 1 secretario temporal (voluntario) de la Instancia Inicial, que podría ser ejercido por un funcionario Municipal
- Entre todos los actores designados se nominará a un coordinador /moderador que se encargará del desarrollo de cada reunión.

Durante todas las etapas de la conformación de la Instancia Inicial hasta su consecución en Instancia Territorial es fundamental contar con el apoyo y asistencia técnica del equipo facilitador

Las Instancias Iniciales deberán tener una duración no mayor de 45 días para dar paso a la Instancia Territorial.

Las sesiones de trabajo

- Las sesiones de trabajo estarán lideradas por el coordinador /moderador
- Las reuniones se fijan de común acuerdo, por los miembros de la Instancia Inicial conforme a un plan de actividades, detallando, lugar, fecha, horario y temas a tratar.
- Deben ser convocadas con una antelación mínima de 48hs.
- Las discusiones e intervenciones, deben ser enfocadas para dar cumplimiento al cronograma acordado.
- Las sesiones de trabajo deben ser desarrolladas en un ambiente de cordialidad, productividad y respeto mutuo entre los miembros de la Instancias.
- La toma de decisiones deben ser validadas por la mitad más uno de los miembros, de manera tal a contar con el respaldo necesario.
- Las decisiones adoptadas conforme a los mecanismos de decisión acordados son consideradas como válidas para todos los efectos y por todos los miembros de la instancia Inicial
- Se deberán prever mecanismos de documentación de todas las reuniones, tales como actas y planillas de asistencia.
- En la agenda de trabajo se deben considerar todas las propuestas e iniciativas planteadas y consensuadas por los miembros.

La Secretaría de la Instancia Inicial

Objetivo

- Apoyar técnica y administrativamente a la Instancia Inicial

Funciones Principales

- Comunicación de convocatorias de jornadas de trabajo y otras actividades de la Instancia, realizando las convocatorias correspondientes con previo acuerdo de los miembros de la Instancia Inicial, en tiempo y forma, utilizando por lo menos algunos de estos medios: notas, correos electrónicos, mensajes de texto, llamada telefónica, etc.

- Redacción de documentos de las jornadas de trabajo (actas, ayudas memorias, notas, Invitaciones, otros) y firma conjunta con el coordinador
- Coordinación y articulación de actividades entre la Instancia Inicial, otros actores territoriales y el Equipo de Facilitadores
- Elaboración de documentos para la Instancia Inicial, ej. Lineamiento Inicial, Plan de Actividades, Informes, etc.
- Elaboración de materiales de apoyo para las jornadas de trabajo de la Instancia Inicial.
- Elaboración de informes financieros y rendición de cuentas de la Instancia Inicial.
- Archivo y ordenamiento de documentos generados y recepcionados. Se encargará de organizar adecuadamente las documentaciones y archivos en formato físico y electrónico para el libre acceso a los miembros de la Instancia. Se debe formalizar a fin de prever la documentación de todo el proceso.
- Otras funciones definidas por la instancia inicial.

Recursos necesarios para las Funciones de la Secretaría

- Recursos humanos
- Oficina y equipos
- Movilidad
- Costos operativos

Al inicio de las actividades, los inconvenientes que generalmente se presentan son la falta de recursos humanos y financieros suficientes. La secretaría inicial puede estar instalada en la Municipalidad u otros lugares determinados por la Instancia Inicial del Territorio, asignando funcionarios/as municipales y/o actores que ocuparan el cargo temporalmente, a tiempo parcial, a más de sus funciones normales en la institución.

Actividades desarrolladas por la Instancia Inicial

Elaboración de lineamientos iniciales

Se realizan talleres participativos para explicar los temas a ser abordados, las conceptualizaciones de territorio y gestión territorial, niveles de tomas de decisiones, problemáticas de alcance distrital, departamental y nacional, se identifican los problemas comunes prioritarios, las potencialidades del territorio y las ventajas de trabajar conjuntamente, es decir con enfoque Territorial.

La cantidad de talleres a realizar se define de acuerdo a las necesidades, particularidades, procesos y coyunturas propias del territorio, pudiéndose efectuar varias jornadas participativas.

En este proceso es importante contar con el apoyo y la experiencia de especialistas en gestión territorial, planificación u otros.

Los objetivos de los talleres podrían ser;

- Definir la importancia de trabajar coordinadamente, socializar conocimientos, apoyarse, buscar mayor eficiencia, abaratar costos, tener mayor incidencia a nivel nacional.
- Establecer una clara visión de la conveniencia de instalar un sistema de gestión territorial para la planificación estratégica del desarrollo del territorio, a través del intercambio de informaciones y la toma de decisiones conjuntas.
- Identificación de otros actores relevantes en el Territorio, tales como; sociedad civil, academia, sector privado, cooperativo etc.
- Reafirmar el entendimiento con los actores miembros de la Instancia Inicial.
- Definir el lineamiento inicial de las acciones de la instancia; se propone que al inicio se priorice un área o problemática específica a abordar, para luego ir abarcando otras dimensiones del desarrollo una vez que la Instancia se encuentre fortalecida.

Cuadro 2. Ejemplos de problemas comunes que podrían ser identificados en el Territorio

SALUD	escasa prevención de enfermedades, falta de hospitales por especialidad instalados en los distritos.
AMBIENTAL	falta de Agua, problemas de Erosión, deforestación, disposición de residuos sólidos.
PRODUCCION	escasa asistencia a pequeños productores, carencia de plan de producción a nivel Territorial, ausencia de cadenas de valor.
EDUCACION	uso inadecuado de los recursos disponibles financieros y humanos, escases de infraestructuras, falta de capacitación a docentes
HUMANO	sentido paternalista con respecto al desarrollo
COMUNICACION	mala infraestructuras vial

Identificación de nuevos actores y proyectos existentes en el Territorio

Durante el periodo de vigencia de la Instancia Inicial, se considera importante realizar un relevamiento de datos de nuevos actores que tengan un papel preponderante en cuanto desarrollo del territorio y que se encuentren interesados en incorporarse a la instancia territorial. Para ello se utilizan varios instrumentos destinados a relevar datos sobre los actores territoriales y proyectos que están siendo ejecutados en el terreno, será importante identificarlos, ya que los mismos podrían formar parte del Sistema de Gestión Territorial.

Se podrán utilizar instrumentos como; inventarios, planillas, mapas etc., será ideal que estén acompañados con instructivos y explicaciones sobre cómo se podían llenar los mencionados formatos. *Anexo 2 Instrumentos.*

Se realizan encuestas a los actores territoriales quienes se encuentran participando en las actividades, aplicando los formatos elaborados para el Inventario mencionado. Las encuestas pueden ser aplicadas por los técnicos de las Instancias, quienes podrán tener acceso a la base de datos facilitados por los municipios y/ u organizaciones con estos datos relevados, se identifican actores claves quienes son invitados a participar y a formar parte de la Instancia.

Quiénes son los nuevos Actores y Proyectos?

- Aquellos que están operando activamente en el área geográfica y contribuyendo al desarrollo de cada uno de los Territorios.
- Los actores y proyectos que manifiesten interés en formar parte del Sistema de Gestión Territorial (Obs: los Actores y Proyectos identificados no necesariamente tienen que formar parte de las Instancias conformadas en el Territorio).
- Aquellos actores y proyectos cuyas acciones en el área geográfica de cada uno de los Territorios están confirmadas.

A fin de que el grupo que conforme la Instancia sea representativo del territorio abarcado, se deberá prever la participación de los diversos sectores, considerando a grupos vulnerables como adultos mayores, discapacitados, indígenas, jóvenes, miembros de la agricultura familiar etc. Teniendo en cuenta además mecanismos de participación equitativa considerando las cuestiones de género y generación.

En este sentido es importante la identificación de problemáticas y oportunidades que afectan la gestión incluyente del desarrollo territorial, definiendo un plan de acción para el fortalecimiento de las organizaciones debilitadas, que contribuyan al empoderamiento social y que aseguren la disponibilidad de recursos para la participación activa y frecuente de estos grupos en las instancias territoriales.

Considerando el compromiso de garantizar el goce de los derechos humanos de toda la población, este plan podría estar liderado por las instituciones del sector público, sobre la base de acuerdos interinstitucionales.

Por otro lado, el proceso de sensibilización a los actores que forman parte de la instancia sobre la importancia de incluir a sectores vulnerables dentro de las mismas debe ser constante y con mayor frecuencia en las etapas iniciales.

De la Instancia Inicial a la Instancia Definitiva (Instancia Territorial)

Una vez identificados los actores relevantes y los lineamientos iniciales en cuanto a las fortalezas y debilidades en común de los integrantes que conforman los Territorios, se da inicio al proceso de conformación de la Instancia Territorial.

En esta etapa, es fundamental buscar el sentido de empoderamiento de los actores territoriales, apropiación que se logra visibilizando las características, idiosincrasia, costumbres y tradiciones propias del territorio, de manera a constituirse en un grupo compenetrado y unificado.

El proceso de conformación de la instancia territorial se inicia con:

- Asamblea General
- Secretaría/Gerencia (Asistencia administrativa, operativa y técnica de instancias).
- Comisiones Temáticas

Al final del proceso, cada uno de los componentes mencionados cuenta con sus miembros seleccionados y asignados.

Proceso para la conformación de la Instancia Territorial

Después del proceso de conformación, la Instancia Territorial realiza la planificación de actividades para el desarrollo del Territorio.

Cuadro 2. Proceso para la conformación de la Instancia Territorial.

PASO	ACTIVIDAD
1	Definir la estructura de la Instancia, miembros y sus respectivas funciones.
2	Definir actores integrantes de la Instancia, la cual contará con mecanismos de participación ciudadana.
3	Definir los grupos de actores integrantes de la Instancia y el número de representantes de cada grupo.
4	Sensibilizar a los posibles actores quienes conformarían la Instancia.
5	Realizar la Asamblea General para facilitar a los actores agruparse y seleccionar sus representantes para la Instancia.
6	Posteriormente, conformar la Instancia con los miembros seleccionados, como resultado de la Asamblea General.
7	Elaborar y aprobar los reglamentos, manual de funciones de la Secretaría/Gerencia, Comisiones Temáticas.
8	Definir los actores/individuos integrantes de la Secretaría/Gerencia.
9	Capacitar a los miembros de la Secretaría/Gerencia.

Propuesta de la estructura de la Instancia Territorial

Figura 4. Propuesta de Estructura de la Instancia Territorial.

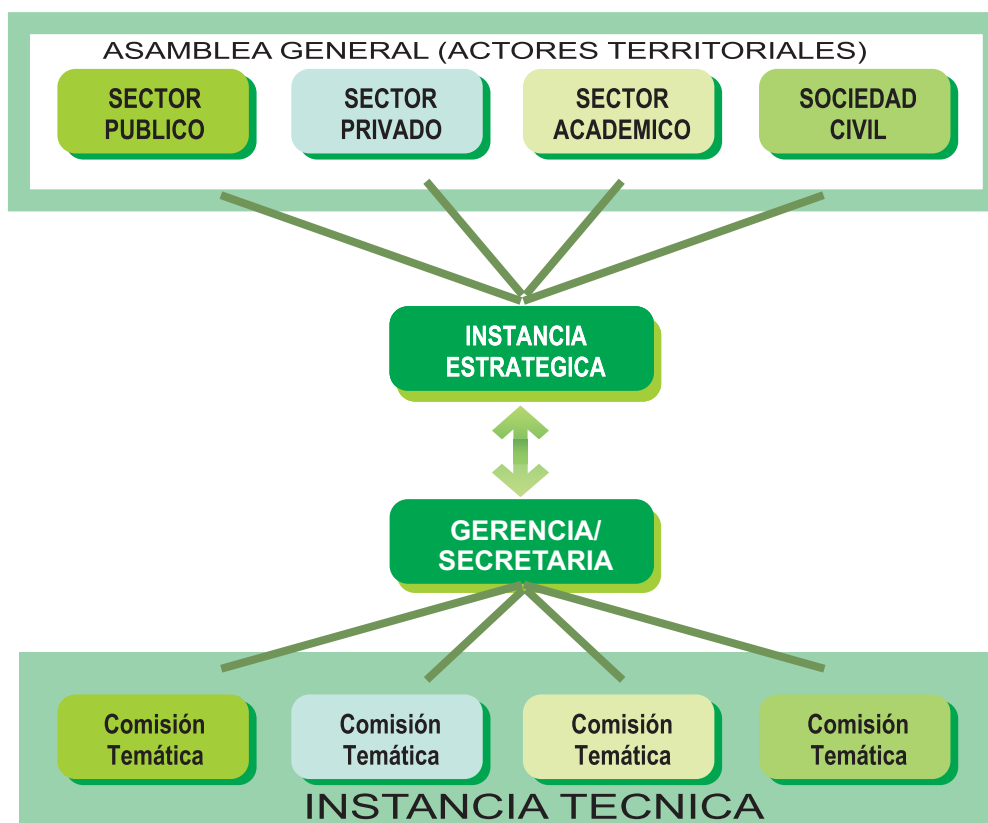


Figura 4. Es la representación gráfica del sistema de organización básica para el funcionamiento de una Instancia Territorial.

Manual de Funciones y Reglamento

El Manual de Funciones constituye una herramienta que ayuda a definir y precisar las funciones, los roles, competencias y responsabilidades de quienes integran o conforman la Instancia, como así también es una guía y modelo de gestión organizacional. Se utiliza con el fin de fortalecer y brindar un marco institucional/ administrativo a las funciones operativas de la Instancia Territorial.

El Reglamento, es el documento que tiene como objetivo establecer las normas, procedimientos y criterios que rijan la operativa referente a los lineamientos a tener presente en la Instancia, considerando que las tomas de decisiones adoptadas deben responder a principios democráticos y participativos. En dicho Reglamento, se debe considerar el mecanismo funcional para el desarrollo de la reunión de la Instancia Territorial, el quorum mínimo para el inicio de la misma y la aprobación de las propuestas emanadas de los miembros de la Instancia. *Anexo 3 Guía Básica para la elaboración del Reglamento Operativo y Manual de Funciones de la Instancia*

Roles y Miembros de los componentes de la Instancia Territorial

Cuadro 3. Roles miembros y componentes.

COMPONENTE	MIEMBROS	ROLES
<p>Asamblea General Sus roles, componentes y/o miembros están definidos por estatuto</p>	<p>La Asamblea General se constituye por todos los actores territoriales (funcionarios/ empleados/ socios de las Instituciones/ Organizaciones, otros) que están participando de la Instancia</p>	<p>Revisar las propuestas, informes u otros documentos presentados por la Instancia y hacer comentarios y/o recomendaciones aprobando o no las propuestas.</p> <p>Formar y presentar lineamientos sobre la gestión del desarrollo del Territorio, los mismos deberán ser de tratamiento obligatorio por la Instancia.</p> <p>Elaborar y aprobar el Manual de Funciones y los Reglamentos de la Instancia Territorial</p> <p>Asegurar que la Secretaría y/o Gerencia, Comisión Temática y Asamblea General funcionen conforme al Manual de Funciones aprobado, contando con los recursos humanos idóneos y supervisión de rendimiento de los mismos.</p> <p>Supervisar las funciones de la Instancia</p>
<p>Instituciones/ Organizaciones que conforman Asamblea General</p>		<p>ANTE LA INSTANCIA ESTRATÉGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Designar a sus funcionarios/empleados/socios a la Secretaría o Instancia Técnica, conforme a las decisiones tomadas por la Instancia Territorial. ♦ Comunicar propuestas, sugerencias, demandas, consultas, etc. a la Instancia Territorial a través de sus representantes asignados.

COMPONENTE	MIEMBROS	ROLES
<p>Instancia Estratégica</p>	<p>Representantes seleccionados y asignados por los siguientes grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ 2 Representantes de cada Municipalidad <ul style="list-style-type: none"> ♦ Intendente ♦ 1 Representante de Concejales Municipales ♦ Al menos 1 representante de los Concejales Departamentales quienes residan en el Territorio ♦ 1 o más representantes de las Universidades con alcance territorial ♦ Un representante de las Asociaciones/ Organizaciones con alcance territorial ♦ Por lo menos 1 representante de las Cooperativas/ Empresas con alcance territorial <p>Obs: "alcance territorial" se considera que sus representantes tienen la potestad en la toma de decisiones por la institución/ organización que se encuentran en el Territorio y la institución/ organización tiene alcance geográfico de más de un distrito que compone el Territorio.</p>	<p>PARA DESARROLLO DEL TERRITORIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Toma de decisiones para la gestión del desarrollo del Territorio, incluyendo las decisiones sobre los siguientes aspectos <ul style="list-style-type: none"> ♦ Priorización de los problemas comunes en el Territorio ♦ Aprobación de los planes de actividades del Territorio (incluyendo metodologías, responsables, insumos, manera y frecuencia de monitoreo y evaluación de las actividades) ♦ Impulsar la implementación de planes de desarrollo del Territorio aprobados a través de la negociación, coordinación, articulación y supervisión con los ejecutores. <p>PARA NEGOCIACIÓN, COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Gestionar las negociaciones, coordinación, y articulación con las Instituciones/organizaciones dentro y fuera del Territorio <p>PARA EL DESEMPEÑO DE RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Llevar adelante las decisiones de la Instancia ante los Gobiernos municipales, departamentales y nivel central, así también con los actores y residentes del Territorio ♦ Asegurar la comunicación de las decisiones tomadas por la misma a las Instituciones u Organizaciones que representan para que éstas divulguen a sus funcionarios/empleados/socios, etc.

COMPONENTE	MIEMBROS	ROLES
Gerencia/Secretaria.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Los miembros de la Gerencia serán seleccionados de acuerdo a los mecanismos definidos por la Instancia Estratégica. 	<p>Definir mecanismos de selección de funcionarios para la Gerencia/Secretaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Asistir administrativa y técnicamente a la Instancia Estratégica y las Instancias Técnicas a desempeñar sus funciones. ♦ Gestionará las diferentes comisiones temáticas definidas por la Instancia Estratégica. ♦ Las Gerencia tienen que cubrir, por lo menos, las siguientes áreas. <ul style="list-style-type: none"> ♦ Administración ♦ Financiación y Presupuesto Planificación ♦ Monitoreo y Evaluación ♦ Información
Comisiones Temáticas	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Los miembros de las Comisiones temáticas serán designadas por la Instancia Territorial. ♦ Las Comisiones Temáticas pueden ser creadas acorde a las dimensiones del desarrollo territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Diagnosticar la situación en sus áreas de especialidad, elaborar y monitorear proyectos. ♦ Detectar las necesidades de capacitación y gestionar la satisfacción de las demandas. ♦ Realizar recomendaciones o propuestas tendientes a paliar las necesidades o problemáticas identificadas en la Instancia Territorial
Equipo de Facilitadores	<p>Los técnicos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Los Ministerios y sus secretarías de Estado. ♦ Gobernaciones ♦ Cooperantes Nacionales e Internacionales. 	<p>Asistir técnicamente a los miembros de la Instancia Territorial.</p>

ETAPA 2: FORTALECIMIENTO

En esta etapa se describen acciones que se deben realizar para fortalecer la creación de la Instancia Territorial, como la aprobación de los estatutos sociales y constitución de la personería jurídica, elaboración de los Planes Estratégicos y Planes Operativos Anuales, entre otras cosas.

Formalización de la Instancia Territorial

Una vez conformada, la Instancia Territorial se inicia el proceso de fortalecimiento tendiente a la obtención de una constitución oficial o figura legal, para el respaldo pertinente a nivel territorial, regional y nacional. Para ello, es necesario el establecimiento de su Personería Jurídica, cuya importancia radica en:

- Permite lograr que estén jurídicamente organizadas y puedan cumplir los objetivos trazados por sus miembros.
- Brinda la capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generen plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros.
- Consolida y abre las posibilidades de gestión de recursos financieros ante el Sistema Financiero Nacional e Internacional.

Pasos a seguir para lograr la legalización de la Estructura Organizativa

- 1 Se debe de seleccionar un modelo de Estatuto Social; se recomienda utilizar un modelo de Estatuto de Consejo. *ANEXO 4 Modelo de Estatuto.*
- 2 Participación de representantes locales, Departamentales, Nacionales y miembros de la Instancia Territorial para la redacción del borrador del Estatuto Social. Se sugiere la participación de referentes con experiencia en la elaboración de Estatutos, y/o en Organizaciones Sociales (ej. miembros de Cooperativas, Abogados, etc.).
- 3 Socialización del Borrador del Estatuto Social con los actores territoriales.
- 4 Presentación del Borrador del Estatuto Social ante la Asamblea General para su lectura, consideración y aprobación.
- 5 Protocolización y homologación ante una Escribanía Pública para su posterior inscripción en los Registros Públicos para la obtención de la Personería Jurídica. (ANEXO pasos de obtención de personería jurídica)
- 6 La Asamblea General definirá la Estructura Organizativa de la Instancia Territorial, conforme a las necesidades identificadas y priorizadas por los actores territoriales, de manera que las decisiones administrativas posean un carácter dinámico y ágil en la ejecución de las actividades.

Diseño de la Imagen Territorial

En prosecución del fortalecimiento, es importante que los esfuerzos en esta etapa apunten a lograr la identidad que permita caracterizar con un criterio único e inclusivo a todos los actores territoriales con una idea común y compartida, a fin de conseguir un alto grado de apropiación colectiva.

Para este propósito, se puede establecer lineamientos para la promoción del territorio, diseñando estrategias para la difusión del patrimonio territorial, definiendo un nombre o marca reconocible que refleje con claridad su visión.

En tal sentido se debe consensuar una imagen institucional con identidad propia definiendo el nombre de la Instancia Territorial, un slogan y un logo que posteriormente deberán ser utilizados en los materiales (sellos, estandartes y papelería, etc.) producidos en el marco de la Instancia.

Es aconsejable recurrir a expertos en el área (diseñadores, creativos, publicistas etc.), que orienten la construcción de la imagen buscada del territorio.

Para identificar posibles imágenes que representen la identidad territorial se pueden tener en cuenta:

- Las potencialidades presentes en el territorio.
- Los objetivos estratégicos y metas identificadas dentro de la Instancia.
- Algunos proyectos emblemáticos o sobresalientes.
- Productos, rubros característicos de la zona.
- Lugares sobresalientes por su patrimonio histórico y natural.

Asignación de Presupuesto y Habilitación de Cuenta Bancaria

La asignación de recursos financieros para solventar los gastos de las actividades establecidas en los planes territoriales es fundamental para la sostenibilidad. En este aspecto, es importante que los técnicos de la Instancia Territorial tengan los suficientes conocimientos en administración financiera y normativas legales vigentes que permitan elaborar un presupuesto acorde a las necesidades identificadas.

En este sentido, cada integrante de la Instancia deberá asignar un porcentaje del presupuesto de su Institución/Organización al funcionamiento de la Instancia Territorial. Los Municipios integrantes deberán prever en su presupuesto anual un rubro asignado para el Desarrollo Territorial.

La presupuestación de las actividades es el sustento principal para la consecución del plan y logros esperados para cada objetivo deseado por la Instancia. La independencia financiera como cimiento resulta clave dentro del funcionamiento apropiado de las Instancias Territoriales en el largo plazo.

Para este fin, la Instancia Territorial puede gestionar el apoyo de los Organismos y Entidades del Estado del nivel central para recibir la asistencia técnica sobre las técnicas presupuestarias utilizadas en este ámbito.

A efectos de transparentar los manejos financieros, se debe habilitar una cuenta corriente o cuenta de ahorro conjunta.

Diagnóstico Territorial

Algunos aspectos a ser tenidos en cuenta para la elaboración de un breve diagnóstico territorial son:

- Conocer a profundidad la situación del territorio en relación a su estructura y a los sectores económicos, características sociales y ambientales, sus potencialidades, sus debilidades y sus oportunidades en pro del desarrollo.
- Analizar el entorno interno y externo del territorio para conocer las necesidades y/o demandas existentes.
- Seleccionar fortalezas, ventajas comparativas, identificadores/diferenciadores del territorio que podrían potenciar su desarrollo.
- Definir de manera consensuada la visión territorial que se desea para el futuro.
- Elaborar planes, programas y proyectos que contengan actividades/acciones para el logro de los objetivos estratégicos del territorio.

Elaboración de Plan Estratégico (PE) y Plan Operativo Anual (POA)



La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (CEPAL, 2011).

Una vez fijados los objetivos a los que se pretende llegar, estos deben de ser clasificados convenientemente en función al tiempo para realizarlos e incorporarlos en el Plan Estratégico de las Instancias. Con estos datos será posible dar seguimientos a los Planes Estratégicos.

El cumplimiento en la ejecución del Plan Estratégico, debe ser de alguna forma medible y/o demostrable, con el fin de evaluar el desarrollo de las actividades realizadas, de manera tal a lograr una visualización del desempeño real de las acciones a ser reflejadas y presentadas en la asamblea o al público en general.

En este punto, es importante acotar que los Planes Estratégicos Territoriales deben estar en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2030, es decir; es primordial que su elaboración y diseño se genere a partir de los Objetivos Estratégicos del Gobierno Nacional, acordes a los Ejes Estratégicos y Líneas Transversales vigentes, así mismo del Departamento y de los Municipios.

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de planificación que estipula los pasos a seguir conforme a lo establecido en el Plan Estratégico (PE), en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir, contemplando todas las actividades a ser impulsadas y ejecutadas por la Instancia territorial.

Para la elaboración del Plan Estratégico y del Plan Operativo Anual de la instancia Territorial, se deben seguir las siguientes pautas:

La Instancia Estratégica elabora el borrador del Plan Estratégico y del Plan Operativo Anual de acuerdo a las prioridades presentadas por las diferentes comisiones temáticas y gerencia. Los planes se presentan en la Asamblea para su estudio, discusión y aprobación.

La planificación incluye la elección y priorización de lineamientos estratégicos que contemplen acciones que impulsen lo urgente (corto plazo), importante (mediano plazo) e ideal (largo plazo).



Elaboración de Estrategias de Comunicación Territorial

Dentro de un sistema de comunicación territorial es primordial establecer y clarificar canales de difusión internos y externos. Una comunicación fluida entre los involucrados (nivel central, departamental y distrital) es fundamental para el éxito organizativo y el cumplimiento del PE y POA's.

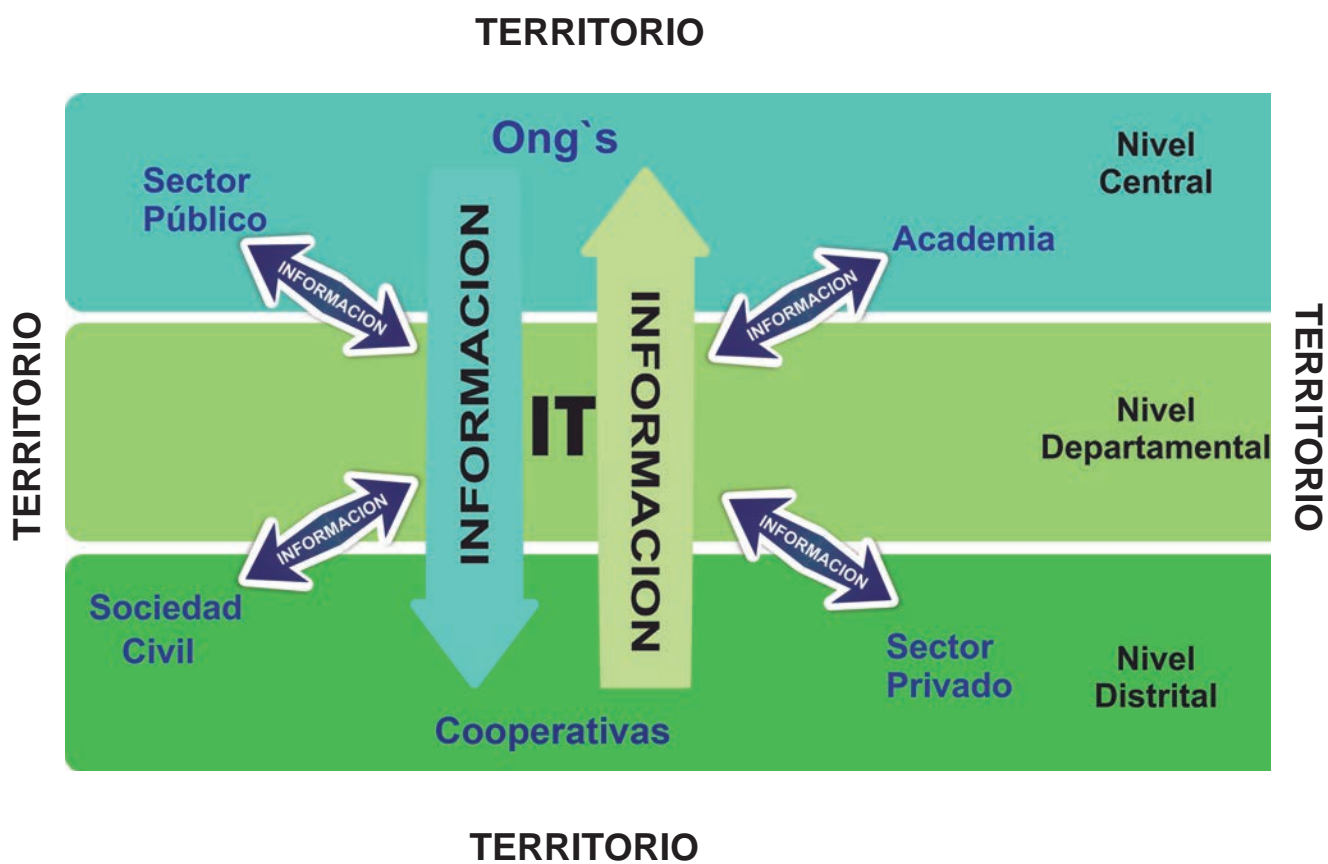
Se deberán idear mecanismos de difusión de manera a dar a conocer las actividades y resultados alcanzados que permitirán la fluidez de la información y la retroalimentación constante de doble vía (de abajo hacia arriba y viceversa).

Para lograr una buena comunicación es importante:

- Establecer reuniones frecuentes
- Crear un canal de comunicación digital que incluya a todos los integrantes de la Instancia.
- Nominar uno o varios responsables que de forma voluntaria comuniquen el horario, día, lugar y tema a tratar.
- Crear y diseñar una página web
- Habilitar páginas en las redes sociales, con información actualizada

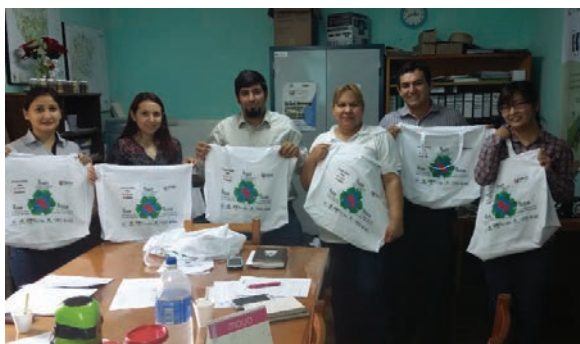
Una periódica y adecuada comunicación constituye un aspecto sustancial, con miras a prever la distorsión o mal entendimiento entre las personas que integran los niveles (central, departamental, distrital territorial) y sectores (público, privado, sociedad civil, asociaciones, ONG's, academia), facilitando la articulación y coordinación entre las partes.

Figura 5. Esquema de Comunicación Territorial



La figura 5. Visualiza la representación gráfica del flujo e intercambio de la información entre los distintos niveles de gobierno y los actores locales dentro de un territorio.

Constitución de las Comisiones Temáticas



Las comisiones temáticas son mesas técnicas de trabajo que se constituyen como brazo ejecutor/operativo de la estructura conformada. Estas comisiones van surgiendo según las necesidades propias de las Instancias Territoriales buscando atender de manera específica una situación en particular. Las mismas están integradas por miembros de la comunidad directamente relacionadas con un área de interés, así como actores del sector público y privado que se encuentran especializados en el ámbito.

Funcionan como espacio de dialogo, planificación y ejecución de proyectos a ser implementados en el marco del PE, siendo las responsables de la ejecución de los Planes Operativos Anuales.

Inclusión de nuevos Actores Territoriales

El Sistema de Gestión Territorial como herramienta de Gestión presenta un espíritu inclusivo, participativo y multidimensional. La Instancia Territorial debe establecer o contemplar mecanismos claros y sencillos para la participación de nuevos actores territoriales, los cuales deben estar definidos en el Estatuto y Reglamentos internos.

En el caso de que una institución/organización/empresa con presencia territorial quiera constituirse como actor de la Instancia Territorial, esta podrá hacerlo a través de una manifestación de interés por escrito, fundamentando en la misma las razones que han motivado la solicitud, nombrando a uno o dos representantes que serán designados como “actores territoriales” en representación de la Institución en cuestión. La aceptación de la Institución como miembro de la Instancia se realizará posterior al análisis y aprobación en asamblea de la Instancia.

Igualmente, la comisión temática durante el desarrollo de sus actividades identifica las necesidades y la importancia de la incorporación de eventuales actores territoriales que podrían fortalecer el desempeño de la misma y contribuir a la ejecución de los proyectos. Para el efecto se gestiona la adhesión como nuevo miembro de la comisión, remitiendo una invitación protocolar, donde se detalle la importancia y los beneficios de su involucramiento.

Articulación con Financiadores Externos

Conforme a lo establecido en la Constitución Nacional en la Sección III de los Municipios, en su Art. 168 De las Atribuciones, el cual menciona textualmente en su inciso 7) el acceso al crédito privado y al crédito público, nacional e internacional. Esto se refiere a la potestad y atribución del Gobierno Municipal de gestionar libre e independientemente la obtención de créditos externos, tanto en el sistema financiero nacional e internacional.

Al respecto, cabe destacar que con la constitución de la personaría jurídica del territorio, se obtiene la figura legal, bajo el respaldo de los Gobiernos Municipales que la integran. De esta manera, para la obtención de eventuales líneas de crédito de mediano y largo plazos, la Instancia Territorial es la encargada de articular acciones que permitan gestionar el financiamiento de proyectos ante organismos multilaterales de crédito que operen en el país o posean ventanillas con presencia en la región en cuestión. Para este fin, se debe solicitar el apoyo del nivel departamental y central, considerando el conocimiento y experiencia que poseen sobre el tema.

Construcción de Capacidades

La construcción de una metodología para el desarrollo de las capacidades humanas es fundamental para proveer a los actores territoriales un conjunto de herramientas básicas e idóneas, de instrumentos y metodologías adecuadas al proceso local de conformación de las Instancias Territoriales a fin de facilitar la organización y funcionamiento de las mismas.

El objetivo principal es orientar la organización, legalización y funcionamiento de las Instancias Territoriales, considerando las experiencias previas de trabajo en los municipios, la participación de las entidades públicas y privadas, ONGs, Universidades, Cooperativas y la Sociedad Civil, atendiendo las responsabilidades de los gobiernos nacional, departamental y municipal, en un lazo de corresponsabilidad entre las partes involucradas.

Los actores locales deben gestionar con sus iniciativas los proyectos territoriales de desarrollo con carácter participativo. El mejoramiento de las capacidades de auto-gestión es indispensable.

La sostenibilidad de los proyectos y el logro de los resultados trazados dependen en gran medida de las capacidades de las personas que se encargan de la coordinación interinstitucional y acompañan los proyectos territoriales.

Los temas principales de las capacidades humanas que se relacionan con el enfoque territorial son:

- Conceptualizaciones generales del desarrollo territorial
- Planificación Estratégica y Participativa
- Metodología para el Manejo de Proyectos: sistemas, ventajas, participación social, articulación interinstitucional, sostenibilidad organizativa y financiera, entre otros.
- Ciclo de Proyectos: identificación, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación con el método participativo.

ETAPA 3: SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACION

Como parte del proceso de funcionamiento adecuado de la Instancia Territorial se plantean acciones de monitoreo y evaluación constantes.

La gestión de una organización se sustenta en la efectiva utilización de los instrumentos que miden y evalúan resultados desde la puesta en marcha, implementación y desarrollo de las actividades que hacen a la operativa de una Instancia Territorial.

El Seguimiento consiste en registrar información asociada a la identificación y establecimiento de variables de interés respecto al desarrollo de las intervenciones, con la finalidad de desarrollar reportes continuos que permitan proporcionar a los administradores y a las partes interesadas de dicha intervención, indicaciones sobre el respectivo avance y el logro de los resultados, así como la utilización de sus recursos asignados (FAO, 2013).

El Monitoreo toma como insumo los reportes de seguimiento a los cuales se les hace el respectivo análisis para el establecimiento de las recomendaciones y sus respectivas implementaciones como parte de las labores de retroalimentación a la gestión operativa, programática y/o estratégica de las intervenciones que son objeto del monitoreo. En función a las evidencias recogidas en un seguimiento continuo, se podrá culminar con el proceso de monitoreo respectivo, el cual podrá incluir acciones de gabinete que pueden ser complementadas con acciones de campo. Ello deberá formar parte de un reporte de monitoreo, el cual alimentará la gestión del conocimiento y el aprendizaje generado en esta fase del ciclo de monitoreo y evaluación, quedando como referencia para el accionar futuro de la propia intervención o de otras similares. Es una actividad continua que usa la recolección sistemática de datos sobre indicadores específicos, para guiar a los directores, financiadores y ejecutores de estrategias de desarrollo con información sobre las dimensiones del progreso en la consecución de objetivos y la utilización de los fondos destinados (FAO, 2013).

Consiste en el examen continuo o periódico por parte de la administración, en todos sus niveles jerárquicos, de la ejecución de una actividad para asegurar que la entrega de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados y otras acciones necesarias progresan de acuerdo a un plan trazado. La finalidad del monitoreo es lograr la ejecución eficiente y efectiva del proyecto mediante el suministro de información que permita perfeccionar los planes operacionales y adoptar medidas correctivas oportunas en el supuesto de deficiencias y limitaciones (FAO, 2013).

La Evaluación es el diagnóstico sistemático y objetivo de un programa, proyecto o política finalizada o en curso, que incluye el análisis de aspectos como el diseño, la implementación y los resultados obtenidos. Su objetivo es determinar la relevancia y cumplimiento de los objetivos planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información confiable y útil, permitiendo la incorporación de lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones de donantes y recipientes de donaciones. Medio para comprobar si los proyectos y programas alcanzan sus objetivos y ofrecen enseñanzas para el diseño, la

planificación y administración de proyectos futuros. Proceso encaminado a determinar, sistemática y objetivamente, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos (FAO, 2013).

Métodos participativos



Los métodos participativos, permiten la intervención activa en la toma de decisiones para quienes tienen algo que ver con un proyecto, programa o estrategia; generan un sentimiento de identificación con los resultados y recomendaciones del SyE.

Uno de los métodos participativos frecuentemente utilizados en el contexto nacional son las reuniones periódicas entre miembros, a fin de revisar el plan de acciones y sus avances. Las mismas constituyen una metodología práctica de monitoreo y evaluación de los procesos internos, aunque es preciso contar con registros que ayuden a sistematizar los avances planteados en las reuniones, (planillas de asistencia numeradas por reunión, ayuda memoria y/o actas de reuniones, documentos anexos a las actas)

Se podrían utilizar para:

- Aprender sobre las condiciones concretas y las perspectivas y prioridades de la población local para formular intervenciones más flexibles y sostenibles.
- Identificar problemas y resolverlos durante la ejecución.
- Evaluar un proyecto, programa o política.
- Brindar conocimientos teóricos y prácticos para dotar de más medios a la población pobre.

VENTAJAS:

- Examinan las cuestiones pertinentes haciendo que participen en el diseño los verdaderos protagonistas.
- Establecen asociaciones y una mayor identificación local con los proyectos.
- Mejoran los conocimientos locales, la capacidad de gestión y las competencias.
- Ofrecen información oportuna y fiable para la toma de decisión sobre la gestión.

INCONVENIENTES:

- Algunas veces parecen poco objetivos.
- Requieren mucho tiempo para que las partes interesadas puedan participar de forma significativa.
- Posible predominio y utilización inadecuada de algunas partes interesadas para proteger sus propios intereses.

Monitoreo del Plan Estratégico Territorial y Plan Operativo Anual

Así mismo es preferible que el nivel estratégico de la Instancia Territorial se someta a control de gestión a ser realizada de forma periódica y participativa con todos los actores de la Instancia.

El Plan Operativo Anual, debe contener los ejes del Plan Estratégico, por ende; debe ser igualmente medible de forma periódica (mensual, trimestral o semestral etc.)

Lo importante dentro de esta etapa es que las acciones de monitoreo deberán ser útiles para seguir con una mejora continua que permita aprender de los propios errores o motivos que desviaron el rumbo del plan original.

A continuación se presenta una matriz a utilizar para implementar el Plan, pudiendo ser modificado de acuerdo a las necesidades y características locales.

Descripción de los elementos de la matriz del Plan Operativo Anual

- 1) Objetivos Estratégicos elaborados en el Plan de Desarrollo Municipal, de acuerdo a los ejes (social, económico, ambiental) y a las líneas estratégicas del PND.
- 2) Intervenciones que se tienen previstas realizar: (programas, proyectos, acciones) para lograr los objetivos establecidos.
- 3) Desgranar los Objetivos en Meta/s y establecer en el Plan Operativo Anual (POA).
- 4) Definir las actividades a realizar para el logro del/los objetivos.
- 5) Incorporar indicadores para medir El cumplimiento.
- 6) Determinar el plazo para el cumplimiento del objetivo, estableciendo fecha de inicio y fecha de finalización.
- 7) Identificar las Instituciones responsables par el logro del/os objetivo/s, Gobierno Central, Departamental, Municipal y Sociedad Civil. *Anexo 6 Matriz Plan Operativo Anual (POA)*

Evaluación de la Gestión

Considerando que la naturaleza de las potenciales soluciones a los problemas es de carácter multidimensional, será importante adoptar un esquema que posibilite la ágil evaluación del aporte de los actores, cada uno desde el sector que mejor conoce y con los recursos disponibles. Esto se podría aplicar en un nivel donde las atenciones se empiecen a direccionar hacia la planificación y ejecución de acciones conjuntas, que busquen atender los aspectos realmente “importantes” de la Instancia Territorial.

La gestión de una Instancia Territorial/Estratégica es primordial, puesto que del desempeño de sus funciones dependen en gran medida el cumplimiento de las actividades comprendidas en el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual. La evaluación de la gestión permitirá verificar el alcance de las acciones llevadas a cabo por la Instancia y su respectivo impacto en las áreas de influencia, lo cual a su vez en brindará los argumentos tangibles de los beneficios que el sistema de gestión territorial ofrece a la comunidades participantes.

El seguimiento permite conocer el grado de avance de las acciones y su relación con la utilización de los recursos.

También permite retroalimentar la toma de decisiones, a fin de corregir oportunamente los procesos, con el propósito de mejorar la gestión pública y alcanzar mejores niveles de eficiencia.

A continuación se presenta un modelo a utilizar para realizar el Seguimiento del Plan Operativo Anual derivado del Plan Nacional de Desarrollo.

Descripción de la matriz de seguimiento del POA:

- 1) Incorporar los objetivos estratégicos elaborados en el Plan de Desarrollo Territorial de acuerdo a los ejes (social, económico, ambiental, político institucional, humano personal) y las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo (PND)
- 2) Describir las intervenciones planificadas (programas, proyectos, acciones) para lograr los objetivos establecidos.
- 3) Incorporar indicadores para medir el cumplimiento.
- 4) Definir la cantidad de avances registrados conforme al indicador de cumplimiento.
- 5) Agregar el porcentaje de avance de la acción, proyecto o programa de acción.
- 6) Observaciones, describir aspectos relevantes que permitan mejorar la ejecución de la acción.

Anexo 7 Matriz para el Seguimiento del Plan de Desarrollo Municipal.

Capítulo III

Lecciones aprendidas sobre Gestión Territorial, en base a las Experiencias del Proyecto

El Desarrollo Territorial de las comunidades se fundamenta en el convencimiento y compromiso de todos los actores locales. Cada distrito posee potencialidades, características especiales y experiencias propias que lo fortalecen como pueblo o como personas que habita un territorio específico. Estas situaciones conllevan a un dinamismo propio y único, en la cual; llevar adelante procesos conjuntos e innovadores, generan cambios sustanciales que permiten avanzar hacia el desarrollo con miras a mejorar la calidad de vida de los habitantes de cada municipio.

Todas aquellas iniciativas de implementación de procesos para el desarrollo territorial requieren tener en cuenta varios aspectos que hacen al andamiaje positivo o instauración sostenible de dichos procesos. Al respecto, el Proyecto de Desarrollo Rural para el fortalecimiento del Sistema de Gestión Territorial en Itapúa y Caazapá (KATUPYRY), considera pertinente compartir las ideas, condiciones importantes, experiencias y lecciones aprendidas que pueden ser de provecho en el momento de aplicar iniciativas e instrumentos con enfoque territorial. A continuación se citan los principales aspectos a ser considerados:

a) Comprensión del enfoque, su importancia y ventajas para el Desarrollo:

El modelo tradicional del desarrollo, caracterizado por una estructura centralizada, verticalista y sectorial, se encuentra aun fuertemente arraigado entre los actores territoriales, por este motivo es importante insumir gran cantidad de tiempo y esfuerzos en la socialización de los conocimientos, de los principios, fundamentos y ventajas que implica la implementación del enfoque Territorial, con el fin de lograr la comprensión acabada del mismo.

- Considerando que el enfoque territorial implica el protagonismo principal de los actores en todos los niveles (central, departamental y distrital), la etapa inicial de implementación demanda un alto porcentaje de tiempo y esfuerzos enfocados a la comprensión y apropiación del enfoque.

- El compromiso y voluntad de las autoridades representan un aspecto fundamental para la instalación exitosa del sistema de gestión territorial ya que permiten un mayor ordenamiento en la gestión, siguiendo los principios emanados del enfoque.
- Los marcos referenciales para la aplicación del enfoque de desarrollo territorial deben ser elaborados de manera clara y precisa contribuyendo de esta manera a la comprensión del enfoque territorial y su importancia.
- La demostración de resultados visibles consecuentes de la implementación del Sistema de Gestión Territorial, resulta un factor clave para la apropiación del mismo por parte de las autoridades y de los demás actores territoriales.
- La implementación de Proyectos Pilotos realizables a corto plazo y utilizando el modelo de Gestión Territorial, resulta una opción válida para que los actores territoriales experimenten por sí mismos las ventajas de la implementación del sistema.

b) Una comunicación efectiva y eficiente entre los actores territoriales:

La multidimensionalidad y multisectorialidad del desarrollo, implican la participación e inclusión de diversos actores que confluyen en un espacio de ideas, experiencias y puntos de vista por lo general divergentes entre sí, por lo tanto, es importante centrar esfuerzos tendientes al entendimiento mutuo entre los actores territoriales que permitan definir y consensuar asertivamente los conceptos, objetivos y estrategias en común.

- La organización de jornadas de distensión entre los actores territoriales propicia momentos de relacionamiento, generando mayor confianza y empatía entre los actores territoriales.
- La fluida comunicación entre los actores para el conocimiento de los avances y vicisitudes que van desde la implementación y puesta en marcha del sistema de gestión promueve la generación de la sinergia necesaria para llevar adelante en forma conjunta todos los micro y macro procesos de desarrollo territorial.
- La definición de un Sistema de Información Territorial accesible para los actores territoriales que considere la organización de informaciones relevantes ya existentes, e implique un proceso constante de sistematización de experiencias, socialización, reflexión y redefinición de acciones en caso de ser necesario.
- La definición de un Sistema de Seguimiento y Monitoreo que permita observar y medir el nivel de avance conforme a lo planificado, identificando de manera oportuna las tareas necesarias tendientes a la mejora del proceso.

c) Una etapa inicial centrada en mejorar el proceso:

Principalmente en la etapa inicial del proceso, los esfuerzos deben centrarse en el mejoramiento de los mecanismos de coordinación, articulación y participación entre las instituciones y organizaciones, sin dejar de lado el establecimiento resultados alcanzables en el corto plazo que permitan validar las ventajas propugnadas por el enfoque.

Las instituciones u organizaciones que impulsan la implementación del sistema deben comprender esta premisa, ya que el contexto tradicional generará una constante presión para repetir el modelo convencional.

El sistema de gestión territorial debe ser construido desde las experiencias del territorio, considerando las iniciativas propias, los sistemas organizacionales ya existentes y las potencialidades y capacidades presentes

d) El fortalecimiento institucional:

Las acciones pactadas en torno al desarrollo territorial dependen en gran medida de las instituciones/organizaciones presentes en el territorio, por lo tanto, las mismas deben estipular, paralelamente a las acciones territoriales, esfuerzos tendientes al fortalecimiento interno.

El fortalecimiento institucional implica el compromiso y la voluntad de las autoridades involucradas en el nivel central, departamental y distrital, de manera tal a respaldar las acciones e ideas suscitadas por el equipo técnico facilitador que lleva adelante los procesos, de manera tal a transmitir aspectos positivos muy importantes para la instauración de los mecanismos de gestión e incentivos necesarios que requieren la Instancia Estratégica/Territorial para su consolidación.

La implementación del sistema de gestión territorial debe empezar con el fortalecimiento de las instituciones y organizaciones que formarán parte del sistema, apuntando este fortalecimiento al mejoramiento de las capacidades del funcionariado, la adecuación de la organización para la coordinación y articulación con diversos sectores, la eliminación de mecanismos burocráticos etc.

La debilidad institucional, traducida en excesivas burocracias, indefinición de roles y funciones, mecanismos de comunicación lentos o poco claros, inciden directamente en la coordinación y articulación territorial, lo cual genera desmotivación y desconfianza por parte de los actores territoriales.

A nivel institucional representan aspectos claves:

- La definición de roles, funciones y responsabilidades del funcionariado, lo cual permite comprender con mayor claridad y pertinencia las responsabilidades a ser asumidas en el marco de la instancia territorial, generando además la complementación de las acciones, en lugar de la superposición y/o dispersión de las mismas.
- Fortalecimiento de los recursos humanos enfocados a la comprensión del enfoque territorial, aspectos referentes a sus competencias y la formación de capacidades blandas (cambio actitudinal, liderazgo, empatía, compromiso, diversidad etc.).
- La estabilidad de los recursos humanos asignados para la implementación del sistema, ya que una constante rotación, genera retrasos en la ejecución del modelo de gestión.
- Es altamente deseable que el equipo de facilitadores para promover/installar el Sistema de Gestión Territorial sea multidisciplinario, contando con especialistas legales, administrativos y técnicos de diferentes sectores
- La seguridad de contar con los recursos necesarios en tiempo y forma a fin de cumplir con lo planificado. En el caso de los trabajos operativos a nivel de campo dirigidos a la

agricultura familiar, los mismos requieren un acompañamiento constante y oportuno, considerando los ciclos de cada cultivo y/o rubro.

- Mejorar la coordinación intra e interinstitucional.
- Las nuevas estructuras para la gestión territorial (instancias territoriales distritales o interdistritales) deben conformarse de forma sencilla, de manera tal a generar el dinamismo y funcionalidad que se precisan para la toma de decisiones y llevar adelante las acciones conjuntas.

e) Construcción de capacidades:

La conducción efectiva de las instancias territoriales, depende en gran medida de las capacidades y habilidades con que cuentan los actores territoriales, por este motivo, deben ser implementados programas de capacitación, entrenamiento y pasantías tendientes a su desarrollo.

Entre las capacidades fuertemente valoradas para una instancia territorial se podrían citar:

- Visión para el desarrollo
- Planificación estratégica
- Aplicación del instrumento de presupuesto por resultados para establecer Criterios para la Medición del desempeño
- Manejo del Presupuesto Público
- Gestión y/o captación de recursos
- Evaluación de resultados
- Comunicación asertiva
- Manejo de conflictos
- Derechos humanos
- Participación ciudadana
- Ciclo del Proyecto: Planificación, Ejecución, Seguimiento, monitoreo y evaluación
- Manejo de relaciones interpersonales
- Capacidad de negociación

f) Generación de Recursos financieros

La implementación y puesta en marcha de las acciones establecidas en las estrategias para el desarrollo territorial, necesitan de forma imperiosa la creación y diseño de mecanismos de financiamiento para la consecución de los fines previstos.

En este sentido, es relevante tener en cuenta que en las etapas de identificación de los actores locales que cumplen un rol importante en el territorio, se debe tener muy presente la inclusión y participación de eventuales Bancos Locales y Cooperativas que estén interesados como miembros del sector privado y público en ser partes de todos los procesos del desarrollo territorial. Por ende,

pueden constituirse en un valioso apoyo técnico-financiero mediante líneas de crédito accesibles para el desarrollo de mediano y largo plazos, respaldados en una visión de futuro, apertura a oportunidades y ventajas comparativas.

En efecto, el crédito interno es una posibilidad a las cuales pueden acudir las Instancias Estratégicas/Territoriales con el respaldo de los gobiernos locales. Igualmente, el crédito externo constituye un camino válido para gestionar recursos a nivel internacional con organismo multilaterales como por ejemplo; el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACIC), entre otras.

Otra alternativa de financiamiento a los emprendimientos originados en las Instancias Territoriales podría ser la asignación de recursos financieros a ser destinados a las actividades y/o proyectos con enfoque territorial. Para ello, es razonable y posible que cada Gobierno Municipal integrante del territorio asigne recursos específicos como un fondo de desarrollo de las actividades conjuntas a ser realizadas. En este aspecto, en los anteproyectos de presupuestos municipales deben ser incluidos programas y/o proyectos de inversión previo consenso, análisis y aprobación de la Instancia Territorial, primando un criterio equitativo e igualitario en la distribución de los montos para cada una de las Municipalidades.

g) Institucionalización de la gestión territorial:

- Establecer lineamientos estratégicos claros, precisos y realistas desde la etapa inicial, a nivel intra e interinstitucional para la implementación adecuada del sistema de gestión territorial con una visión unificada entre instituciones con intervención territorial en cuanto a los objetivos y mecanismos para el abordaje en el territorio.
- Es necesaria la creación de una línea presupuestaria especial para las instituciones del nivel central a fin de impulsar el desarrollo de los sistemas de gestión territorial en el país.
- La formalización de acuerdos a través de documentaciones legales (firma de convenios, acuerdos, resoluciones etc.) son importantes para la institucionalización del enfoque territorial en todos los niveles, dichos convenios deben ser materializados, trasladados o adecuados para su operatividad institucional. que reflejen actividades y emprendimientos para el desarrollo territorial.
- En el caso de instrumentos de la Administración Financiera Pública (Plan Anual de Inversiones – PAI, Plan Operativo Anual – POA, Alianza Público Privada – APP, Presupuesto) se podrían diseñar y generar programas, subprogramas y proyectos de inversión abocados al desarrollo territorial
- Conocer las normativas legales tales como administración financiera pública, del sector privado, cooperativo, académico entre otros, que eventualmente podrían contribuir al fomento de los procesos para el desarrollo territorial, y que pudieran ser utilizadas para adaptar las actividades propias de cualquiera de las dimensiones del desarrollo territorial.

- El involucramiento y participación del sector privado es fundamental para dar sostenibilidad al sistema de gestión territorial, puesto que dicha situación respalda el apoyo compenetrado de todos los sectores y actores significativos que hacen al progreso y bienestar de un territorio. En este propósito, la amplitud y diversidad del sector privado puede estar reflejado en Alianzas Público-Privada, cuya aparición en el contexto legitima al instrumento como sistema de gestión.
- Implementación del enfoque de desarrollo territorial: Incorporar el Sistema de Gestión Territorial en los POAs de las direcciones, programas y proyectos del MAG, MH y otras instituciones con intervención territorial, es sumamente importante.

h) Un proceso constante de retroalimentación y seguimiento del trabajo realizado:

Los encuentros entre actores territoriales deben contemplar espacios frecuentes de reflexión en cuanto a los avances conforme a lo planificado. Para esto, la sistematización de experiencias debe ser un proceso constante y ordenado de acuerdo a un formato claro que permita detectar los factores que facilitan o dificultan la concreción de los objetivos a fin de corregir o reencauzar las acciones.

Es importante reconocer que en el proceso de conformación y fortalecimiento de las Instancias Territoriales el desempeño de algunos de los procesos podrían no ser medibles, para ello se deben implementar métodos de seguimiento y registrar los resultados a pesar de que estos no sean cuantitativos.

i) Visualización de beneficios de aplicación de Sistema de Gestión Territorial:

- En una etapa inicial es posible que no se visualicen claramente los beneficios de la aplicación del modelo por lo cual es importante reflejar constantemente los beneficios tangibles o materiales para mantener el grado de motivación de los actores locales.
- Los beneficios de los trabajos realizados en el marco del sistema de gestión territorial generalmente se dan con mayor impacto en el mediano y largo plazo, por lo cual, al inicio del proceso, es necesario explicitar constantemente las bondades de su aplicación. En otras palabras, durante el desarrollo de las actividades para la consecución de los resultados e impactos sustanciales y visibles por la comunidad, se debe en todo momento compartir, sensibilizar y explicar las fluctuaciones propias de estos procesos en el camino hacia su materialización efectiva.
- Las Instancias territoriales son estructuras capaces de duplicar o triplicar los beneficios para los municipios ya que su gestión convierte un mínimo aporte municipal en proyectos inclusivos y de gran alcance.

Capítulo IV

Experiencias y Proyectos Pilotos implementados en los Territorios

Consejo de Gestión Territorial de Itapúa (CGTI)

El Proyecto KATUPYRY ha impulsado la creación del “Consejo de Gestión Territorial de Itapúa” (CGTI), constituido el 21 de abril de 2016 con la Gobernación de Itapúa y dos (2) consejos interdistritales (Instancias Territoriales) existentes en el departamento.

El Consejo de Gestión Territorial de Itapúa (CGTI) tiene como finalidad alcanzar el desarrollo territorial del departamento de Itapúa. En este sentido la participación de los diferentes actores es fundamental a fin de aportar sus capacidades y experiencias.

Para garantizar la sostenibilidad de las instancias territoriales es fundamental el rol de la gobernación o el nivel departamental, a fin de brindar un lugar de comunicación y articulación de acciones entre los actores territoriales.

En el caso de Itapúa, se trabajó principalmente con la Secretaria de Planificación que como responsable de la política departamental elaboró la propuesta del CGTI, la visión, funciones, miembros, borrador del “Estatuto” refiriendo a los objetivos del Plan Nacional 2030.

Articulación vertical de los tres niveles



El CGTI tiene como objetivo general:

- 1) Generar una Política de Desarrollo Territorial en Itapúa, coordinando acciones con el Consejo de Desarrollo Departamental de Itapúa
- 2) Desarrollar e impulsar la aplicación del sistema de gestión territorial en Itapúa a través de la implementación de una estrategia departamental de desarrollo con enfoque territorial, orientado a mejorar la calidad de vida de los sectores sociales mediante la adecuada gestión de los territorios para el logro del desarrollo integral y sostenible en el departamento.
- 3) Focalizar la transformación del medio rural y su entorno urbano a través de la promoción y facilitación de procesos de gestión territorial participativa que impulsen la mejora de la gobernabilidad democrática, la participación efectiva e inclusiva de la ciudadanía y la coordinación y articulación interinstitucional como un componente fundamental del sistema de gestión territorial en Itapúa.

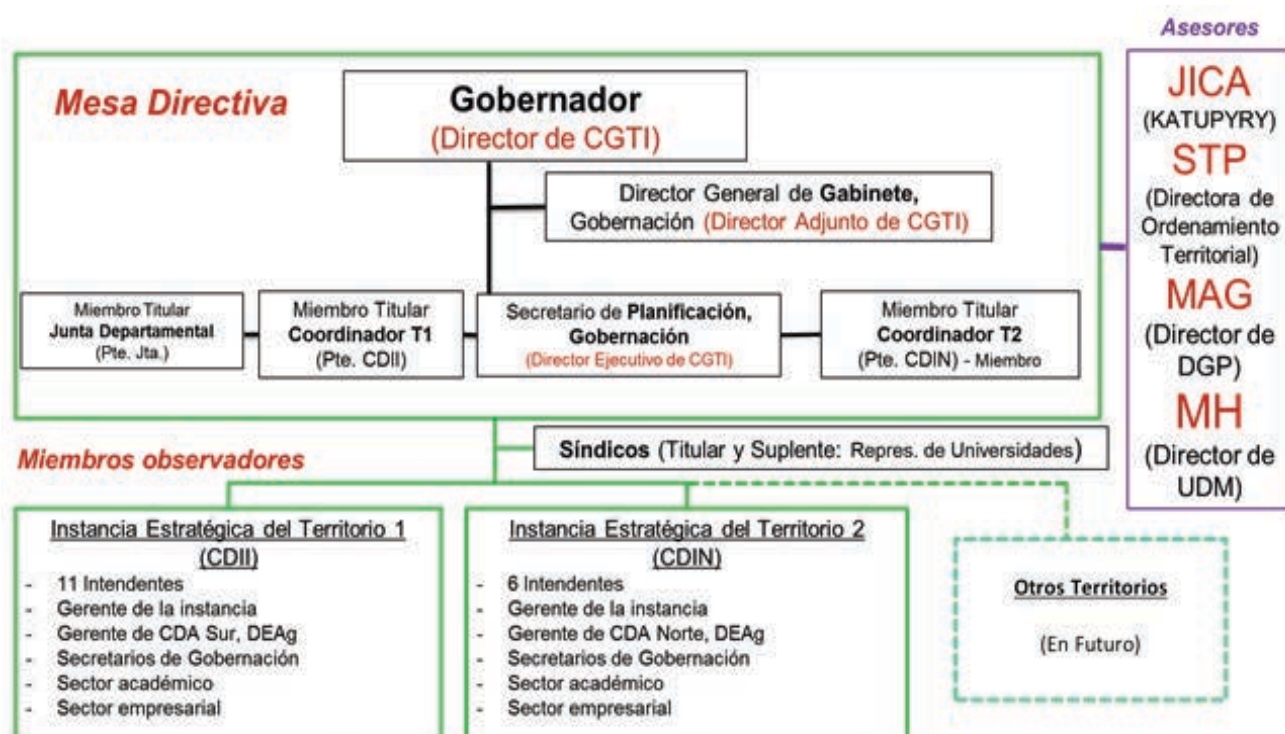
Proceso de instalación del CGTI



Miembros del CGTI

Los miembros participantes del CGTI se encuentran organizados conforme al siguiente organigrama:

Organigrama del CGTI



Fuente: Proyecto Katupyry en Itapúa

Principales funciones del CGTI:

- Realizar acciones tendientes al fortalecimiento de la base de las organizaciones territoriales.
- Establecer en el “Plan de Desarrollo Departamental” la inclusión del Enfoque Territorial
- Resolver las dificultades territoriales que no puedan acordarse internamente
- Establecer mesas de dialogo entre las diferentes instituciones y empresas a través de la “Reunión semestral” (Junio y Diciembre de cada año).
- Apoyar la concreción de proyectos territoriales en Itapúa.
- Canalizar y auditar la ejecución del presupuesto anual (interno y externo).
- Retroalimentar y reflexionar sobre las experiencias y lecciones aprendidas.
- Creación y manejo la red de Sistema de información en los territorios (SIT)

Coincidencia con el Plan de Desarrollo Departamental

Para articular efectivamente las acciones de las diferentes instituciones que tienen objetivos similares, es indispensable coincidir o enlazar la política departamental con las actividades territoriales.

En tal sentido, la Gobernación de Itapúa acordó el incluir el concepto de desarrollo territorial dentro del “Plan de Desarrollo Departamental Itapúa 2016-2030”, elaborado en el mes de mayo del 2016, según el Decreto No. 4774/16, Reglamento de la Ley 5554/2016 en su Art. 327.

El Plan contiene:

- 1) La definición del desarrollo departamental con enfoque territorial.
- 2) Los municipios participantes de las instancias territoriales
- 3) Los planes principales de acuerdo a la línea de acción priorizadas en los territorios.

Proyectos Pilotos Ejecutados en la Zona Norte de Caazapá

Comedor Comunitario “Che sy Rembi´ú

Antecedentes

La población paraguaya se caracteriza por tener hábitos alimentarios inadecuados e insuficientes para mantener un nivel de vida saludable. Esta característica se ve reflejada también en los gastos de alimentos.

En el distrito de San Juan Nepomuceno, la población no cuenta con opciones para acceder diariamente a menús adecuados que garanticen la salud de sus habitantes.

Existen diferentes iniciativas tendientes a mejorar el nivel de vida de la ciudadanía, muchas de ellas llevadas a cabo por diversas organizaciones nacionales e internacionales, así como movimientos locales. Sin embargo no cuentan con infraestructuras adecuadas que permitan concretar estas iniciativas, aunando esfuerzos para el desarrollo participativo e inclusivo.

En el sector urbano se observan numerosos ciudadanos que debido al horario laboral rígido, demandan diariamente alimentos elaborados.

Así también los jóvenes de las comunidades rurales que no cuentan con acceso a la educación superior en sus territorios, deben trasladarse a las zonas urbanas con el fin de cursar una carrera universitaria. Esto implica la necesidad de instalarse en la ciudad de San Juan Nepomuceno.

Las feriantes de la Feria Ka’avo de San Juan Nepomuceno han iniciado el proceso de habilitación de un comedor en el local de la feria, preparando y comercializando alimentos preparados a base de los productos agropecuarios obtenidos en sus fincas.

Esta actividad se inició con una frecuencia de una vez al mes, luego se redujo a 15 días y actualmente el servicio de comidas se realiza una vez por semana, junto con la feria de productos de la granja. La activación de un comedor representará un espacio de trasmisión de conocimientos y habilidades sobre las técnicas de preparación de alimentos nutritivos y saludables, creando al mismo tiempo fuentes de trabajo para jóvenes y mujeres provenientes del sector rural.

De esta manera, se pretende utilizar el espacio físico propiedad de las feriantes del comité de la feria Ka'avo para establecer con un espacio físico que permita lograr la cohesión social entre la ciudadanía y dotar a los jóvenes del sector rural de la infraestructura necesaria y adecuada para continuar con sus estudios.

Objetivo General:

- Ofrecer a la población alimentos sanos, nutritivos e inocuos preparados a base de productos procedentes de la Agricultura Familiar.
- El Proyecto busca beneficiar en forma directa a 42 familias feriantes que representan alrededor de 210 personas, 6.000 clientes/año y alrededor de 5.000 personas/año del Sector público y privado en cuanto a capacitaciones, eventos, talleres, reuniones, etc.

Objetivos Específicos

- Utilizar los recursos locales disponibles para mejorar la calidad de vida de población.
- Ofrecer a la comunidad una infraestructura física adecuada para realizar reuniones, talleres, capacitaciones que contribuyan al desarrollo de la comunidad.
- Brindar conocimientos sobre elaboración de alimentos sanos nutritivos e inocuos principalmente a mujeres y jóvenes provenientes de la Agricultura Familiar.
- Brindar conocimientos sobre gerenciamiento de una micro empresa a mujeres y jóvenes provenientes de la Agricultura Familiar.

Experiencias de Implementación: proceso

- 1 Reuniones de coordinación interinstitucional
- 2 Talleres de planificación con feriantes con apoyo de las instituciones
- 3 Capacitación de las feriantes para organización de servicio de comida
- 4 Elaboración del Perfil de proyecto Instalación de un Complejo Social para la Comunidad de San Juan Nepomuceno
- 5 Solicitud de apoyo a la Embajada para la construcción del Complejo Social
- 6 Visita de verificación de parte de la Embajada del Japón de la solicitud de cooperación
- 7 Equipamiento con utensilios y cubiertos a cargo de las feriantes para inicio de servicio de comida

- 8 Gestión de las feriantes ante las instituciones para apoyar la apertura del Servicio de Comedor
- 9 Inauguración del servicio de comidas preparadas a base de los productos de la granja
- 10 Realización de la feria de comida en forma periódica. Cada un mes al inicio, luego cada 15 días y actualmente cada 8 días, los viernes.
- 11 Capacitación de las feriantes a cargo de instituciones de apoyo como las Universidades para mejorar la presentación y el servicio a los clientes
- 12 Evaluación del resultado de cada feria de comida realizada
- 13 Documentación de los productos vendidos y montos generados, con el apoyo de la DEAg local
- 14 Gira de intercambio de experiencias entre feriantes en otro Departamento
- 15 Participación de miembros de la feria en Proyecto Piloto de Mejoramiento de Vida
- 16 Solicitud de voluntario para apoyar el Proyecto solicitado a la JICA

Resultados:

- Aumento de los ingresos de las feriantes a partir de la elaboración de alimentos que generaron valor agregado a los productos de la Agricultura Familiar.
- Mayor disponibilidad de alimentos preparados de forma saludable e higiénica con productos provenientes de la finca de agricultura familiar.
- Fortalecimiento de la identidad del territorio, reivindicando los sabores tradicionales de la comida paraguaya.
- Fortalecimiento de la articulación interinstitucional entre el Ministerio de Agricultura, la Municipalidad y la Asociación de Mujeres de la feria Ka`avo.

Lecciones aprendidas:

- Socializar la idea de los feriantes para la utilización de los recursos locales entre las distintas instituciones, a fin de identificar el tipo de apoyo que pueda brindar cada una de ellas para realizar el proyecto.
- Visibilizar los recursos locales disponibles de las feriantes para aprovechar y concretar el proyecto.
- Es importante que las propias productoras analicen sus necesidades y los recursos locales disponibles (Capacitación, infraestructura, publicidad, marketing, promoción. etc.) para llegar a la meta propuesta.
- Se deben formar grupos de trabajos con funciones bien definidas para implementar la feria.

- Es importante realizar una reflexión y evaluación al final de cada jornada de realización de la feria de comidas para seguir mejorando el funcionamiento.
- Visibilizar los resultados económicos logrados en las ferias de comidas utilizando los recursos locales, para motivar a los participantes y otros.

Fotografías

Taller entre feriantes e instituciones s/apertura de comedor. Inauguración Feria de Comida



Enfoque de Mejoramiento de Vida “Seikatsu Kaizen”

Antecedentes

En el proceso de conformación de la Instancia Territorial se ha realizado un mapeo de los recursos, las instituciones, Programas y Proyectos en la zona norte de Caazapá, lo cual ha permitido identificar que varias instituciones están trabajando con las familias en el mejoramiento de calidad de vida, pero los esfuerzos en la mayoría de los casos son aislados y los temas abordados no abarcan todos los aspectos del mejoramiento de calidad de vida.

Buscando mejorar el abordaje del Mejoramiento de Vida de las familias, se propuso unir los esfuerzos de las Instituciones involucradas en el tema, tales como la Gobernación de Caazapá, Municipalidades, SINAFOCAL, DEAg., SAS, KATUPYRY y otras Instituciones y se creó una metodología de trabajo y un “MODELO DE DESARROLLO RURAL CON ENFOQUE DE MEJORAMIENTO DE VIDA”.

Para la implementación del MODELO DE DESARROLLO RURAL CON ENFOQUE DE MEJORAMIENTO DE VIDA como Proyecto Piloto fueron seleccionadas las siguientes comunidades: Pindoyu y Km 50, del Distrito de General Morínigo, Km 14 (San Juan Bautista), del Distrito de San Juan Nepomuceno y Toranzo II del Distrito de Tavai, todos de la zona norte del Departamento de Caazapá y se conformaron Comisiones temáticas de Mejoramiento de Vida dentro de los Consejos/Instancias Distritales.

La evaluación del avance del proyecto piloto, a través del seguimiento constante, dará como resultado un modelo que servirá para ser replicado en otras comunidades del país.

Objetivo General:

Contribuir al Desarrollo Rural de los Distritos de Gral. Morínigo, San Juan Nepomuceno y Tavai, mejorando la calidad de vida de las familias implementando el Enfoque de Mejoramiento de Vida mediante la autogestión, la articulación efectiva de las instituciones públicas y privadas de la zona y la capacitación a los actores involucrados.

Experiencias de Implementación: proceso

- 1 Reuniones conjuntas entre el Proyecto KATUPYRY, las instituciones involucradas y ex becarios en Japón sobre el Enfoque de mejoramiento de vida
- 2 Conformación de un equipo de trabajo con participación de los representantes de las instituciones participantes en los Distritos, con miembros del Consejo/Instancia Distrital (Municipalidad, SAS, DEAg.)
- 3 Solicitud a la JICA del concurso de un experto/a en Mejoramiento de Vida para apoyar la implementación del Modelo Enfoque Mejoramiento de vida.
- 4 Definición de área y beneficiarios para la implementación del modelo enfoque Mejoramiento de Vida. (Gral. Morínigo, San Juan Nepomuceno y Tavai – 18 familias)

- 5 Relevamiento de datos de las familias seleccionadas como línea de base
- 6 Reuniones de preparación y coordinación con familias identificadas para la implementación del enfoque de Mejoramiento de Vida.
- 7 Capacitación de los técnicos involucrados de las instituciones (Comisión Temática de MV) sobre el Enfoque de Mejoramiento de Vida. (Apoyo de experta en MV)
- 8 Elaboración del Plan de Trabajo para la preparación de materiales audiovisuales
- 9 Documentación del proceso para la elaboración de los materiales audiovisuales e impresos (fotos, filmación, etc.)
- 10 Talleres de diagnóstico de la situación actual de las comunidades y las familias seleccionadas
- 11 Talleres de planificación con familias seleccionadas y otros de las comunidades
- 12 Capacitación de las familias sobre temas de acuerdo a los planes elaborados en los talleres participativos
- 13 Seguimientos y evaluaciones de la implementación de los planes elaborados de las familias seleccionadas.
- 14 Presentación del avance del plan de las familias a las instituciones participantes a nivel local y central a través de las comisiones temáticas de las mesas distritales
- 15 Elaboración de materiales audiovisuales e impresos para técnicos del MAG (DEAg, DC, DGP), SAS, FADA, Municipalidades, etc. (En Proceso)
- 16 Difundir el enfoque de Mejoramiento de Vida en otras zonas del Departamento de Caazapá a través de las comisiones temáticas de MV de los Consejos distritales (A través de Jornada a ser realizada en noviembre)
- 17 Seguimiento y evaluación de la implementación del modelo de Enfoque de Mejoramiento de Vida (Se realiza a través de las comisiones temáticas de MV)
- 18 Entrega de los materiales sobre MV a las instituciones involucradas para su difusión (una vez finalizado la elaboración de los materiales audiovisuales e impresos).

Resultados:

- Las familias involucradas se sienten capaces de mejorar la calidad de sus vidas a través de sus propios esfuerzos y medios.
- Los técnicos adquieren nuevas formas de intervención con las familias propiciando el protagonismo de las mismas.
- Fortalecimiento del relacionamiento entre los actores institucionales (MAG, SAS, Municipalidad) que intervienen en las comunidades.

Lecciones aprendidas:

- Para iniciar el proceso se debe concienciar a las autoridades sobre el Enfoque de Mejoramiento de vida para conseguir el apoyo de los mismos.
- Para implementar el enfoque de mejoramiento de vida es fundamental contar con la presencia frecuente de facilitadores que acompañen el proceso de las familias.

- Es necesario dedicar mayor tiempo y esfuerzo para la socialización a toda la comunidad a fin de que comprendan con mayor claridad el objetivo del enfoque
- Donde hubo mayor acompañamiento de técnicos se visibilizaron mayores avances, por lo tanto el acompañamiento de los técnicos es fundamental para facilitar el cambio de mentalidad de las familias.
- Para asegurar la sostenibilidad del Proyecto es importante que se incorpore la práctica de sistematización y difusión de los resultados de manera frecuente por parte de los técnicos/as y de las propias familias a fin de que puedan difundir sus experiencias en la comunidad.

Fotografías



Taller de diagnóstico de la comunidad y familias



Elaboración de plan de la comunidad y flías.



Capac. de técnicos con experta y ex-becarias



Implementación de plan familiar/capacitación

Mejoramiento de Producción y Calidad de la Leche

(Proyecto sustentable Producción de Leche)

Antecedentes

El comité de productores de leche de tuna, del distrito de Abaí, se encuentra produciendo leche con un promedio de 300 litros/día, comercializando en la cooperativa Pindó Ltda., con un intervalo de entrega de días de por medio.

Las condiciones en las que se realiza esta actividad es totalmente precaria, careciendo de mínimas infraestructuras (galpón sin piso, utilizando carpas recicladas para el techo del lugar de ordeño, lo cual dificulta en los días de lluvias). Cada productor cuenta con 5 vacas en promedio, realizando el ordeño de forma manual y utilizando mano de obra familiar.

El acopio de la leche se realiza en un pequeño establecimiento que carece de las condiciones mínimas de higiene, agua potable, seguridad, electricidad, entre otros.

Los alimentos balanceados (adquiridos de empresas) son guardados o acondicionados en el domicilio de uno de los socios del comité, utilizando el espacio físico de la vivienda que no reúne las condiciones adecuadas para el almacenamiento.

Los socios del comité recibieron capacitación y se realizó un diagnóstico conjunto de la situación del ato lechero, por técnicos del Vice Ministerio de Ganadería, en coordinación con la Mesa de Coordinación Interinstitucional de Abai, y el apoyo del Proyecto KATUPYRY, identificándose algunas debilidades en lo que respecta a manejo, sanidad, alimentación, calidad de la leche, y la falta de capacitación, infraestructura, y energía eléctrica.

A pesar de esta situación se cuenta con cierto nivel de calidad, esto ha motivado la elaboración del perfil de un proyecto que contemple la mejora de estas condiciones, buscando que los productores de leche de la comunidad de Tuna del Distrito de Abai sean capacitados en nuevas tecnologías de producción, nuevas técnicas de manejo, sanidad y comercializando leche de mejor calidad a través del mejoramiento de las infraestructura, obteniendo mejores ingresos articulados al mercado y la participación activa en el Consejo de Desarrollo Distrital.

En la primera etapa del Proyecto se contempla la ampliación del centro de acopio y la construcción del depósito de alimentos, que será implementado en un terreno del Comité y en las fincas de los productores/as socios del comité de productores de leche de la comunidad de Durazno del Distrito de Abai.

Objetivo General:

- Mejorar la calidad de la producción y la posterior industrialización de la leche.
- Aumentar el ingreso económico de las familias a través de la venta de leche de mejor calidad.

Objetivos Específicos:

- Mejorar la nutrición de las familias de productores y la comunidad.
- Mejorar la genética y aumentar la producción de los animales.
- Mejorar la infraestructura para ordeño, el centro de acopio y almacenamiento de alimentos balanceados.

Proceso

- 1 Reunión entre autoridades, técnicos y el comité sobre la posibilidad de la preparación del proyecto piloto
- 2 Coordinación interinstitucional para la ejecución del Proyecto (Gobernación, Municipalidad, Consejo de Desarrollo, KATUPYRY, Vice Ministerio de Ganadería).
- 3 Diagnóstico de la situación, asistencia técnica y capacitación de productores.
- 4 Taller participativo para el análisis FODA
- 5 Elaboración del Perfil del Proyecto
- 6 Capacitación a productores sobre manejo de animales productores de Leche, por parte de técnicos del Vice ministerio de Ganadería.
- 7 Presentación de Perfil del Proyecto de “Mejoramiento de Centro de Acopio y Producción Lechera” y solicitud de apoyo técnico y financiero al Vice Ministerio de Ganadería del MAG - Programa Nacional de Fomento Pecuario - PRONAFOPe
- 8 Participación de los miembros del comité en el IX Congreso Nacional de la Leche
- 9 Gira de intercambio de experiencias
- 10 Proyecto aprobado por el PRONAFOPe – MAG.
- 11 Recepción de recursos para mejoramiento del centro de acopio y de depósito de alimentos e insumos veterinarios.
- 12 Ejecución - Construcción de las mejoras.
- 13 Orientaciones técnicas a los productores (Capacitación)
- 14 Visitas a las fincas y centro de acopio para monitoreo

Resultados:

- Fortalecimiento de la coordinación intrainstitucional a nivel del MAG, el cual surge en base a la demanda de los productores.
- Mejora de la producción, calidad y precio de la leche.
- Conjunción de esfuerzos (capacitación, asistencia técnica y gestión) a fin de concretar resultados

Lecciones aprendidas:

- La Coordinación interinstitucional (DEAg, Vice Ministerio de Ganadería, Municipalidad, Gobernación), es fundamental para definir acciones a ser implementadas con el comité.
- Estar inserto en una cadena de valor con mercado asegurado, contribuye al éxito del proyecto.
- La autogestión (crédito para inversión, compra de animales mejorados, etc.) realizada por los miembros del Comité es una fortaleza dentro del proyecto
- La búsqueda de superación constante y la predisposición de los productores para recibir asistencia técnica e implementar las recomendaciones favorece el proceso.
- Es importante el acompañamiento constante de los técnicos para mantener el interés de los productores/as sobre aspectos que hacen a la autogestión, para acceder a los beneficios ofrecidos a productores organizados.

Fotografías



Jornada de capacitación de productores



Reunión de coordinación interinstitucional

Proyectos Pilotos Ejecutados en el Dpto. de Itapúa - Territorio 1

Granos Secos

Antecedentes

Una de las primeras comisiones instaladas dentro del Territorio 1 fue la Comisión Temática de Producción (CTP), un espacio conformado para el diálogo, la planificación y ejecución de los proyectos a ser implementados en el Territorio, integrada por técnicos de las Municipalidades, de la DEAg/ALAT, representantes de la FCA y entes públicos y privados.

En ese contexto, en el año 2013, se implementó el “Proyecto sobre Granos Secos”, fomentando el cultivo de productos de la agricultura familiar como habilla, poroto, maíz tupí-chipá, locro, maní entre otros, en las fincas de los pequeños productores/as.

Estos rubros han sido seleccionados con el objetivo de promover la seguridad alimentaria y la inclusión de los beneficiarios a las cadenas de valor existentes en el Territorio 1, como los almuerzos escolares en las escuelas y colegios.

Experiencias de Implementación: proceso

En el marco del proyecto se han realizado varias jornadas de capacitación para los beneficiarios:

- **1era. Capacitación:** Calidad de Semillas (Hohenau FCA-UCI)
- **2da. Capacitación:** Dosificación para tratamiento de curasemilla (Pirapó)
- **3ra. Capacitación:** Manejo en el cultivo de Maíz (Carmen del Paraná)
- **4ta. Capacitación:** Manejo del cultivos de poroto, habilla y maní (Alto Verá)
- **5ta. Capacitación:** Cosecha y almacenamiento de Granos (Obligado- Agrodinámica)

En el periodo de implementación se detectó la necesidad de prestar mayor atención a la etapa de post cosecha de los granos básicos, realizando la gestión correspondiente para conseguir silos para la conservación. Los silos fueron donados por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

A través de las gestiones realizadas por la CTP y la Gerencia del T1, se pudo obtener el desembolso de 400.000.000 de Gs. de fondos provenientes del Programa 2KR dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), para la adquisición de los insumos e implementos.

Resultados

- En el año 2013, fueron entregados 174 silos metálicos con una capacidad de 100, 250 y 600 kilogramos, a pequeños productores/as de los 10 municipios integrantes del T1.
- La provisión de insumos e implementos adquiridos para el proyecto de Granos Secos, en el año 2015 logró beneficiar a 151 productores con 160.3 ha. de los 10 municipios integrantes del Territorio 1.
- Los productores de los 10 municipios fueron capacitados en lo que respecta a la producción de Granos Secos y se mejoró el rendimiento en parcelas de cultivos instalados a través de las capacitaciones realizadas.

Lecciones aprendidas

- La falta de real involucramiento por parte de las instancias de poder político en todos los niveles, influye en la implementación de los proyectos.
- Se disponen de escasos recursos genuinos para apoyar la ejecución de los proyectos.
- Como experiencia previa, se tuvo inconvenientes con algunas instancias que no apoyaron el seguimiento y la agilización de los trámites para la financiación de los Proyectos presentados.

Fotografías



Proyecto sobre Horticultura

Antecedentes

Alrededor del 80% de las hortalizas provienen de fuera del territorio; considerando esta situación, la Comisión Temática de Producción, diseñó un proyecto piloto, a fin de instalar una cadena de valor de hortalizas, que garantice la seguridad alimentaria con manejo de las bases productivas y la diversificación y dinamice la economía local, a través del aumento de la producción local y el mejoramiento del proceso de comercialización.

Objetivo:

fomentar los cultivos hortícolas (tomate, pimiento, lechuga, repollo, acelga, entre otros) en las fincas de los agricultores/as familiares de los municipios integrantes del Territorio 1, a fin de mejorar la producción de rubros para autoconsumo y venta.

Coordinación y articulación territorial



Lecciones aprendidas

- El establecimiento de un mecanismo de comunicación previamente acordado, permite agilizar los trámites de los proyectos presentados a los diferentes programas públicos o privados, haciendo más efectiva y eficiente la gestión.
- Antes de iniciar un proyecto es importante acordar roles y responsabilidades de cada institución/organismo involucrado, ya que la falta de apoyo por parte de las autoridades dificulta un mayor logro para los objetivos.
- Para ir avanzando en el proceso de descentralización establecido a nivel nacional, se sugiere priorizar las compras públicas en el territorio, lo cual promueve además la dinamización de la economía local.

Fotografías



Cadena de Valor de Mandioca

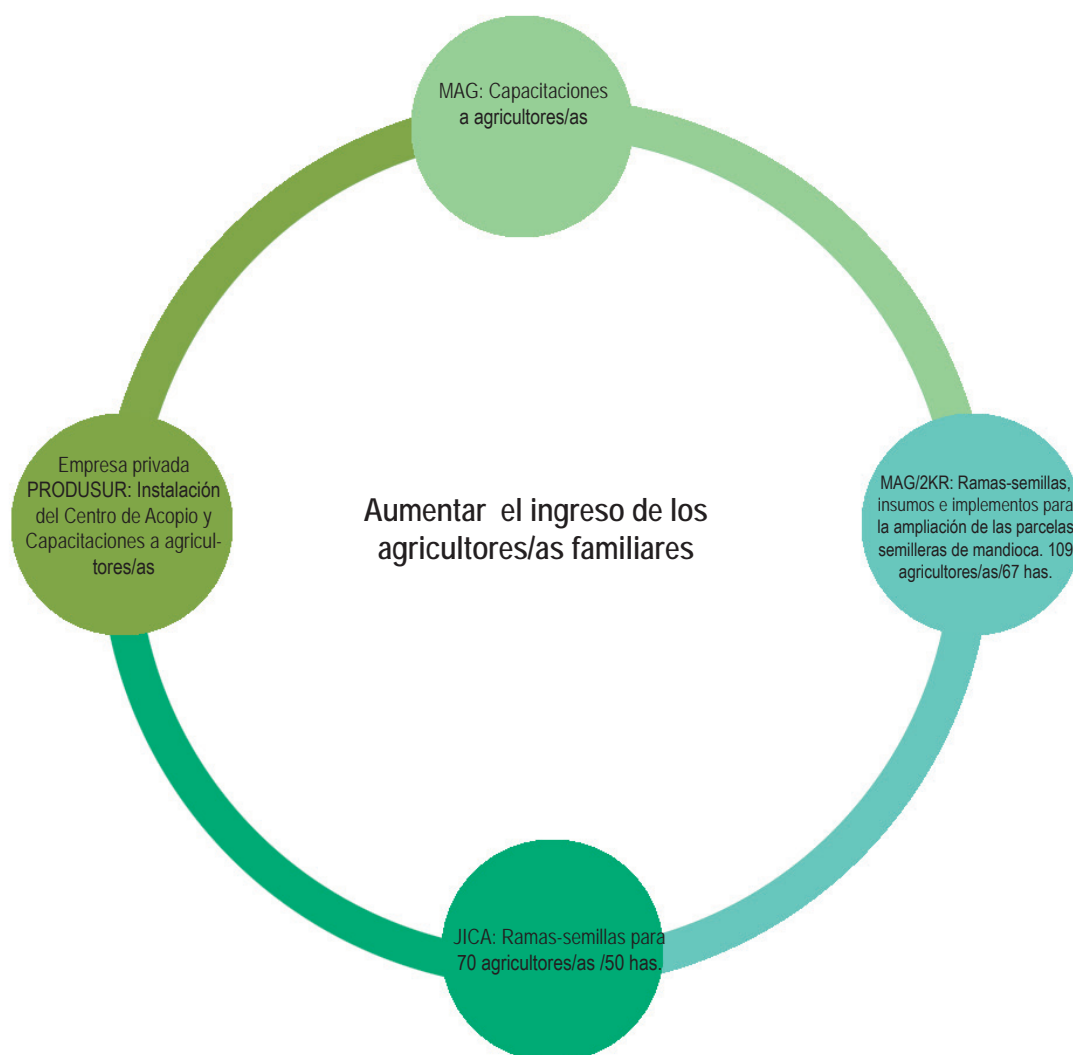
Antecedentes

Con el objetivo de instalar una cadena de valor de mandioca que permita mejorar los ingresos de los agricultores/as familiares y dinamizar la economía local, se identificó como punto de partida, la necesidad de aumentar la producción de mandioca a través de la introducción de nuevas variedades que presentan altos rendimientos y alto porcentaje de almidón, considerando además la instalación de una fábrica de almidón que facilite la comercialización de la producción.

Proceso

En la primera etapa fueron introducidas las variedades Bahía Ninha, IAC 90 y Blanquita, que presentan alto contenido en almidón y alto rendimiento. Paralelamente, fueron realizadas capacitaciones las cuales estuvieron a cargo del Ministerio de Agricultura y Ganadería y la empresa privada PRODUSUR, quien se encargará del acopio de la producción generada en los municipios.

Instituciones confluyentes en torno a un mismo objetivo



Resultados

- Los agricultores/as poseen material genético con gran potencial de germinación y mejor calidad y cantidad de producción, lo cual asegura la venta y autoconsumo para las familias.
- Los agricultores/as se encuentran capacitados en lo que respecta al manejo y cultivo del rubro.
- El proceso de comercialización de la mandioca se encuentra asegurado con la instalación de la planta de acopio de Mandioca en la zona

Lecciones aprendidas

- La coordinación territorial entre el sector público y privado, permite potenciar los objetivos perseguidos por cada sector.
- Antes de iniciar la implementación de cadena de valor, es importante tomar todos los recaudos para la concreción exitosa del proceso. Por ejemplo: La asistencia técnica es fundamental para asegurar el buen rendimiento de la variedad. Una variedad mejorada genéticamente tiene mayores exigencias en cuanto a la nutrición del suelo, en este caso, si no se asegura el cultivo en un suelo con las condiciones exigidas, se corre el riesgo de tener incluso una producción más baja que variedades con menor potencial de rendimiento.

Fotografías





Reforestación de Bosques Protectores de Cauces Hídricos

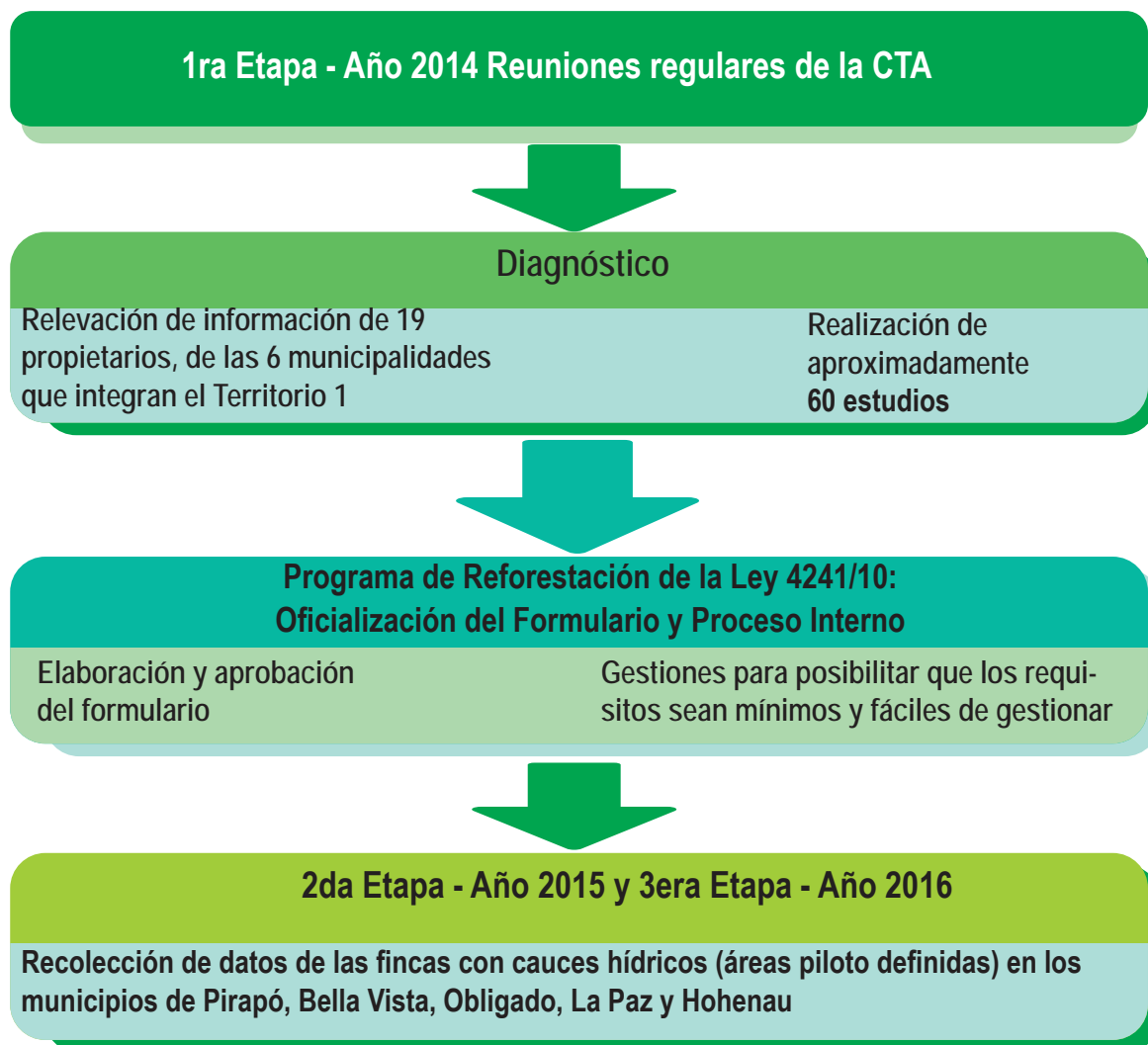
Antecedentes

Desde el año 2012 el Proyecto KATUPYRY Territorio 1, ha trabajado conjuntamente con la gerencia para la conformación de las Comisiones Temáticas. En ese sentido, se han conformado 2 comisiones temáticas: la Comisión Temática de Producción (CTP) y la Comisión Temática de Ambiente (CTA).

De la Comisión Temática de Ambiente (CTA), son seis (6) los Municipios que cuentan con Secretarías de Ambiente constituidas, y dos (2) Municipios, La Paz y Trinidad, que no cuentan con las Secretarías de ambiente constituidas, sin embargo, han designado técnicos para participar de las reuniones y actividades de la CTA.

Como una de las principales actividades de la Comisión Temática de Ambiente del Territorio 1, en el año 2014, se consideró como prioridad las acciones correspondientes a la aplicación de la Ley 4241/2010 de “Restauración de Bosques Protectores en Cauces Hídricos”

Experiencias de Implementación: proceso



Desde el año 2014 se realizaron reuniones regulares de la CTA con el objeto de avanzar en la planificación y ejecución de este Proyecto. En ese contexto, se realizaron actividades de relevamiento de datos conjuntamente con los técnicos de las municipalidades y la colaboración de los alumnos de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Católica de Itapúa.

Se comenzaron con los trabajos de relevamiento de datos con los alumnos de la Facultad de Ciencias Agropecuarias del Campus de Itapúa.

En la primera etapa del proyecto piloto, se ha relevado la información de 19 propietarios, de las 6 municipalidades que integran el Territorio 1, y se han realizado 60 estudios aproximadamente al respecto.

Uno de los obstáculos encontrados fue que el Instituto Forestal Nacional (INFONA) no tenía oficializados los instrumentos para la recolección de datos ni el proceso interno requerido para la validación y registro de los datos tomados a campo.

Se elaboraron formularios (con un formato de investigación) para el relevamiento de datos y se acordó compartir la metodología de estudio con el Territorio 2, con la finalidad de reunir toda la información cartográfica necesaria de acuerdo a lo solicitado según la presente Ley.

Se aprobó el formulario oficial del registro de fincas con cauces hídricos del Programa de Reforestación de la Ley 4241/10. El registro se podrá realizar únicamente en la Oficina regional del INFONA ubicada en la ciudad de Encarnación por el propio dueño de la finca. (Resolución INFONA 1338/2014).

En ese sentido, se realizaron gestiones para posibilitar que los requisitos sean mínimos, presentando al INFONA notas solicitando disminuir algunos de los requerimientos (considerando que los productores son en la mayoría de escasos recursos) y manteniendo reuniones con los técnicos y directivos para llegar a registrarlos a todos y puedan adecuarse a Ley.

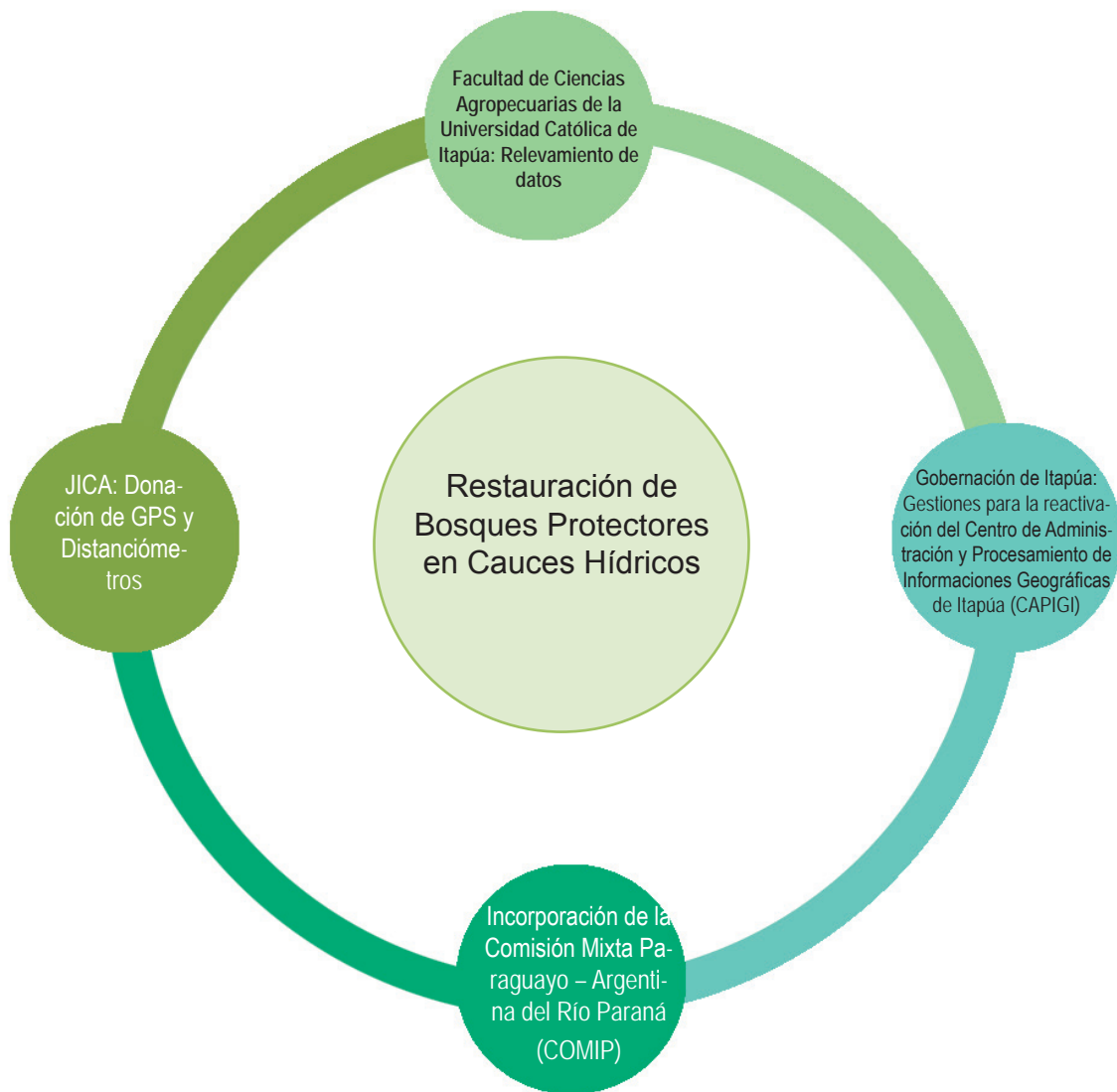
La segunda etapa se llevó a cabo en el año 2015 y la tercera etapa en el período del año 2016, con la recolección de datos de las fincas con cauces hídricos (áreas piloto definidas) en los municipios de Pirapó, Bella Vista, Obligado, La Paz y Hohenau, con el apoyo de 70 alumnos de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Católica.

Para esta etapa se utilizaron los equipamientos (GPS, Distanciómetros) donados por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón JICA, lo que ayudo a agilizar el proceso del relevamiento de datos. Actualmente se requiere realizar el trabajo de procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

Mediante el apoyo de la Secretaria del Medio Ambiente de la Gobernación de Itapúa, se gestionaron propuestas para la reactivación del Centro de Administración y Procesamiento de Informaciones Geográficas de Itapúa (CAPIGI) en las instalaciones ubicadas en la Universidad Católica de Hohenau (FUCAI) pues dispone de equipamientos necesarios para que funcione como un Centro de Información Geográfica.

Con el objetivo de apoyar los Proyectos Ambientales referentes a los Recursos Hídricos en la zona de Itapúa, donde fluyen los principales cauces que desembocan al Río Paraná, fueron convocados los representantes de la Comisión Mixta Paraguay – Argentina del Río Paraná (COMIP), para integrar la Mesa temática de Ambiente.

Instituciones confluyentes en torno a un mismo objetivo



Mapa de Reforestación de Cauces Hídricos



Mapa de reforestación de Cauces Hídricos en el sector de Compañía Vacay del Distrito de Bella Vista (Verde: Reserva de bosque, Rojo: Zona a reforestar)



Resultados

Se tienen relevados hasta el momento los siguientes datos:

Resumen de datos relevados hasta el momento en las fincas pilotos que integran la CTA Año 2014

Municipio	Total de fincas relevadas	Total de Hectáreas	Total de plantines requeridos
Bella Vista	23 fincas	240.96 ha.	22000
Pirapó	6 fincas	79 ha	2848
Capitán Miranda	6 fincas	118 ha	No especificado
Hohenau	13 fincas	99.75 ha	No especificado
Obligado	4 fincas	No especificado	No especificado

Año 2015

Municipio	Total de fincas relevadas	Total de Hectáreas	Total de plantines requeridos
Pirapó	8 fincas relevadas	18.11 ha	32365
Bella Vista	5 fincas relevadas	114 ha	2431
Hohenau	5 fincas relevadas	84.97	No especificado

Año 2016

Municipio	Total de fincas relevadas	Total de Hectáreas	Total de plantines requeridos
Hohenau	2 fincas relevadas	58.94 ha	No especificado
Pirapó	5 fincas relevadas	85.2 ha	8800
Bella Vista	9 fincas relevadas	102.62 ha	No especificado

Elaboración de planilla para la distribución de plantines, gestionados por la Gerencia del Territorio 1 en la Entidad Binacional Yacyreta, que proveyó de los primeros plantines para empezar con la reforestación en las áreas pilotos de La Paz y Bella Vista.

Planilla de Resumen de Distribución de Plantines

Distrito	Area total de bosques nativos en Ha	Area total a reforestar en Ha	Area a reforestar solo pequeños productores	Cantidad de plantines a ser donados	Institución donante	Cant de beneficiarios
Bella Vista	84,64	11,93	6	6408	EBY	13
La Paz	1,36	0,91	0,91	10,15	EBY	1

Resumen

Área Total Bosques nativos: 86 ha

Área total a reforestar: 12,84 ha

Área pequeños: 6,91 ha

Cantidad de Beneficiarios: 14

- Los plantines (2.800 entregados y contabilizados) fueron gestionados y entregados a la Municipalidad de Bella Vista a través de la Entidad Binacional Yacyreta.
- Entrega de plantines para reforestación de los cauces ya relevados en la Municipalidad de La Paz y Carmen del Paraná.
- Entrega de 200 plantines para realización del evento del día del árbol para la Municipalidad de Hohenau.

Lecciones aprendidas

- Es significativo contar con la información necesaria acerca de la cuenca para iniciar el proyecto. Se debe tener especial cuidado al realizar el levantamiento de datos declarados en la encuesta, los cuales deben ser exactos y precisos a fin de realizar correctamente los mapas y visualizar la situación real de las cuencas.
- Es necesario brindar mayor información sobre la implementación del Proyecto a los propietarios de los terrenos que se encuentran en los alrededores del cauce, a fin de facilitar y contribuir a los trabajos que son necesarios realizar en la zona.
- Las acciones emprendidas en torno a la dimensión ambiental, generalmente requieren de una coordinación interdistrital. En este caso, la protección de cauces hídricos requirió el esfuerzo de todos los distritos involucrados.

Fotografías



Manejo de Residuos Sólidos y Educación Ambiental

Antecedentes

En el marco del Proyecto KATUPYRY Territorio 1, la Comisión Temática de Ambiente (CTA) como una de sus actividades ha iniciado en varios distritos de Itapúa, el proceso de sensibilización sobre la “Adecuada disposición final de los residuos sólidos” a partir de capacitaciones sobre técnicas apropiadas para el manejo de residuos, uso de alternativas para la disposición final de residuos sólidos, aseo urbano, relleno sanitario y la promoción de la Educación Ambiental en las escuelas, colegios secundarios y la ciudadanía en general, a través de la distribución de materiales de difusión.

Con relación a la problemática de la basura en los municipios integrantes del Proyecto KATUPYRY Territorio 1 y a la necesidad de conocer los roles y competencias vinculadas a la misma, se ha detectado la necesidad de gestionar capacitaciones sobre la adecuada disposición final de los residuos sólidos urbanos (RSU), dirigida a técnicos de las secretarías de medio ambiente de los municipios.

Experiencias de Implementación: proceso

Ante la realidad de los municipios que no poseen una adecuada gestión de sus “Residuos Sólidos” se solicitó apoyo a la Comisión Mixta Paraguay - Argentina del Río Paraná, que forma parte de la Comisión Temática de Ambiente, para realizar capacitación sobre el tema.

En ese sentido, en forma conjunta con el Consejo de Desarrollo Interdistrital de Itapúa (CDII), se apoyó la organización, planificación e implementación del Taller sobre “Tecnologías Apropriadas para el Manejo de los Residuos Sólidos Urbanos” para capacitar a técnicos de los municipios, en cuanto a la clasificación y la adecuada disposición de los residuos sólidos generados en sus distritos y el delineamiento técnico para la construcción de una futura planta para relleno sanitario en los municipios participantes del curso.

Este emprendimiento fue realizado conjuntamente con el Observatorio del Agua y el Proyecto KATUPYRY Territorio 1, que a través del Consejo de Desarrollo Interdistrital de Itapúa (CDII) se encarga del seguimiento y de la implementación de las propuestas en cada municipio del T1.

Posteriormente se realizaron campañas de difusión para el fomento e incentivo del Uso de Eco-bolsas y realizar charlas en Escuelas y Colegios dentro de los Municipios integrantes del Territorio 1, en donde se pudo llevar ya a cabo el Lanzamiento de este Proyecto en Conjunto primeramente con la Cooperativa Colonias Unidas y posteriormente con la Cooperativa La Paz.

En cuanto a las campañas de Educación Ambiental, se contó con el apoyo del Consejo de Desarrollo Interdistrital de Itapúa (CDII) y con la contrapartida de los Municipios para los capacitadores, para llevar a cabo este proyecto.

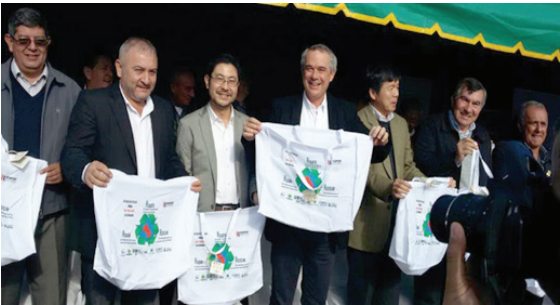
Resultados

- Técnicos de 7 Secretarías de Medio Ambiente de los municipios integrantes del Territorio 1 capacitados en Aseo Urbano, Tecnologías Apropriadas para el Manejo de los Residuos Sólidos Urbanos y relleno Sanitario Manual.
- Declaración de Interés de la utilización de Ecobolsas por parte de Colonias Unidas y la Cámara de Diputados.
- Empresas privadas motivadas realizando spots publicitarios e incentivando al uso de Ecobolsas.
- 20 escuelas y colegios capacitados en RSU y su adecuada disposición final.
- Creación de una Secretaria de Medio Ambiente más dentro del Territorio 1.
- Elaboración de 4000 ejemplares de materiales de difusión con respecto a Educación Ambiental.

Lecciones aprendidas

- Resulta importante dedicar tiempo y esfuerzo a fin de que los actores iniciales participantes en la CTA tengan una adecuada comprensión de los beneficios que pueden obtenerse, considerando que en el área ambiental muchas veces las ventajas son imperceptibles a corto plazo.
- Se recomienda contar con una adecuada asesoría para buscar fuentes de financiamiento que permitan garantizar la sustentabilidad de los proyectos a ser llevados a cabo.
- La importancia de motivar y acompañar constantemente a los actores territoriales a fin de que puedan afianzarse como grupo de trabajo y avanzar en la coordinación y planificación de actividades es fundamental.
- Es conveniente unificar criterios de intervención entre los municipios y la Gobernación de Itapúa en relación de los proyectos a ser llevados a cabo en los Territorios.

Fotografías



Proyectos Pilotos Ejecutados en el Dpto. de Itapúa - Territorio 2

Ruta Ecoturística

Antecedentes

Dentro del plan operativo anual de la Comisión Temática del Ambiente se contempló el rubro de turismo ecológico como una alternativa de protección y puesta en valor de los recursos naturales de los municipios comprendidos dentro del territorio II.

Con el objetivo de constituirse en un producto turístico sustentable que busca proteger los recursos naturales, promoviendo circuitos, visitas guiadas y actividades de recreación, incorporándose como alternativa en la oferta turística nacional y regional, la Ruta Ecoturística del nordeste de Itapúa, en actual proceso de desarrollo, pretende ser un itinerario válido para el turismo, debido al potencial turístico del territorio por los distintos atractivos naturales de los municipios integrantes (Capitán Meza, Itapúa Poty, Edelira, Yatyty, Natalio y San Rafael del Paraná).

La ruta prevé el recorrido de los atractivos que brindan como saltos de aguas, reservas boscosas, áreas protegidas, establecimientos rurales entre otros, ofreciendo la experiencia del ecoturismo como una actividad que se desarrolla sin alterar el equilibrio del medio ambiente y evitando los daños a la naturaleza, introduciendo así una tendencia que busca compatibilizar la industria turística con la ecología.

En este sentido, se estableció como punto de partida, la necesidad de incrementar la disponibilidad de información relacionada con los recursos naturales, los sitios turísticos, la cadena de comercialización y servicios para utilizarlos en la promoción de los municipios y a su vez conocer el impacto económico del sector.

Proceso:



Instituciones confluyentes en torno a un mismo objetivo



Lecciones aprendidas

- La interacción entre las distintas instituciones afines al proyecto, permite mejorar el relacionamiento entre las mismas, ya que existe un mayor entendimiento de la situación institucional de cada una de ellas y mayor armonización de acciones, logrando además la optimización en el uso de los recursos.
- A través del trabajo interinstitucional, los actores involucrados en el proyecto amplían la visión y conocimientos en torno a los aspectos que inciden en el ámbito ecoturístico.
- El trabajo interinstitucional promocionado, genera expectativas de las instituciones regionales (públicas y privadas) posibilitando la adhesión al emprendimiento de nuevos colaboradores.
- Es importante aunar esfuerzos en torno a la concienciación sobre la importancia del ecoturismo, principalmente con las autoridades, funcionarios/as municipales y el sector privado a fin de lograr el avance continuo y la sostenibilidad del proyecto.

Fotografías





Ruta Ecoturística del Nordeste de Itapúa

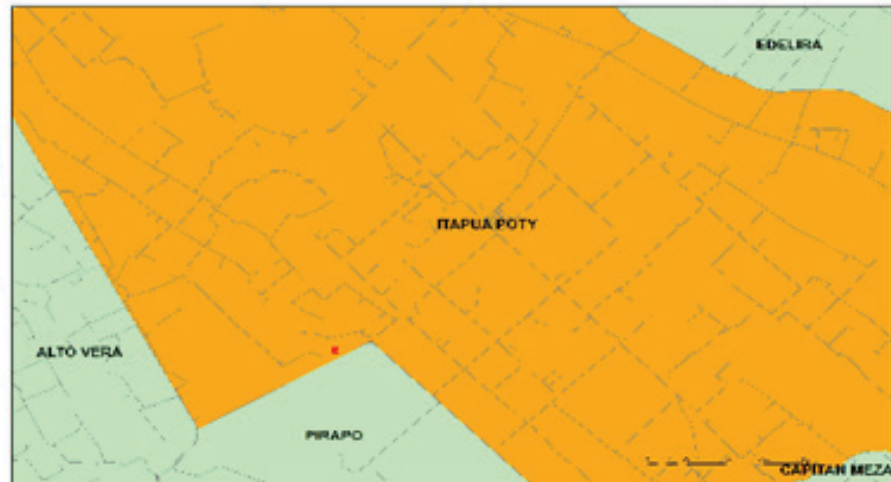


Referencias

- Puente Kyha
- Vías Torrostros



• Puente Kyha
X 443687, Y 7432953
Luz: 26.95 Lat: 26.95



Contactos:
Municipio de Itapúa Poty
Crea grupo: José Simón
Tel: (094) 428 333



Proyecto de Reforestación en Cauces Hídricos

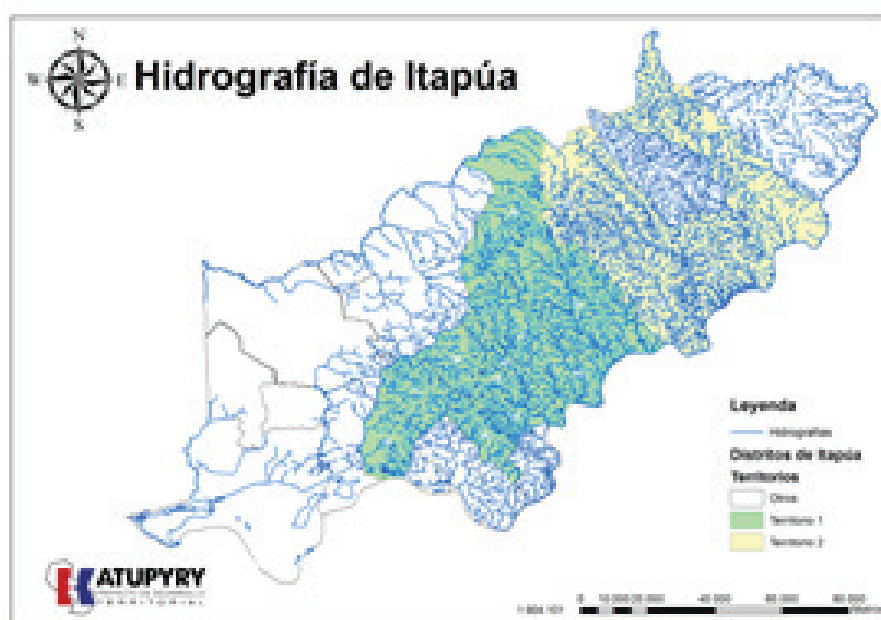
Antecedentes

Los distritos de Itapúa están regados por varios ríos y arroyos muy importantes del Paraguay, y en este sentido, la población itapuense demuestra un elevado nivel de consciencia sobre los temas ambientales.

La Ley 4241/10, que establece la obligatoriedad del Restablecimiento de Bosques Protectores de Cauces Hídricos, fue propuesta por representantes del Departamento en su proyecto de legislación, compartiendo responsabilidades entre las entidades públicas y privadas (Municipios, las Gobernaciones, las entidades binacionales y la sociedad civil.)

Cabe destacar que la cobertura de dicha ley es para todo el país, sin embargo, actualmente no se realizan actividades concretas en otros departamentos. Las acciones tomadas en Itapúa son reconocidas como ejemplo precursor en el país, lo que motiva e impulsa la coordinación y articulación entre las instituciones vinculadas.

En el marco del Consejo de Desarrollo Interdistrital del Nordeste, la Comisión Temática de Medio Ambiente estableció como uno de los temas de intervención prioritarios la aplicación de esta ley.



Proceso

Según esta ley, se establece en primer lugar que las municipalidades realicen el levantamiento de los datos primarios de las fincas con cauces hídricos y sus propietarios, además los datos referentes al manejo actual de estos cauces hídricos sobre todas las cuencas pertenecientes a cada distrito. Una vez relevados y procesados los datos, en base a los resultados, el Instituto Forestal Nacional (INFONA) elaborará el Plan de Reforestación conforme al cual los propietarios de las fincas deberán

reforestar la zona determinándose la dimensión a reforestar de acuerdo a la anchura del cauce (lo cual se establece en la misma ley). Para los agricultores pequeños, está prevista la posibilidad de que la municipalidad, INFONA, Entidades binacionales y la Gobernación donen los plantines.

A. Socialización de la Ley

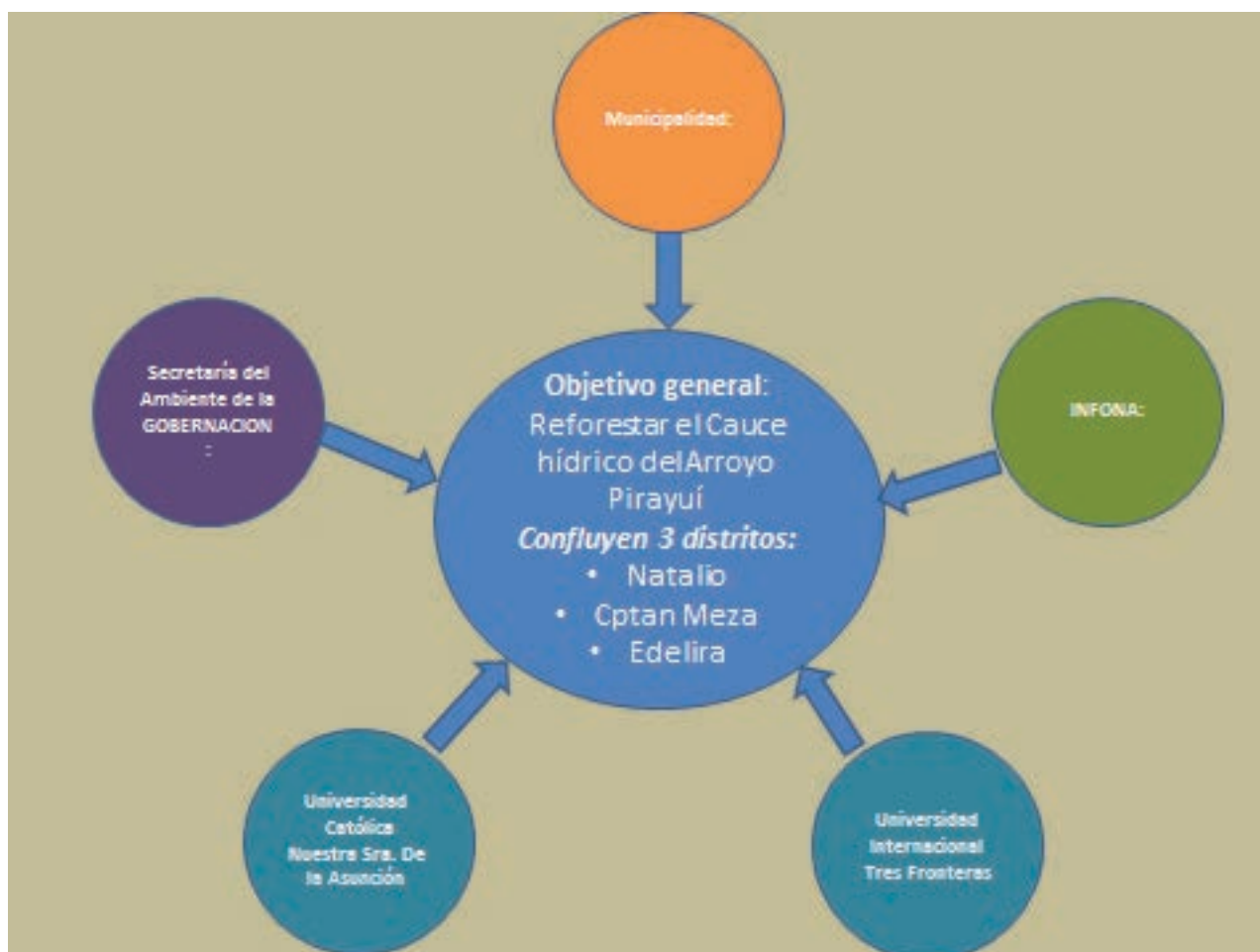
B. Diagnóstico de la zona de aplicación:

- a. Capacitación a la unidad operativa del relevamiento de datos (técnicos y estudiantes): A través de alianzas pre-establecidas con instituciones de enseñanza universitaria, se realizó una capacitación en las herramientas para el relevamiento de datos (GPS, Distanciómetro y formulario) tanto para estudiantes como técnicos de la CTA.
- b. Selección de microcuenca e identificación de propietarios de finca mediante catastro municipal: Se seleccionó una microcuenca como modelo de acción territorial compartida entre municipios cuyos límites son compartidos y unidos por un curso de agua.
- c. Procesamiento de los datos relevados: A fin de determinar el área a ser reforestada y calcular la cantidad necesaria de plantines necesarios para cada área, o plan de manejo, confinamiento, etc. de acuerdo a lo reglamentado en la Ley 4241/10.
- d. Análisis de resultados de los datos relevados: Se realiza el análisis de resultados visualizando los mapas de uso actual y de uso alternativo para determinar la forma de recomponer la zona franja de protección, adecuada a los diferentes ecosistemas y modelos de producción característicos de las zonas afectadas como también la gestión para la aprobación, autorización y compromiso de los mismos propietarios.

C. Ejecución

- a. Gestión de recursos: De acuerdo al análisis de resultados, se realizó la gestión de recursos. En el caso de que el propietario de la finca sea de escasos recursos, fue posible la provisión de plantines para la reforestación de forma gratuita. Estos plantines pueden ser solicitados a diferentes instituciones cooperantes que cuenten con un vivero de árboles de especies nativas: Municipalidad, Gobernación, INFONA, EBY, entre otros.
- b. Reforestación con plantines de árboles nativos: Se realiza la entrega de plantines a los propietarios de fincas con escasos recursos. Se realiza la capacitación para plantar un árbol a través de un manual elaborado. En el caso de que el área sea muy extensa, se solicita la cooperación de estudiantes de los colegios que se encuentran cerca de la propiedad.
- c. Monitoreo: La tarea del monitoreo de la ejecución de la reforestación lo realizan el INFONA en coordinación con los técnicos municipales a través de un formulario de Monitoreo

Instituciones confluyentes en torno a un mismo objetivo



Resultados

- Las herramientas y metodología diseñada sirven como modelo a la institución de aplicación de la ley del INFONA, además de la aplicación como modelo de acción territorial entre municipios cuyos límites son compartidos y unidos por un curso de agua (A° Pirayú-i, entre Natalio, C. Meza y Edelira).

Lecciones aprendidas:

- El trabajo de levantamiento de datos de las fincas es una tarea para técnicos capacitados (requieren de capacitación, preferentemente personas de formación universitaria con buen manejo de herramientas informáticas).
- En las tareas de campo con estudiantes capacitados, se requiere del acompañamiento de técnicos del municipio y el apoyo de las autoridades locales (Intendente y Concejales).
- Los técnicos de los municipios deben conocer el área, identificar a propietarios de fincas, contrastar con los datos del catastro municipal y trazar una hoja de ruta clara para el día de la actividad.

Fotografías



Conclusiones

El desarrollo del Paraguay a lo largo de su historia denota marcadas diferencias entre sus regiones y más aún entre sus numerosos distritos existentes. Estos hechos conllevan a plantear intervenciones públicas acorde a las variadas realidades que caracterizan a cada distrito. Dentro de este contexto el Gobierno Nacional, asume su rol y establece lineamientos estratégicos a través del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, que busca concretar esfuerzos precisos, oportunos y armónicos entre todos los sectores presentes.

En este sentido, el Desarrollo con Enfoque Territorial se constituye en una metodología válida para el logro de la Visión País al 2030 ya que contempla las múltiples dimensiones que hacen al desarrollo de un territorio.

A través de la experiencia de implementación promovida por el Proyecto Katupyry en los departamentos de Itapúa y Caazapá se logró instalar un sistema que permite la unificación de esfuerzos en torno al desarrollo de un determinado territorio.

La importancia y trascendencia en la instalación de este sistema para el contexto paraguayo, radica principalmente en el establecimiento de un mecanismo de coordinación y articulación entre todos los sectores y en todos los niveles (central, departamental, distrital) con una visión integral del Desarrollo.

El Sistema de Gestión Territorial implementado permitió un mayor involucramiento y protagonismo de los actores territoriales en el desarrollo de sus territorios, generando una consciencia sistémica del desarrollo que contempla múltiples dimensiones.

La implementación del sistema permitió que los Gobiernos Locales experimenten procesos de aprendizaje para la organización intermunicipal, seleccionando y emprendiendo iniciativas con el apoyo de los Gobiernos Departamentales intervinientes y el Gobierno Central.

El diseño y ejecución de los proyectos pilotos definidos entre varios sectores, de manera participativa y coordinada, permitió mejorar las capacidades técnicas y de gestión de los actores locales, aumentando la confianza en cuanto a sus capacidades de generación de cambios.

Se concluye que los avances logrados en torno a las instancias territoriales, permiten visibilizar que la metodología representa un mecanismo válido conducente a un desarrollo más sostenible, equitativo y participativo, sin embargo, existen aún desafíos para que el Sistema de Gestión Territorial se consolide, reflejando todas las bondades que ofrece el modelo.

Recomendaciones

Con base en las experiencias y las lecciones aprendidas, el Proyecto recomienda los siguientes ítems para la adecuada función y el fortalecimiento del Sistema de Desarrollo con enfoque Territorial a nivel Nacional.

Fortalecimiento del rol protagónico de los actores locales para construir las bases del Desarrollo

En proyectos llevados a cabo bajo el modelo de Desarrollo Convencional, se ha comprobado la poca sostenibilidad de los mismos debido a la no superación del modelo asistencialista que se traduce también en escasa conciencia de los actores locales sobre sus roles, funciones y la vital importancia de su protagonismo.

El cambio de la conciencia de los actores involucrados hacia la autogestión es la base para lograr el éxito y la sostenibilidad del Desarrollo con enfoque Territorial. Para fortalecer esta conciencia, se requieren mecanismos de toma de decisiones conjuntas y la participación de los actores en todas las etapas del Ciclo de proyectos (Planificación aImplementación aMonitoreo aEvaluación) como protagonistas del desarrollo y no como beneficiarios pasivos de proyectos.

Creación de Instancias Territoriales Interdistritales para resolver desafíos comunes y para utilizar las potencialidades locales

A nivel local, existen muchos desafíos que son difíciles de resolver con el esfuerzo de solo un distrito o de un solo sector, los ejemplos sobre la conservación de cuencas y protección de medio ambiente o la creación de cadenas de valor de productos sobresalientes de la zona son bastante ilustrativos.

A problemas comunes se pueden aplicar estrategias comunes para la superación de los mismos, utilizando las potencialidades y destrezas de varios distritos (organizaciones interdistritales) se logra mayor eficiencia e impacto. Para resolver un desafío común y para utilizar efectivamente potencialidades comunes, es recomendable la creación de Instancias Interdistritales agrupando distritos con problemas y capacidades comunes en las 5 dimensiones; “Económica-productiva”, “Social-Cultural”, “Política-Institucional”, “Humana-Personal” y “Ambiental”.

Fortalecimiento en las capacidades de gestión de las Instancias Territoriales

Después de haberse constituido la instancia, se requiere un proceso de fortalecimiento para

poder auto gestionar proyectos con enfoque territorial. Para este fin, se requiere que el Gobierno Central y Departamental orienten y acompañen a la instancia conformada hasta establecer las bases de auto-desarrollo. Las capacidades indispensables que cada instancia debe poseer son relativas a la operación de la organización, canalización y uso adecuado de recursos financieros y manejo del ciclo de proyectos. Por lo tanto, se recomienda que Gobiernos Central y Departamental gestionen las capacitaciones y orientaciones necesarias sobre estos aspectos. En lo relacionado al ciclo de proyectos se requieren capacitaciones prácticas y mayor acompañamiento a la instancia interdistrital a fin de culminar con éxito todas las etapas.

Fortalecimiento en las capacidades de gestión de las instituciones públicas

Es preciso que el modelo de Desarrollo con Enfoque Territorial permee en el accionar de las instituciones públicas por lo cual se recomienda un proceso constante de capacitación y fortalecimiento de las capacidades del funcionariado y de las autoridades de las instituciones públicas que impulsen el sistema de gestión, resulta importante que estas capacitaciones vayan acompañadas de un mejoramiento continuo de los mecanismos de coordinación y articulación intra e interinstitucionales, así como también la disponibilidad de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión institucional.

Creación de Unidades especializadas en Desarrollo con enfoque Territorial a nivel de Gobierno Central y Departamental

Como se ha mencionado, se requiere orientación y acompañamiento permanentes por parte de los Gobiernos Central y Departamental a las instancias creadas.

Por consiguiente, se recomienda crear unidades especializadas en la aplicación del enfoque Territorial en Ministerios y Gobiernos Departamentales relacionados. La existencia de estas unidades, facilitaría el vínculo vertical entre los Gobiernos Distritales, Departamentales y el nivel Central para difundir e impulsar el Desarrollo con enfoque Territorial a Nivel Nacional.

Se recomienda además que estas unidades generen un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de las Instancias Territoriales y de la aplicación del sistema de gestión territorial en el país.

Fortalecimiento del vínculo horizontal y vertical para impulsar el Desarrollo con enfoque Territorial

El Desarrollo Territorial no se puede implementar por el esfuerzo de un solo organismo o sector. Se requiere como prioridad el vínculo horizontal local entre el sector-privado, sector-público, sector académico, ciudadanos/as además de los Consejos de Desarrollo Municipales, para implementarlo de forma eficiente y efectiva. Es además necesario el apoyo y orientación a la instancia territorial por parte del Gobierno como soporte utilizando el vínculo vertical entre Gobierno Local, Departamental

y Central. O sea, se demanda una combinación adecuada de los vínculos horizontal y vertical para lograr el éxito de cada instancia. Para este fin, se recomienda fortalecer dichos vínculos a fin de impulsar el Desarrollo con enfoque Territorial.

Participación representativa de ciudadanos/as para la sostenibilidad de la Instancia Territorial

Si el mayor porcentaje de miembros de la instancia fuesen funcionarios del Gobierno, se correría el riesgo de debilitar la estructura de la instancia debido a los cambios de gobiernos y rotaciones de personal en la función pública y como consecuencia se debilitarían las actividades propias de la Instancia Territorial. Por lo tanto, se recomienda la participación mayoritaria de ciudadanos incluyendo el sector privado, académico y la sociedad civil para la estabilidad de las actividades de la Instancia.

Esta alta participación de la ciudadanía también contribuye a la materialización del Desarrollo Inclusivo posibilitando que se reflejen las demandas de los ciudadanos en los planes de Desarrollo.

Aseguramiento de los recursos financieros internos y externos para un desarrollo constante

Una de las bases importantes para la implementación del Desarrollo con enfoque Territorial es asegurar los recursos financieros. Por lo tanto, se recomienda que cada instancia intente canalizar recursos financieros internos y externos para la administración e implementación de sus proyectos territoriales. Según la ley, cada gobierno distrital podrá utilizar 10 % de Royalties como recurso financiero para la aplicación de proyectos de Desarrollo con enfoque Territorial, así como los recursos internos.

El Proyecto KATUPYRY ha desarrollado el sistema de Banco de Datos de Financiadores (disponible en <http://www.katupyry.org/financiamiento/>), por lo tanto se recomienda utilizar y ampliar este sistema para canalizar los recursos financieros internos y externos.

Sobrepasar la barrera de organismos y partidos políticos y actuar como ciudadanos/as para el logro de los objetivos de Desarrollo

Se requiere unir todos los esfuerzos de los organismos y las personas relacionadas para lograr el Desarrollo Inclusivo y Sostenible a través de la implementación del Desarrollo con enfoque Territorial. En otras palabras, se necesita fortalecer una visión inclusiva que sobrepase la barrera entre los organismos e ideologías de partidos políticos, culturas religiones etc., para unir los esfuerzos y actuar únicamente como un ciudadano/a, que permita alcanzar la visión del desarrollo y el beneficio de todos los habitantes. Si no se rompen estas barreras, no se podrá implementar el Desarrollo con enfoque Territorial.

Intercambio de experiencias para acelerar el proceso de difusión

La metodología del Desarrollo con enfoque Territorial no ha sido común en el Paraguay. Por lo tanto, no resulta fácil comprender el concepto y ponerlo en la práctica. En base a esta situación, se recomienda aprender y consultar las prácticas anteriores para acelerar el proceso de la difusión y aplicación de este modelo. La organización, operación y las actividades de las Instancias constituidas con el apoyo del Proyecto KATUPYRY servirán como un modelo a las instituciones y/u organizaciones que deseen impulsar el Sistema de Gestión Territorial en otros puntos del país.

ANEXO 1. Modelo de nota de manifestación de interés

Cuidad, de mes de año

Señor
XXXXXX
Presente:

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted en su carácter de _____
_____ con

el objetivo de hacer mención a los emprendimientos realizados dentro del marco la conformación de la Instancia Estratégica y cuyo fin principal es lograr el desarrollo territorial participativo por medio del fortalecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional.

Al respecto, queremos expresar nuestra conformidad y al mismo tiempo manifestar nuestro interés en ser partícipes de las iniciativas de desarrollo canalizadas en la Instancia, pues estamos convencidos de que las acciones consensuadas y coordinadas contribuirán a lograr mejores resultados para el progreso de nuestra comunidad.

Aprovechamos la ocasión para saludarlo cordialmente.

Firma
Nombre de Intendente

Firma
Nombre Pdte. Junta. Municipal

Municipalidad de -----
Sello de la institución

ANEXO 2. Instrumentos

Formato para Actores Territoriales Desarrollados por el proyecto KATUPYRY

Instructivo para el Inventario de actores/ proyectos existentes en cada Territorio: ¿Cómo se puede llenar el “FORMATO PARA ACTORES TERRITORIALES” y el “FORMATO PARA PROYECTOS EXISTENTES”?



1. Antecedentes:

Por medio del presente instructivo, se explica cómo se pueden llenar los mencionados formatos.

2. Objetivo del Instructivo:

Identificar o reconocer actores y proyectos que podrían formar parte del Sistema de Gestión Territorial.

3. Definición de Actores y Proyectos que se buscan para el Inventario:

♦ Aquellos actores y proyectos que están operando activamente en el área geográfica y contribuyendo al desarrollo de cada uno de los 4 Territorios.

Tabla 1: Distritos que conformen los Territorios - ejemplos

Territorio 1	Territorio 2	Territorio Norte
<ul style="list-style-type: none">● Bella Vista● Capitán Miranda● Fram● Hohenau● Jesús● La Paz● Obligado● Pirapó	<ul style="list-style-type: none">● Abaí● Buena Vista● General Morinigo● San Juan Nepomuceno● Tavaí	<ul style="list-style-type: none">● Edelira● Itapúa Poty● Natalio● San Rafael de Paraná● Yatytay

♦ Aquellos actores y proyectos que puedan y quieran formar parte del Sistema de Gestión Territorial de alguna manera (Obs: los Actores y Proyectos identificados no necesariamente tienen que formar parte de las Instancias conformadas en el Territorio).

♦ Aquellos actores y proyectos cuyas acciones en el área geográfica están confirmadas.

4. Metodología:

Realizar una encuesta con los actores territoriales quienes ya están participando en las actividades, aplicando los formatos elaborados para el Inventario mencionado. Se puede llenar un formato por actor o proyecto identificado.

No tiene importancia si se duplica la información llenada en los formatos, posterior a la presentación, se revisarán y verificarán los datos cargados en los mismos.

5. Período:

La fecha límite para el llenado del formato esy para la presentación a más tardar el día

6. Presentación de los formatos llenados y Consultas:

Se solicita presentar los formatos llenados en forma impresa o digital a

Si surge alguna duda o pregunta para el llenado de los Formatos se debe consultar a los Coordinadores mencionados mas arriba, cuyos datos se citan a continuación:

NOMBRE - NRO. DE TELEFONO – DIRECCION

NOMBRE - NRO. DE TELEFONO – DIRECCION

Instrucciones a llenar el formato:

En las siguientes páginas se encuentran las instrucciones para el llenado los formatos.

INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL FORMATO PARA ACTORES TERRITORIALES

Departamento		Distrito	Nombre del Distrito donde se encuentra el Actor cuyos datos se están llenando en el Formato	Clasificación	Público <input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Comité/Asociación de Productores <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Escuela Agrícola <input type="checkbox"/> ONG <input type="checkbox"/> Vecinal/Comunitario <input type="checkbox"/> Religioso/Cultural <input type="checkbox"/> Mujeres <input type="checkbox"/> Jóvenes <input type="checkbox"/> Vulnerables/Discapacitados/ Ancianos <input type="checkbox"/> Otros (Especificar:)
Nombre de la institución/ organización	Nombre del Actor cuyos datos se están llenando en el formato				
Área geográfica de influencia	Nombre de Comunidades, Distritos, Departamentos donde el Actor opera.				
Fundación (año)	El año en el cual se fundó la institución/organización del Actor.				
Objetivos	Describir los objetivos, misiones, visiones, etc. del Actor.				
Actividades Principales	1	Describir las actividades principales del Actor.			
	2				
	3				
	4				
	5				
	Otros (Especificar)				

Seleccionar el Departamento donde se encuentra el Actor cuyos datos se están llenando en el Formato.

Por favor, llenar un formato por actor. Si tiene 5 actores relevantes en su Territorio, se necesita llenar 5 formatos.

Seleccionar todas las opciones relevantes para el Actor por el cual se está llenando este formato.

Dirección	Indicar la Dirección física de la institución/organización del Actor.			
	Tel	Fax	Correo	
Representante (Nombre, Cargo)	Escriba el nombre y el cargo del representante de la Institución/organización del Actor.			
Persona de contacto (Nombre, Cargo)	Especificar los datos de la persona con quién se pueda comunicar cuando haya necesidad.			
	Tel	Fax	Correo	
Nº de miembros	Total: (Masculino: Femenino:)			
Nº de empleados /funcionarios	Equipo Administrativo: Equipo Técnico:			
Áreas técnicas especializadas de los empleados/funcionarios (Especificar)	Especificar las especialidades técnicas de empleados/funcionarios del Actor.			
Presupuesto Anual Aproximado (Millones de Gs.)	AÑO	AÑO	AÑO	
	Cargar el monto total aproximado del Presupuesto Anual del Actor			

Cargar el número total de miembros/asociados de la organización, y desagregar el número por sexo si fuera aplicable.

Cargar el número total los funcionarios/empleados de la institución/organización del Actor y desagregar el número por tipo de trabajo: Administrativo o Técnico.

Relaciones/ Convenios/Acuerdos con otras organizaciones/ instituciones (Especificar vigencia)	Anotar los convenios/acuerdos que el Actor tenga con otras instituciones, organizaciones, proyectos, etc. con la fecha de su vencimiento.
Observaciones	

EJEMPLO FORMATO Y LLENADO DEL "FORMATO para Actores Territoriales"

Departamento	Itapúa <input checked="" type="checkbox"/> Caazapá <input type="checkbox"/>	Distrito	Itapúa Poty	Clasificación	Público <input checked="" type="checkbox"/>
Nombre de la institución/ organización	Escuela Agrícola "San Antonio de Padua"				Privado <input type="checkbox"/>
Área geográfica de influencia	Itapúa Poty,				Cooperativa <input type="checkbox"/>
Fundación (año)	1963				Comité/Asociación de Productores <input type="checkbox"/>
Objetivos	Ofrecer a los jóvenes una formación integral en el área agropecuaria.				Universidad <input type="checkbox"/>
					Escuela Agrícola <input checked="" type="checkbox"/>
					ONG <input type="checkbox"/>
					Vecinal/Comunitario <input type="checkbox"/>
					Religioso/Cultural <input type="checkbox"/>
					Mujeres <input type="checkbox"/>
					Jóvenes <input type="checkbox"/>
					Vulnerables/Discapacitados/ Ancianos <input type="checkbox"/>
					Otros (Especificar:)

Actividades Principales	1	Enseñanza del Bachillerato Técnico Agropecuario – BTA				
	2	Instalación de Huerta y venta de productos agropecuarios				
	3					
	4					
	5					
	Otros (Especificar)					
Dirección	Avda. Carlos Antonio López N° 1258					
	Tel	071 XXXX	Fax	071 XXXXXX	Correo	escuelaagricola@XX.XX
Representante (Nombre, Cargo)	Don Miguel Angel Alvarenga, Director					
Persona de contacto (Nombre, Cargo)	Ing. Juan Pérez, Coordinador Académico					
	Tel	098X -XXXXX	Fax		Correo	juanperez@XX.XX
Nº de miembros	Total: 250 alumnos (Masculino: 189 Femenino: 61)					
Nº de empleados /funcionarios	Equipo Administrativo: 18					
	Equipo Técnico: 30					
Áreas técnicas especializadas de los empleados/funcionarios (Especificar)	Ingeniero Agrónomo Espec. en Producción Agrícola					
	Docente de Matemática					
	Lic. en Psicología					
	Abogado					
Presupuesto Anual Aproximado (Millones de Gs.)	2011	G. 500.000.000	2012	G. 570.000.000	2013	G. 700.000.000
Relaciones/ Convenios/Acuerdos con otras organizaciones/ instituciones (Especificar vigencia)	Convenio con la ONG SER para instalación de parcelas demostrativas. Vigencia 2011 – 2015.					
Observaciones						

Fecha de Llenado:

La Institución/organización que llenó el formato:

Datos de contacto: (Dirección)

(Tel/Fax)

(Correo)

(Nombre y Cargo de la persona de contacto)

Formato para Proyectos Existentes

Departamento		Muni- cipio		Sector /es	Agricultura <input type="checkbox"/> Ganadería <input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Educación <input type="checkbox"/> Obras públicas <input type="checkbox"/> Ambiente <input type="checkbox"/> Administración Pública <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> (Especificar:)	
Nombre del proyecto						
Nombre de ejecutores						
Nombre de entidades financiadoras						
Área geográfica de influencia						
Duración	Años/Meses (Del Al)					
Objetivos						
Actividades Principales	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	Otros (Especificar)					
Dirección de la Oficina	Tel		Fax		Correo	
Representante (Nombre, Cargo)						
Persona de contacto (Nombre, Cargo)	Tel		Fax		Correo	
Nº de empleados /funcionarios	Equipo Administrativo: Equipo Técnico:					
Áreas Técnicas especializadas de los empleados/funcionarios (Especificar)						
Presupuesto Anual Aproximado (Millones de Gs.)	AÑO		AÑO		AÑO	
Relaciones/ Convenios/Acuerdos con otras organizaciones/ instituciones (Especificar vigencia)						
Observaciones						

Fecha de Llenado:

La Institución/organización que llenó el formato:

Datos de contacto: (Dirección) (Tel/Fax)

(Correo)

(Nombre y Cargo de la persona de contacto)

ANEXO 3.

Guía Básica para la Elaboración del Reglamento Operativo y el Manual de Funciones de la Instancia Estratégica (Desarrollado por el Territorio 1)

TERRITORIO.....DEL DEPARTAMENTO DE

I. INSTANCIA ESTRATÉGICA

Objetivo

Formular e implementar las Estrategias, Programas y Proyectos a fin de impulsar el desarrollo sostenible y sustentable del Territorio, estableciendo un Sistema de Gestión Territorial Participativa.

La *Instancia Definitiva* estará compuesta por:

1. Las Asambleas Generales
2. La Gerencia
3. Las Comisiones Temáticas

La Instancia contará con:

- ♦ Reglamento Operativo
- ♦ Manual de Funciones.

Instituciones / Organizaciones de alcance Territorial

Se entiende por "*Alcance Territorial*" aquella Institución/ Organización que tiene un alcance geográfico de más de 1 Distrito que compone el Territorio y su poder en la toma de decisión se sitúe en el Territorio.

Funciones

- a) Participar de la Asamblea General Constitutiva, a ser convocada por la Instancia Inicial del Territorio. La instancia inicial es la que tiene que elaborar y aprobar el reglamento para la Asamblea General Constitutiva
- b) Agruparse por tipo de grupo definido por la Instancia Inicial, y seleccionar y designar a sus funcionarios/ empleados/ socios como el representante/los representantes por su grupo a la Instancia Estratégica.
- c) Designar a sus funcionarios/empleados/socios a la Secretaría y/o Instancia Técnica, conforme a las decisiones tomadas por la Instancia Estratégica.
- d) Constituirse en un espacio de propuestas, sugerencias, demandas y consultas, para luego ser direccionadas a la Instancia Estratégica a través de sus representantes seleccionados y asignados.

1 Las Asambleas Generales

1.1 Asamblea General Constitutiva de la Instancia

Espacio de diálogo y toma de decisión para la conformación de la Instancia Estratégica, entre los Actores Territoriales convocados por la Instancia Inicial, en el cual pueden agrupar y seleccionar sus representantes por grupo como miembro de la Instancia Estratégica.

Los actores siguientes pueden formar parte de la Asamblea General Constitutiva:

- ♦ Intendentes y un representante de la Junta Municipal de las Municipalidades que

conforman el Territorio_____

- ♦ Concejales departamentales, que residan en el Territorio.
- ♦ Universidades con alcance territorial.
- ♦ Asociaciones/Organizaciones con alcance territorial.
- ♦ Cooperativas/Empresas con alcance territorial.
- ♦ Otros actores territoriales

La convocatoria se realiza_____ con un mínimo de_____ días de anticipación.

Se labrará un acta, en la cual se asentarán las decisiones tomadas, para lo cual se designará el encargado de la redacción y registro de firmas de los presentes.

1.2 Asamblea General Ordinaria de la Instancia Estratégica

Espacio de diálogo y toma de decisiones entre los Actores Territoriales, miembros de grupos que tengan su representación en la Instancia

La voluntad de la Asamblea se pronunciará por consenso obtenido entre los miembros presentes.

La Asamblea Ordinaria se reunirá cada año, según período a definir.

Funciones de la Asamblea General Ordinaria de la Instancia

- a) Revisar y aprobar el Informe Anual de Gestión del Territorio.
- b) Revisar y aprobar el Plan Operativo Anual (POA) del Territorio.
- c) Supervisar las funciones de la Instancia y definir medidas correctivas, si fuese necesario.
- d) Otras

La convocatoria se realiza_____ la fecha y horarios de las convocatorias (primera y segunda) con un mínimo de_____ días de anticipación.

El Orden del Día de la Asamblea Ordinaria será preparado por_____

Quórum de las Asambleas

(Considerar el quórum requerido para la realización de las Asambleas Generales)

1.3 Asamblea General Extraordinaria de la Instancia Estratégica

La Asamblea extraordinaria se reunirá las veces que fuese necesario, y podrá ser convocada por el Coordinador de la Instancia Estratégica a sugerencia de_____ (el número mínimo o un porcentaje) miembros de la Instancia Estratégica.

Funciones de la Asamblea General Extraordinaria de la Instancia Estratégica

- a) Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo, los Programas y Proyectos específicos y prioritarios.
- b) Definir la incorporación o exclusión de Instituciones/ Organizaciones Territoriales en la Asamblea General.
- c) Otros que no permitan esperar a ser considerados en la Asamblea General Ordinaria.

Incorporación y Exclusión de miembros de la Asamblea general Ordinaria o Instancia estratégica

Se requiere consenso de por lo menos el 2/3 de los miembros presentes de la Asamblea General Extraordinaria.

Quórum de las Asambleas

(Considerar el quórum requerido para la realización de las Asambleas Generales)

2. Instancia Estratégica

Funciones Principales

Toma de decisiones para la Gestión del Desarrollo del Territorio, incluyendo las decisiones sobre los siguientes aspectos:

- a) Designar el Coordinador de la Instancia Estratégica, por consenso entre los miembros, cuyo ejercicio durará año(s), pudiendo ser reelecto por consenso entre los miembros presentes.
- b) Definir e instalar la estructura de la Secretaría y las Comisiones Temáticas.
- c) Elaborar y aprobar el Manual de Funciones de la Instancia Estratégica del Territorio.
- d) Elaborar y aprobar el Reglamento para la Instancia Estratégica: Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria, Instancia Estratégica, Secretaría y Comisiones Temáticas.
- e) Seleccionar y asignar a los miembros de la Gerencias/Secretaría e instalar la Oficina de la misma.
- f) Definir la instalación de comisiones temáticas, según necesidad.
- g) Seleccionar y asignar técnicos/funcionarios para formar parte de las comisiones temáticas instaladas. Cuando sea necesario, proponer y solicitar la asignación de técnicos/funcionarios de otras instituciones/organizaciones.
- h) Convocar las Asambleas Generales y cumplir las decisiones tomadas por las mismas.
- i) Rendir la cuenta de la Gestión realizada ante los Gobiernos a nivel municipal, departamental y central, como asimismo con los actores y residentes del Territorio.
- j) Los representantes seleccionados y asignados a la Instancia Estratégica deben poner a conocimiento las decisiones tomadas por la Instancia a las Instituciones u Organizaciones que representan, para la difusión correspondiente a todos los niveles.
- k) Asegurar que las Asambleas Generales, la Secretaría/Gerencia y la Comisión Temática funcionen conforme al Manual de Funciones aprobado, contando con los recursos humanos idóneos y supervisión de rendimiento de los mismos.
- l) Revisar la estructura y funciones de la Instancia Estratégica y tomar medidas necesarias para mejorar la Gestión Territorial Participativa del Territorio.
- m) Elaborar y definir el Plan Estratégico de Desarrollo del Territorio tomando en cuenta de 5 dimensiones: económico-productiva, socio-cultural, político-institucional, ambiental y humano-personal.
- n) Elaborar y definir los Programas y Proyectos específicos y prioritarios para el Desarrollo del Territorio.
- o) Elaborar y definir el POA de la Instancia Definitiva.
- p) Impulsar la implementación de los Planes, Programas y Proyectos aprobados a través de la negociación, coordinación, articulación y supervisión con las Instituciones/organizaciones dentro y fuera del Territorio.
- q) Asegurar los recursos humanos y financieros requeridos para implementar los Planes, Programas y Proyectos aprobados y para el funcionamiento de la Instancia.
- r) Supervisar y controlar la utilización de los recursos financieros.
- s) Monitorear y evaluar las actividades realizadas en el marco de los Planes, Programas y Proyectos aprobados.
- t) En base a los resultados del monitoreo y evaluación, realizar los ajustes requeridos a los Planes, Programas y Proyectos.
- u) Establecer y utilizar el Sistema de Información de los Territorios.
- v) Otros

Miembros de la Instancia

Serán miembros de la Instancia

- ♦ Los Intendentes y sus alternos de las Municipalidades
- ♦ Los titulares y alternos seleccionados y asignados por los grupos definidos por las Asambleas Generales

Los alternos podrán ejercer las mismas funciones con los mismos deberes y atribuciones en caso de ausencia de los Intendentes y/o titulares.

La incorporación de nuevos distritos al territorio, deberá ser consensuada y aprobada por los miembros de la Instancia, cuyo mecanismo de formalización será definido por dicho miembros.

Sesiones de trabajo

- ♦ Las reuniones y/o jornadas de trabajo de la Instancia serán convocadas por la Gerencia/Secretaría con una agenda de trabajo establecida, con una antelación mínima de _____ hs. La Secretaría de la Instancia se encargará de la comunicación correspondiente.
- ♦ Las reuniones y/o jornadas de trabajo se realizarán por lo menos cada ____ días o según requerimiento.
- ♦ La fecha, horarios de reuniones y lugar de las jornadas de trabajo serán fijadas a propuesta de la Gerencia/Secretaría.
- ♦ Se dará inicio con representantes de al menos _____ (un número o porcentaje) miembros de la Instancia. En caso de ausencia de algún miembro, ésta deberá ser justificada y comunicada con la debida antelación.
- ♦ Los Miembros deberán registrar su asistencia.
- ♦ Deberán definir el tipo de instrumento a ser utilizado para registro de las decisiones tomadas en las reuniones (Acta, Ayuda, Memoria, otros).

Toma de Decisiones

- ♦ Las decisiones se adoptarán por consenso de los Miembros de la Instancia presentes en las reuniones y/o jornadas de trabajo.
- ♦ Las decisiones adoptadas conforme a los mecanismos de decisión acordados serán consideradas como válidas para todos los efectos y por todos los Miembros de la Instancia.

3. Gerencia/Secretaría

Funciones Principales

- a) Asistir administrativa y técnicamente a la Instancia.
- b) Preparar y realizar las convocatorias de las Asambleas Generales, las reuniones y/o jornadas de trabajo y otras actividades de la Instancia, conforme a las instrucciones del Coordinador de la Instancia, en tiempo y forma (notas, correos electrónicos, mensajes de texto por celular, llamada telefónica, etc.).
- c) Redactar documentos (Actas, Ayudas Memorias, Notas, Invitaciones, otros).
- d) Organizar adecuadamente las documentaciones y archivos en formato impreso y digital
- e) Disponer los documentos y datos archivados, impresos y digitales para acceso de los miembros de la Instancia.
- f) Elaborar informes financieros y rendición de cuentas.
- g) Otras actividades

El Gerente será seleccionado por los miembros de la Instancia Estratégica según procedimientos e instrumentos consensuados por dichos miembros.

4. Comisión Temática

La Comisión Temática estará conformada por personas, representantes y/o especialistas de los distintos sectores que componen las dimensiones del desarrollo, acorde a la selección y priorización realizada por la Instancia Estratégica.

Funciones Principales

- a) Asistir técnicamente a la Instancia en la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo del Territorio, los otros Planes, Programas y Proyectos.
- b) Presentar recomendaciones y/o propuestas a la Instancia basado en su conocimiento y experiencia.
- c) Elaborar documentos a solicitud de la Instancia ej. elaborar el lineamiento, planes de actividades, informes, materiales de apoyo, etc.
- d) Realizar trabajos a solicitud de la Instancia ej. diseñar y/o implementar proyectos.
- e) Otras encomendadas por la Instancia

Los miembros de las Comisiones Temáticas serán seleccionados por la Instancia Estratégica quienes podrán ser técnicos de las Instituciones / Organizaciones que conforman las Asambleas Generales y otras del sector público y privado.

II. EQUIPO DE FACILITADORES

Función Principal

Asistir técnicamente a los Componentes de la Instancia del Territorio: Asambleas Generales, Gerencia y Comisión Temática.

El Equipo de Facilitadores estará compuesta por técnicos/funcionarios de instituciones / organizaciones de diferentes niveles;

- ♦ Ministerios/ Secretarías del Gobierno Central
- ♦ Gobernaciones involucradas
- ♦ Organizaciones No-Gubernamentales
- ♦ Agencias de Cooperación Internacional
- ♦ Cooperantes Nacionales e Internacionales
- ♦ Otras

Anexo 4

Pasos para la obtención de la personería Jurídica

- REQUISITOS PARA RECONOCIMIENTO DE PERSONERÍA JURÍDICA DE FUNDACIONES, ASOCIACIONES, ONG'S Y OTRAS ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO.
- 1. Nota dirigida al Señor Ministro del Interior, bajo patrocinio de Abogado solicitando el reconocimiento de Personería Jurídica, debiendo la misma ser presentada en la Mesa Central de Entrada.
- 2. Recibo que acredite el pago del arancel exigido por el Ministerio del Interior (Gs. 385.971)
- 3. Fotocopia autenticada del Estatuto Social debidamente protocolizado por un Escribano Público, con su correspondiente hoja de seguridad notarial.
- 4. Fotocopia autenticada del Acta de Fundación de la entidad.
- 5. Especificar en los Estatutos Sociales el domicilio exacto de la entidad indicando ciudad, barrio, calle y número de casa si existiere.
- 6. Lista de personas que forman parte de la Comisión Directiva, con sus respectivos datos personales y los cargos a ser desempeñados.
- 7. Fotocopia autenticada de la Cédula de Identidad o Pasaporte de los miembros de la Comisión Directiva.
- 8. En caso de formar parte de la Comisión Directiva extranjeros, deberán presentar fotocopia autenticada del carnet de radicación, expedido por la Dirección General de Migraciones o la Cédula de Identidad paraguaya.
- 9. Certificado de Antecedentes Judiciales de los miembros de la Comisión Directiva, y Certificado de Antecedentes Policiales debidamente refrendados.
- 10. Certificado de Antecedentes Policiales de INTERPOL si los miembros son extranjeros.
- 11. Certificado de Vida y Residencia de cada uno de los miembros de la Comisión Directiva.
- 12. Certificado de Libre Disposición de Bienes y Certificado de Quiebras expedido por la Dirección General de los Registros Públicos, de cada uno de los miembros de la Comisión Directiva.
- 13. Los Estatutos deberán adecuarse en todos sus términos al Código Civil, particularmente en las Asociaciones en cuanto hace al quórum de las asambleas, y al margen legal exigido para la modificación de estatutos o disolución de la entidad, previstos en la Ley 4586/12.
- 14. En caso de Fundaciones se deberá determinar el patrimonio inicial en la Escritura Pública de Constitución o en los Estatutos Sociales. Si éste se constituye en bienes muebles se deberá redactar en dicha Escritura Pública el inventario correspondiente, acompañado de la declaración jurada del valor real de los mismos. Si fueren bienes inmuebles se deberá acompañar los documentos relacionados al mismo, especificando número de finca, padrón, distrito y/o cuenta corriente catastral en su caso. Éste último caso también deberá constar en los Estatutos Sociales o Escritura Pública la individualización del inmueble.
- 15. Todos los documentos deben estar foliados en números y letras.

Recuperado en octubre del 2016: <http://www.mdi.gov.py/index.php/seguridad->

Anexo 5

MODELO DE ESTATUTO (Modelo facilitado por el Territorio 2)

CAPÍTULO I CREACIÓN Y DENOMINACIÓN, DURACIÓN Y DOMICILIO.

Art. 1º. Crease el **Consejo Interdistrital**....., fundada eldel mes.....año....., creada como es una asociación de municipalidades, y organismo afines, fundada por acuerdo de voluntades y de conformidad a los dispuesto en el **art.15 inciso m y 19 respectivamente de la ley 3966/10 orgánica municipal** y que funcionara como Organización sin fines de lucro de carácter Corporativo para la instancia de **Articulación, Coordinación y Participación** entre los distintos actores territoriales, como mecanismo para crear, coordinar y ejecutar iniciativa de desarrollos acordado a nivel territorial, en forma sostenible y sustentable, teniendo como punto focal el de contribuir al mejoramiento de vida de los habitantes del territorios y que regirá por el presente estatuto y de acuerdo a las leyes en vigencia, en la República del Paraguay.

Art. 2º. Su duración es por tiempo indefinido y su disolución y liquidación son de conformidad a estos Estatutos.

Art. 3º. Su domicilio quedará fijado en las localidades.....,del Departamento de Itapúa, Paraguay pudiendo establecer filiales a nivel regional, nacional e internacional.

Capitulo II De sus Fines y objetivos

Art. 4º. Consejo Interdistrital.....tendrá como fines las siguientes:

- a. promover
- b. Elaborar
- c. Diseñar

Capítulo III De Los socios

Art. 6º. Son miembros fundadores los municipios y organizaciones que haya inscripto y firmado el acta de fundacional.

Art. 7º. Para ser miembro del concejo debe á.....

Art. 8º. No podrá exigirse al socio
.....

Art. 9º. La comisión del concejo estará representada por los miembros del concejo.

Art. 10º. Podrán admitirse nuevos socios, para tal fin el interesado deberá presentar la solicitud de admisión o inscripción correspondiente, dirigido al presidente del concejo, la

cual deberá llevar la firma del solicitante y que serán consideradas por la comisión en una reunión; la decisión comunicada al solicitante dentro de los 30 días en que fue presentada la solicitud, cuando la comisión comunique la aprobación de su solicitud de un candidato será considerada socio.

Art. 11º. Son derechos de los miembros:

- Gozar de los beneficios de los estatutos.
- Participar de las asambleas con voz y voto; y ser elegidos.
- Solicitar asamblea extraordinaria haciendo constar los motivos de la convocatoria y dirigirse a la comisión, deberá ser firmada por el 50% de los miembros efectivos siendo estos los que están al día con su aporte y obligaciones contraída con la Asociación.
- Presentar a través de solicitudes, requerimientos y propuestas.
- Participar de las reuniones de la comisión con voz pero sin voto, salvo que la reunión sea considerada reservada.

Art. 12º. Son deberes de los miembros:

- Cumplir con el presente estatuto, el reglamento interno y las leyes vigentes.
- Acatar las resoluciones de las asambleas y las leyes vigentes.
- Participar en las asambleas colaborando en todo lo posible para el fortalecimiento del concejo.
- Pagar puntualmente los aportes si hubiere.
- Apoyar a las autoridades electas para el cumplimiento de los fines.
- Elegir y ser elegidos para ocupar cargos Directivos.
- La calidad de miembros se pierde, por renuncia voluntaria o por la decisión de la asamblea con el 50% de los votos de los miembros. Esta pérdida puede ser temporal, por sanción o definitiva por exclusión.
- El miembro excluido no podrá volver a integrar este concejo.

Capítulo IV

Del régimen económico

Art. 13º. El patrimonio social del concejo estará integrado por:

- El capital social
- Los fondos de recursos propios
- Los excedentes no repartibles
- Las donaciones, subsidios, legados, inmuebles y semillas que adquirieran.

Art. 14º. El capital social está constituida por los aporte ordinarias de los miembros, monto que podrá ser desembolsada en cuota mensuales cuyo valor será de

.....

Art. 15º. De los excedentes obtenidos de las operaciones comerciales de servicio de actividades de los miembros, estará depositada en caja de ahorros o cuenta corrientes del concejo en los Bancos de Plaza, deducida los gastos de operación.

Art. 16º. Los fondos acumulados como capital social, la asamblea, podrá establecer la prioridad y el uso de los fondos.

Art. 17º. Los bienes de cualquier naturaleza, adquiridas o construidas por el concejo, no podrán ser objeto de apropiación por parte de algunos de los miembros, ni podrán ser cedidos a terceros.

Art. 18º. Los ejercicios económicos financiero de la asociación abarcan los periodos comprendidos entre el 1º de Enero al 31 de Diciembre de cada año.

Art. 19º. Del registro de actividades:

Para el registro de sus actividades este concejo debe llevar los siguientes libros:

- Un libro de actas resolutivas de la asamblea.
- Un libro de actas resolutivas de la comisión directiva.
- Un libro de registro de socios.
- Un libro de entradas y salidas de dineros.

Art. 20º. Todos estos libros deben ser rubricados por los organismos pertinentes.

CAPITULO V

De las autoridades.

Art. 21º. Este concejo constituye una forma simple y estable de organización, su asamblea, la comisión directiva, y la sindicatura son sus autoridades y representantes, a ellas corresponde la dirección, control y administración.

De la asamblea de socios:

Art. 22. La asamblea es la máxima autoridad de este concejo, dentro de los límites establecidos por los estatutos sociales, está facultada a tomar cualquier decisión de interés para los miembros.

Art. 23º. El cumplimiento de las decisiones tomadas en asamblea es obligatorio para todos los miembros, aunque hayan estado ausentes o en desacuerdo con las mismas.

Art. 24º. Las asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias.

Art. 25º. Las Asambleas Ordinarias se deben realizar una vez al año, a un máximo de 60 días del cierre del ejercicio, previa convocatoria hecha con 15 días de anticipación por el presidente de la Comisión Directiva o por quien lo sustituya. Las asambleas Ordinarias deben cumplir los siguientes propósitos:

- Elección de un Presidente y un Secretario de la Asamblea
- Lectura y consideración de la memoria y el balance de la comisión directiva correspondiente al ejercicio que fenece y lectura del informe de la sindicatura.
- Elección de miembros para integrar la nueva comisión directiva.
- Elección de miembros para integrar la sindicatura
- Consideración y aprobación del plan de acción propuesto para el ejercicio que se inicia
- Varios.

Art. 26º. Las Asambleas Extraordinarias se pueden llevar a cabo en cualquier momento con el objeto de considerar los puntos señalados en el orden del día respectivo. Son convoca-

das por el presidente de la comisión directiva, por los síndicos o a petición del 50% de los socios.

Art. 27º. Es atribución de las asambleas extraordinarias la consideración de:

- Reformas de estos Estatutos Sociales y los reglamentos internos de esta asociación.
- La ratificación o suspensión de sanciones a miembros y destituciones de personal aplicadas por la Comisión Directiva y la exclusión de miembros.
- Establecer la forma y el monto de cada aportación extraordinaria.
- Aprobar la integración de este concejo a organismo ya existente o su integración con otros para formar una organización similar.
- Aprobar la disolución de este concejo y su correspondiente liquidación.
- Atender asuntos Urgentes y de interés de sus miembros.

Art. 28. Los acuerdos y las resoluciones de las asambleas extraordinarias requieren para su validez el voto del 70% de los miembros activos presentes.

Art. 29. Para reconsiderar cualquier decisión de una asamblea, se requerirá de otra asamblea con asistencia de las dos terceras partes de los socios concurrentes a la asamblea en que se trató los asuntos objeto de la reconsideración.

CAPÍTULO VI DE LA COMISIÓN DIRECTIVA:

Art. 30º. La comisión directiva se compone de..... miembros titulares de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario de acta, un secretario de relaciones, un tesorero, un pro tesorero y Miembros titulares ysuplentes, todos designados en asamblea ordinaria por simple mayoría de voto. Los mismos durarán en sus funcionesaños, pudiendo volver a ser reelecto por un periodo más.

Art. 31º. La comisión directiva debe reunirse, cuando menos una vez cada quince días en forma ordinaria y sin necesidad de convocatoria previa. Extraordinariamente puede reunirse cuantas veces lo crea necesario el Presidente o lo pidan dos de sus miembros titulares, los síndicos o los equipos de trabajo.

Art. 32º. Pueden constituir quórum para las sesiones la mitad más uno, las que deben ser presididas por su presidente y adoptar sus decisiones por simple mayoría de votos.

Art. 33º. Corresponde a la comisión directiva las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de estos estatutos sociales y de los reglamentos internos de esta asociación.
- Proponer a la asamblea extraordinaria proyectos comunitarios de capacitación, reglamentos o de reformas a los estatutos sociales.
- Proponer a la asamblea el ingreso de nuevos socios y aplicar sanciones a reincidentes de conformidad con las disposiciones de estos estatutos.
- Proponer a la asamblea extraordinaria la creación de nuevos servicios.
- Tramitar antes los organismos de apoyo programas y proyecto para el territorio.
- Promover, gestionar y apoyar propuesta de desarrollo de los municipios miembros.

- Constituir los equipos de trabajos de acuerdo con las necesidades del concejo y coordinar las acciones de estos.
- Solicitar a la asamblea el reemplazo del presidente por razones de salud, renuncia o destitución por razones disciplinarias.

Art. 34º. El Presidente de la comisión directiva ejerce la representación legal del concejo y será electa entre los intendentes de los municipios miembros del concejo y puede ser reelecto por un periodo.

Sus atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

- Convocar y presidir asambleas de socios, hasta tanto sea establecido la mesa asamblearia de las ordinarias y presidir las extraordinarias si fuere necesaria.
- Rendir cuentas a la Comisión Directiva y la asamblea ordinaria sobre la marcha del concejo.
- Presentar a consideración de las asambleas ordinarias el presupuesto anual de gasto del concejo en función a los programas y planes de actividades a desarrollar durante el periodo correspondiente.
- Amonestar y suspender a los miembros que incurren en faltas disciplinarias, el castigo de socios del concejo conforme lo que establecen estos estatutos.
- Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de la comisión directiva y decidir en caso de empate al ejercitar su voto.
- Vigilar que se cumplan los acuerdos y disposiciones de las asambleas y de la comisión directiva.
- Mantener permanente contacto con las organizaciones afines y/o de entes no gubernamentales a la que se halla integrada o no.
- Es responsable del buen funcionamiento del concejo.
- Supervisar el funcionamiento de los equipos de trabajo y coordinar sus actividades.
- Firmar conjuntamente con el Secretario la correspondencia oficial originada por el concejo, así como las actas de sesiones y de la Comisión Directiva.
- Firmar cheque y/o extracciones con el tesorero.
- Resolver los casos de urgencia con cargo a rendir cuenta de lo actuado en la primera sesión de la comisión directiva.

Art. 35º. Son atribuciones del vicepresidente.

- a. En caso de ausencia, renuncia, fallecimiento u otros impedimentos reemplazara al presidente con todas las facultades, atribuciones y deberes que estos estatutos confieren al presidente. Si el reemplazo fuere por todo el término del mandato, la comisión directiva, designara a un vocal en cargo de la vicepresidenta.
- b. Secundar al presidente en la organización, coordinación y ejecución de las reuniones y demás actividades que la comisión realizaren
- c. Fiscalizar e informar al presidente el movimiento de las distintas comisiones y de todas las persona encargadas de ejecutar las tareas, estimulando la responsabilidad individual y sugiriendo las medidas adecuadas para el desarrollo de las actividades.
- d. Presentar planes especiales de trabajos, así como cambios que creyere conveniente con relación a los planes en ejecución.

Art. 36º. Son atribuciones y responsabilidades del secretario de acta las siguientes:

- Preparar las actas de las sesiones de la comisión directiva y de asambleas y asentar las partes resolutivas en los libros correspondientes.

- Confeccionar los informes, convocatorias y todas las correspondencias originadas por la asociación y suscribirlas conjuntamente con el presidente de la comisión directiva.
- Llevar el registro de miembros.
- Organizar y manejar el archivo del concejo.
- Difundir las resoluciones y acuerdos de las asambleas y de la comisión directiva.
- Efectuar toda otra actividad adicional que le encargue la comisión directiva.

Art. 37º. Son atribuciones del secretario de relaciones las siguientes.

- Encargarse de las relaciones institucionales del concejo.
- Atender todo lo relacionado con la vinculación del concejo con organizaciones afines.
- Atender y organizar todo los materiales de difusión y didáctico del concejo.

Art. 38º. Son atribuciones y responsabilidades del Tesorero las siguientes:

- Ser el depositario fiel del dinero, valores y especies o bienes del concejo.
- Recaudar las aportaciones de los miembros.
- Preparar conjuntamente con el presidente de la comisión directiva, el presupuesto de gastos del concejo.
- Preparar el resumen de las operaciones financieras del concejo, para que el presidente de la comisión directiva rinda cuenta ante la asamblea ordinaria.
- Llevar al día los libros de registros de aportaciones de los miembros y el libro de registro de cuentas.
- Informar frecuentemente al presidente de la comisión directiva sobre el estado de las finanzas del concejo.
- Participar en todos los asuntos relacionados con el movimiento económico-financiero del concejo.
- Tendrá en su poder el dinero recaudado el tiempo mínimo indispensable y depositara en una cuenta de ahorro y/o cuenta corriente, que se abrirá a nombre del concejo en una entidad financiera o bancaria más cercana al domicilio.
- Firmará en forma conjunta y solidaria con el presidente, toda extracción o retiro de fondos y cheques, recaudara las cuota y firmara los recibos, así
También pagara las cuotas autorizada por la comisión directiva, especificando correctamente el rubro a que corresponde ofreciendo total y absoluta garantía a la inversión
- Publicar en sitio visible del local del concejo el estado trimestral de la caja.

Art. 39º. Son atribuciones de los miembros titulares:

- a. Reemplazar a cualquiera de los miembros de la comisión directiva en caso de inhabilidad, ausencia, renuncia o cualquier otro impedimento.
- b. Prestar apoyo a todas las tareas en la que sea requeridas por cualquiera de los miembros de la comisión directiva.

Art. 40º. Son atribuciones de los miembros suplentes:

- a. Los suplentes no integra el quórum y no tiene derecho al voto en las sesiones que asistan en carácter de tales.
- b. Podrán asistir a las reuniones de la comisión directiva, con voz y reemplazara a los titulares cuando se produzcan hechos contemplados en el art. 39, con las mismas facultades y atribuciones de los titulares.

Art. 41º. La comisión directiva quedara cesante:

- a. A los dos años de su elección.
- b. Cuando renuncien conjuntamente o sean declarado cesante todo o la mayoría de sus miembros, que imposibilite reunirse válidamente.

Art. 42º. Si la cesantía o renuncia fuese parcial, los vocales titulares pasaran a ocupar las vacancias y el suplente ocupara el lugar dejado por el titular en el orden en fueron electos. En caso de cesantía total se atenderá a los dispuestos en el art. 29 de estos estatutos

CAPITULO VII DE LA SINDICATURA

Art. 43º. La sindicatura es la autoridad fiscalizadora de la marcha del concejo, representa a la masa societaria y no forma parte de la comisión directiva.

Art. 44º. La fiscalización del concejo estará a cargo de tres síndico titulares designado por asamblea general, con cada renovación de las autoridades del concejo, juntamente con dos síndicos suplentes, pudiendo ser reelectos sin limitaciones algunas.

El síndico suplente reemplazara al titular en el supuesto de impedimento que afectaren al mismo o por la renuncia de éste. Deberá asistir regularmente a las sesiones de la comisión directiva y tendrá voz pero no voto.

Art. 45º. Queda prohibido incluir al síndico en la lista de autoridades presentada para la comisión directiva a ser electa.

Art. 46º. Tiene atribuciones para verificar en cualquier momento el movimiento de caja y el estado contable. Podrá convocar a asamblea extraordinaria cuando crea necesario.

Se pronunciara en un informe escrito sobre la memoria y balance del ejercicio anual, cuyo estudio y consideración definitiva traslada a la asamblea general ordinaria, durante su mandato.

CAPÍTULO VIII DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS:

Art. 47º. Los miembros que no cumplan con las obligaciones establecidas en estos estatutos o que cometan faltas que a juicio del presidente de la comisión directiva no deben repetirse, serán sancionados de acuerdo a la gravedad de la falta con amonestación verbal o con amonestación escrita. Los antecedentes del miembro, las circunstancias en que la falta fue cometida y los efectos que causo serán considerados para aplicar la sanción verbal o escrita. Si el miembro es también miembro de la comisión directiva, la amonestación será por escrito.

Art. 48º. El miembro que habiendo sido amonestado reincide en la misma falta, será suspendido por un mes, tiempo durante el cual no podrá hacer uso de los derechos que le otorgan estos estatutos. Si el miembro forma parte de la comisión directiva, le corresponderá además la destitución de su cargo.

Art. 49°. Al concluir el mes de suspensión el miembro así sancionado suscribirá ante el presidente de la comisión directiva un acta, mediante la cual se compromete a cambiar su comportamiento y a aceptar sin protesta ni apelación la sentencia que le imponga la asamblea de socios si reincide por segunda vez en la misma falta.

Art. 50°. Todas estas sanciones las aplicará el presidente de la comisión directiva a nombre de la misma y el miembro sancionado podrá apelar ante la asamblea de los miembros. La asamblea, luego de escuchar al miembro y al presidente de la comisión directiva ratificará o suspenderá la sanción.

Art. 51°. El miembro que no cumpla con los términos del acta de compromiso será excluido de su condición de miembro por la asamblea, sanción que será inapelable.

CAPÍTULO IX DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN:

Art. 52°. Este concejo podrá disolverse por las siguientes causas:

- Por voluntad de las dos terceras partes de sus miembros expresados a través del órgano correspondiente que es la Asamblea general de miembros.
- Cuando el número de miembros sea inferior a los números para sostener el concejo durante un ejercicio completo.

CAPÍTULO X DE LAS DISPOSICIONES GENERALES, TRANSITORIAS Y FINALES:

Art. 53°. Queda facultada la comisión directiva a incluir las modificaciones de forma en estos estatutos, sugeridas durante el proceso de inscripción en los registros públicos.

Art. 54°. Las dificultades y conflictos que se produzcan entre miembros, entre estos y la comisión directiva y que no se logre resolverlos en el interior del concejo, pueden ser sometidos a consideración de las leyes vigentes en nuestro país. En todo caso su pronunciamiento o resolución será de última instancia e inapelable.

Art. 55°. La incorporación de este concejo a un organismo o entidades afines mantendrá en vigencia estos estatutos en todo cuando no se opongan a las normas del organismo y/o entidades. En las partes en que hubiera conflicto, primará la letra de los estatutos sociales del concejo.

Art. 56°. Estos estatutos fueron aprobados por la asamblea extraordinaria realizada el día....., del mes del año dos mil y estará en vigencia desde la fecha de aprobación.

Anexo 6. Matriz Plan Operativo Anual (POA)

Eje	Estrategias PND 2015-2030 (1)	Objetivos Estratégicos de Desarrollo Municipal (Indicar el Horizonte)	Programas /Proyectos/ Acciones (2)	Metas del Plan Operativo Anual (POA) (3)	Actividades (4)	Indicador de Cumplimiento (5)	Plazos		Instituciones Responsables				
							Fecha inicio (6)	Fecha Finalización (7)	Gob. Central (8)	Gob. Departamental (9)	Gob. Municipal (10)	Sociedad Civil (11)	

Anexo 7. Matriz para el Seguimiento del Plan de Desarrollo Municipal

Eje	Estrategias PND 2015-2030 (1)	Objetivos Estratégicos de Desarrollo Municipal (Indicar el Horizonte)	Programas /Proyectos/ Acciones (2)	Indicador de Cumplimiento (3)	Avances (4)	% de Avances (5)	Observaciones (6)
Social							
Ambiental							
Económico							
Político Institucional							
Humano Personal							

Anexo 8

Sistema de Información Territorial (SIT)

Concepto del SIT

El Sistema de Información Territorial (SIT) es un conjunto de datos, software, hardware, recursos humanos y metodologías de trabajo orientadas a la gestión de un territorio y al apoyo en la toma de decisiones de los actores territoriales en relación al mismo. (Albuquerque, F. y M. Dini, 2008).

El sistema está conformado por los seis componentes interrelacionados entre sí para trabajar de manera conjunta:

- **Software:** son los programas dedicados a recoger los datos, procesarlos, almacenarlos y analizarlos, generando conocimiento para el usuario final.
- **Hardware:** son las herramientas tecnológicas de almacenamiento, comunicación, entradas y salidas de datos.
- **Datos:** son segmentos de información donde reside todo el valor.
- **Procedimiento:** son las políticas y reglas de negocio aplicables a los propósitos de la organización.
- **Usuarios:** son las personas físicas quienes interactúan con la información extraída de los datos, constituyendo el componente decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa organizacional.

Es necesario que la información requerida para el proceso de planificación esté disponible para los actores en todo momento, de forma concisa, a modo de permitir decisiones transparentes bajo el criterio de la información óptima, en donde la información óptima no es idéntica con la información perfecta, abarcando más bien un nivel de información necesario y suficiente para la toma de decisiones. (Instituto de Desarrollo, 2012)

Red del SIT entre SENATICS, Gobernaciones y Ministerios

Paraguay es prácticamente el único país en América del Sur que no dispone de un Geoportal Nacional, una herramienta que cada vez cobra más importancia para las estrategias y políticas públicas relacionadas con la gestión del territorio.

La falta de un repositorio centralizado de información geográfica genera muchos inconvenientes para las instituciones que requieren frecuentemente su uso, incluso actualmente se cuenta con diversas versiones de un mismo tema, por otro lado, los formatos y protocolos para la confección de cartografía difieren en la mayoría de los casos, lo que constituye un escollo importante cuando se trata de comparar o integrar los datos.

Ante esta problemática, en el departamento de Itapúa, la CGTI analizó los intereses de los actores territoriales y propuso una herramienta que ayuda a la toma de decisiones, usando una parte significativa la tecnología de los Sistemas de Información Geográfica, y que tiene por objeto mejorar la competitividad territorial.

Se caracteriza por disponer la información georreferenciada de diferente fuente y temática, permitiendo la consulta, descarga, impresión y eventualmente geoprocesamiento de las capas de car-

tografía digital que la componen, con el potencial de las bases de datos asociadas a dichas capas.

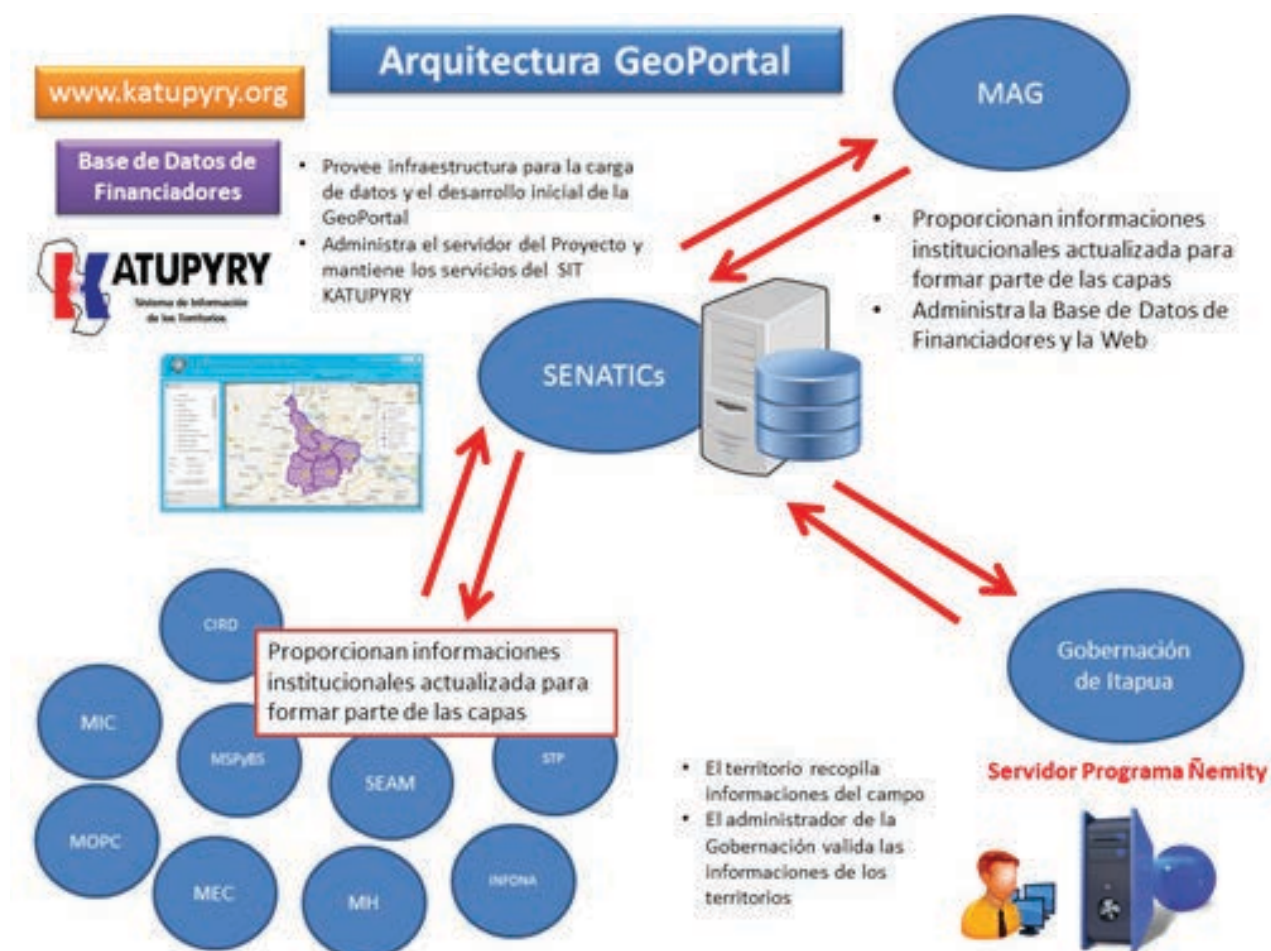
Aspira a construir una imagen integral del territorio para el que se ha diseñado, así como por incorporar aquellos elementos relevantes para su desarrollo.

Los SIT, como todo sistema de información, son dinámicos, en constante evolución e interacción con su entorno. Por ello, el SIT no puede concebirse como algo estático, sino que deben actualizarse permanentemente e interactuar con los usuarios, internos y externos, ofreciendo servicios, por lo que es necesario contar con el apoyo institucional necesario y con los recursos suficientes que garanticen la disponibilidad de medios técnicos y humanos para su gestión y explotación posterior.

La alianza interinstitucional fue clave para la realización de esta iniciativa, debido al escaso recurso institucional ante la gran demanda tecnológica y capacidad técnica humana.

La Gobernación de Itapúa y la SENATICs (Secretaria Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación) firman un acuerdo ante un objetivo común: el desarrollo de un Geoportal.

La arquitectura de funcionamiento de la GeoPortal es como muestra la siguiente figura:



Relevamiento y utilización de datos geográficos para planificación territorial

En esta sección se presentan algunos ejemplos de aplicación del SIT en distintos contextos territoriales que facilitaron el proceso de toma de decisiones estratégicas en el Proyecto KATUPYRY.

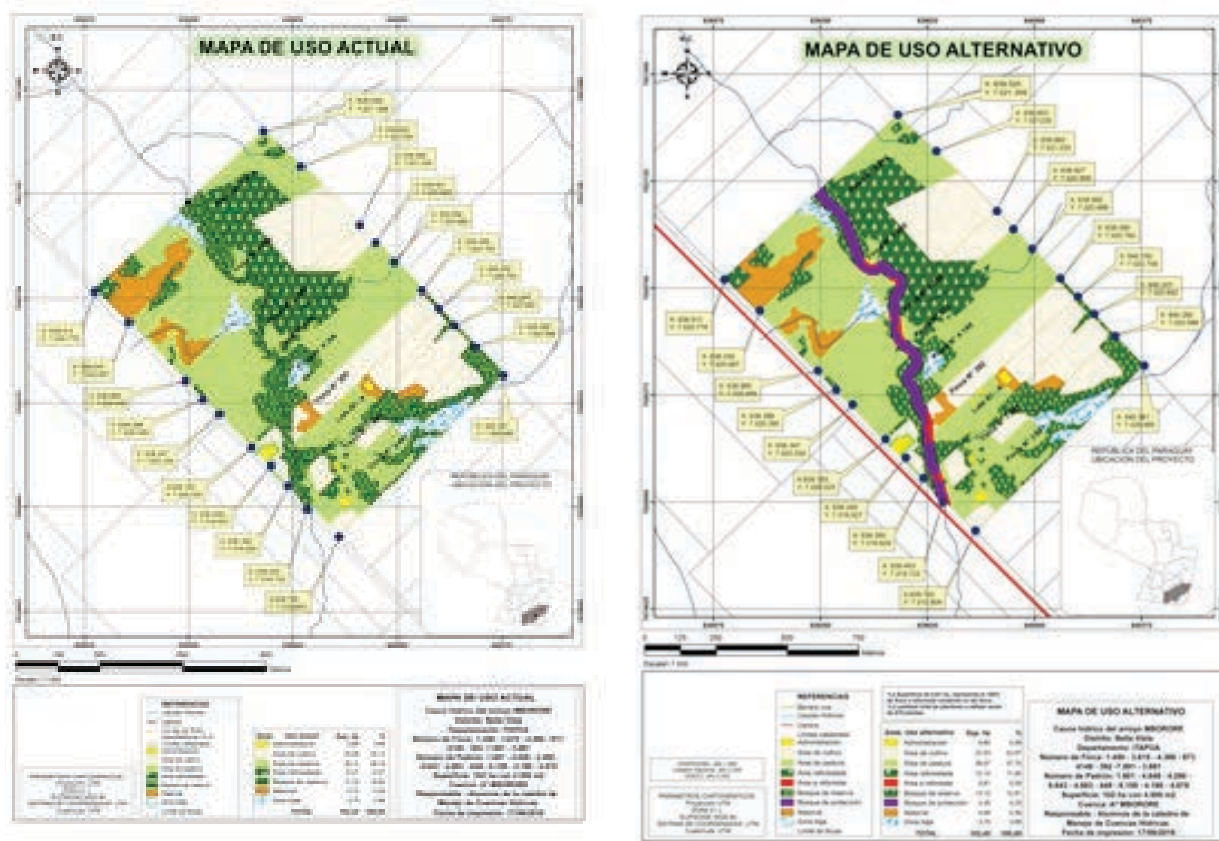
Aplicaciones en el ámbito del Medio Ambiente

Reforestación de Bosques protectores de cauces hídricos

En la tarea de cumplir y hacer cumplir la ley de reforestación y protección de cauces hídricos los actores territoriales establecieron como una prioridad esta actividad, para lo cual se tuvo un proceso desde la elaboración de matriz de recolección de los datos, aplicación y su correspondiente ajuste en la práctica. Las herramientas y metodología diseñada hoy sirven como modelo a la institución de aplicación de esta ley el INFONA, además de la aplicación como modelo de acción territorial compartida entre municipios cuyos límites son compartidos y unidos por un curso de agua.

Las informaciones recolectadas en el terreno son procesadas, se genera el mapa de uso de tierra actual y el mapa de uso alternativo.

Los siguientes mapas son productos de información realizada en el marco del Proyecto de Reforestación de Bosques protectores de Cauces Hídricos en los territorios de Itapúa.



Se podrán visualizar las siguientes informaciones (metadatos):

- Área de la Finca afectada
- Datos del propietario de la finca afectada
- Superficie de Reserva de Bosques
- Superficie a Reforestar
- Cantidad estimativa de árboles a utilizar para la reforestación
- Datos actualizados de los cauces hídricos: nombre, cuenca, longitud, ancho

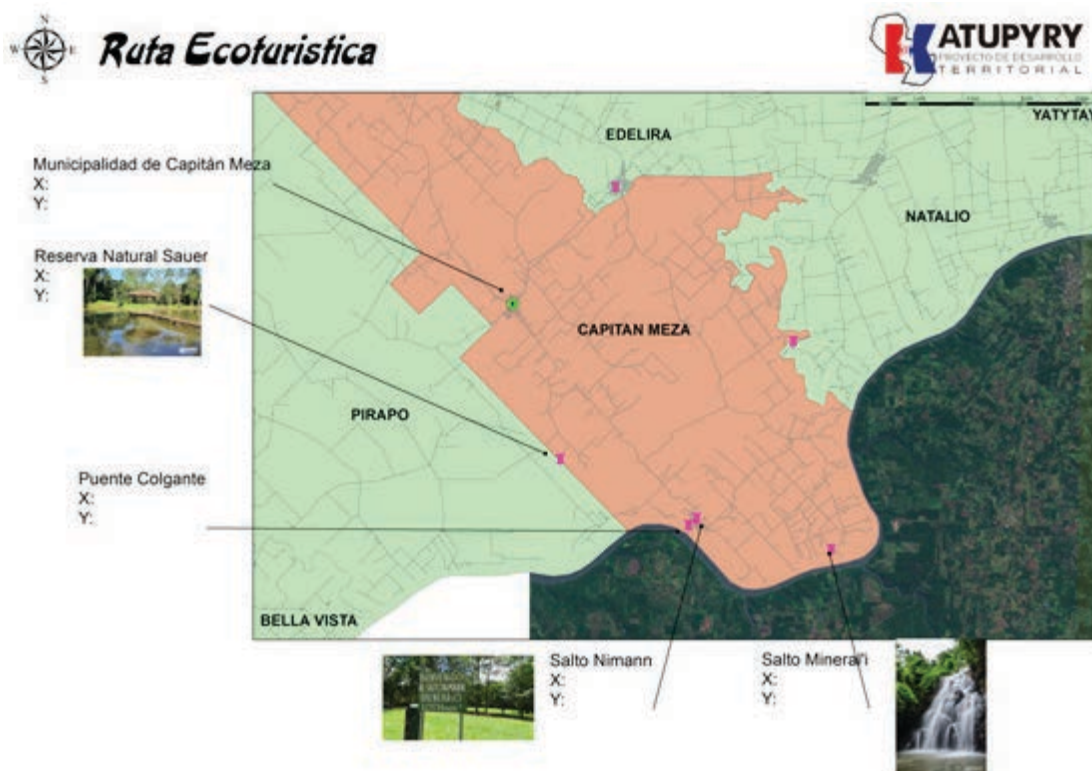
Posteriormente, en base a estos mapas elaborados se realiza el análisis de resultados, determinando la forma de recomponer la zona franja de protección, adecuada a los diferentes ecosistemas y modelos de producción característicos de las zonas afectadas como también la autorización de los mismos propietarios.

Otra de las aplicaciones en el sector medio ambiental se puede mencionar la evaluación del impacto ambiental y social que requiere una obra, como por ejemplo planificar nuevas zonas para la ubicación de vertederos o rellenos sanitarios para manejos de residuos teniendo en cuenta todos los criterios tanto geoespaciales como sanitarios.

Aplicación en el ámbito del Turismo

La Ruta Ecoturística

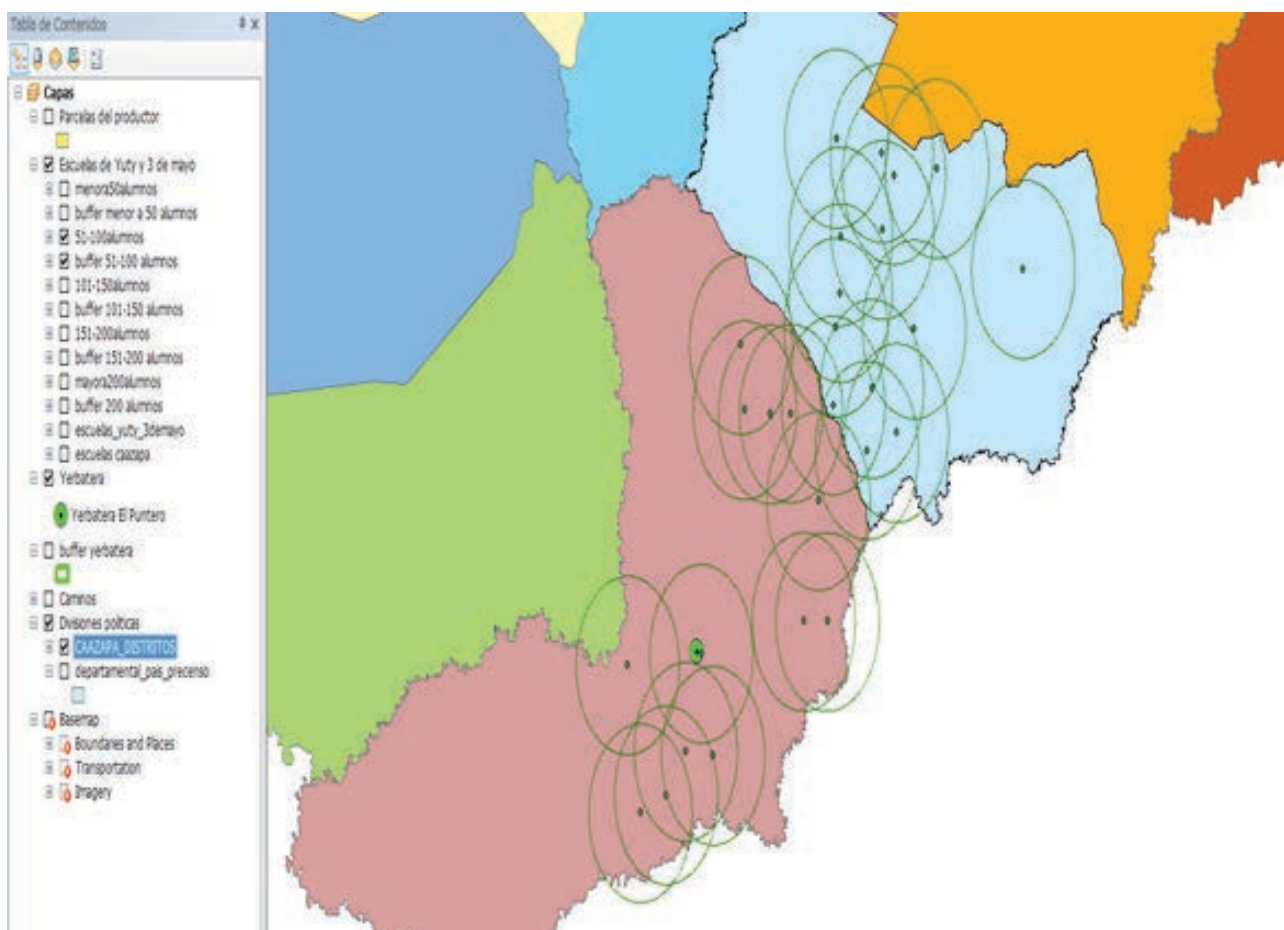
El mapa en el sector turismo sirve como material promotor del Turismo Ecológico como también en la identificación de los lugares turísticos y de servicios para la captación de inversión pública/privada en lugares estratégicos; ya sea para el mejoramiento de los caminos, infraestructura, instalación de nuevos servicios, todo con el objeto de contribuir a la economía local.



Aplicación en el ámbito de la Producción

La identificación de Cadena de valor de Yerba Mate con cultivo asociado de hortalizas y granos secos en el departamento de Caazapá

Este mapa permite analizar la viabilidad y factibilidad de cadena de valor de Yerba Mate, en donde se pueden determinar las zonas adecuadas de producción y la cantidad requerida teniendo en cuenta la industria yerbatera, los caminos, la ubicación de las escuelas y la cantidad de alumnos (teniendo en cuenta que se utilizará el cultivo asociado para la provisión de alimentos para el almuerzo escolar) y la finca de los productores beneficiados.



Mapa de Ubicación de Fincas y Productores de Mandioca en Itapúa

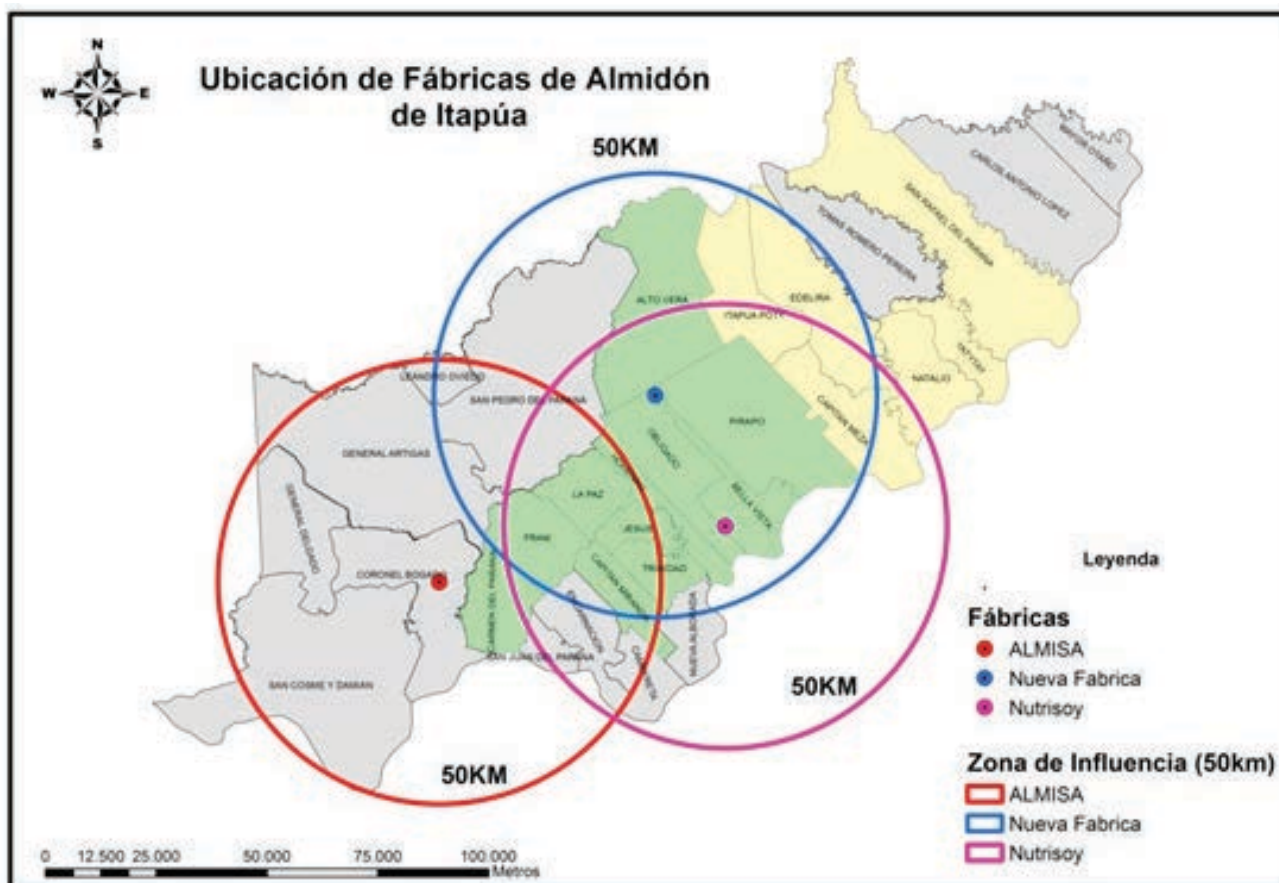
En este mapa se podrán ubicar todas las fincas y productores beneficiados del Proyecto de Mandioca en el Territorio 1. Se podrá monitorear la aplicación de fertilizantes, fungicidas, herbicidas, mejoras de suelo, cantidad de semillas plantadas por finca y rendimiento de la producción luego de la cosecha.

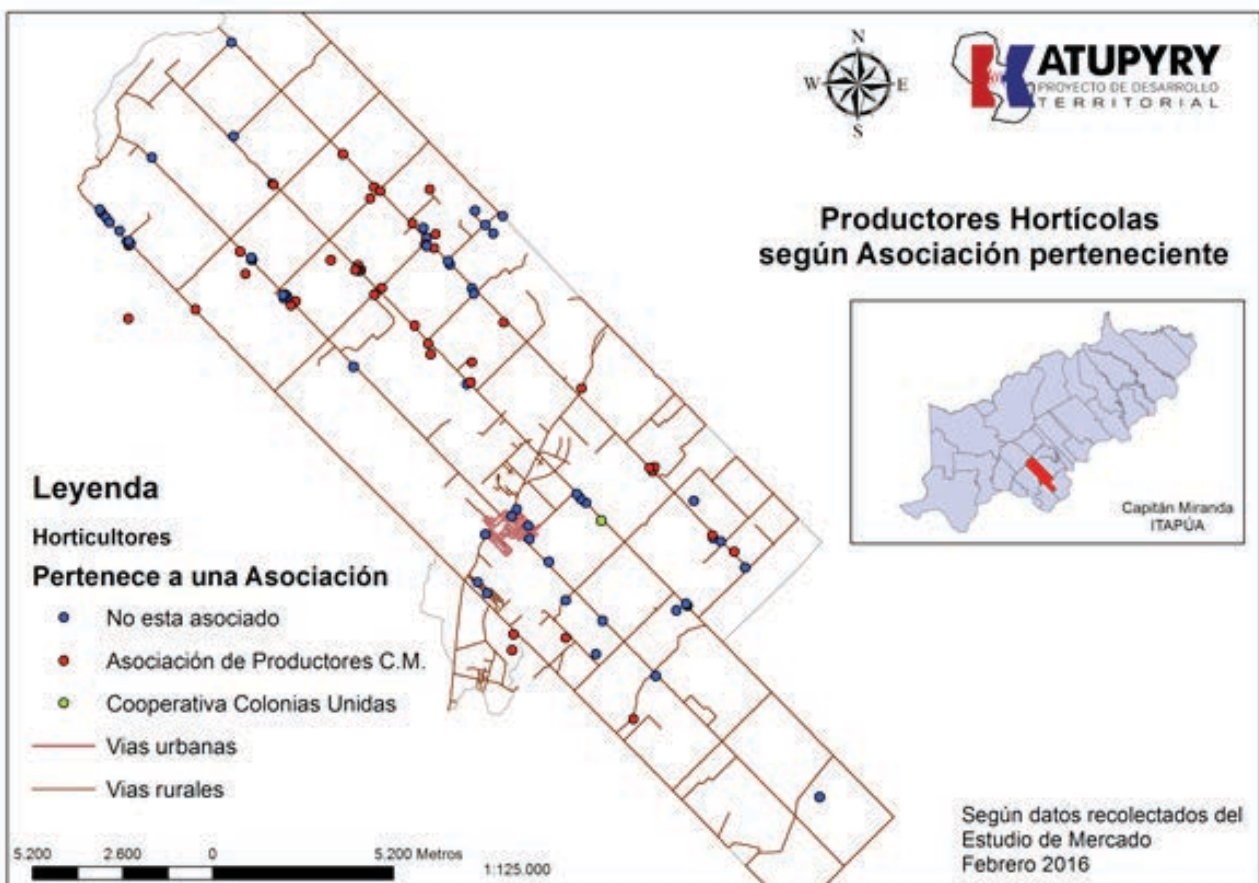
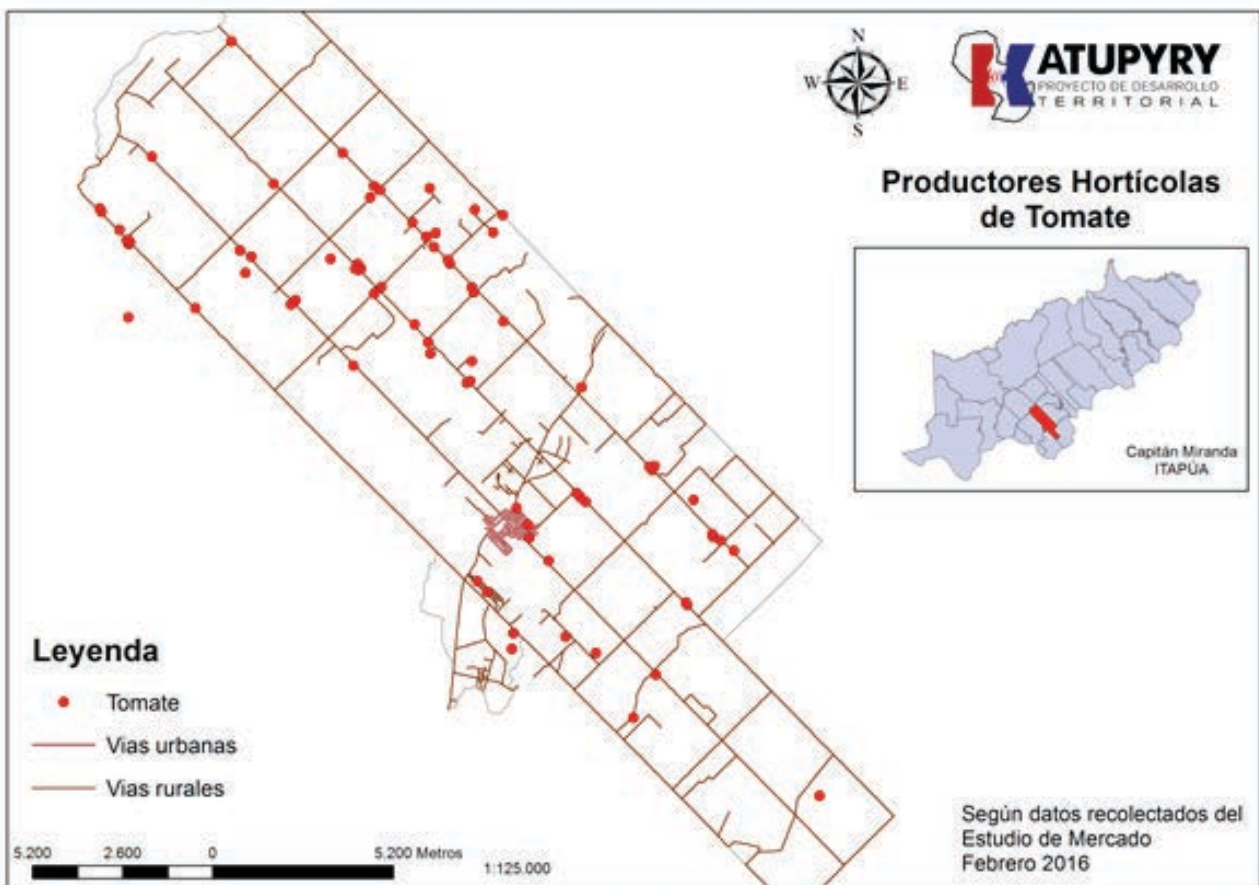
Se podrá determinar y planificar:

- Rendimiento de mandioca en relación a variedad, calidad o densidad de vara-semilla cultivada.
- Rendimiento de mandioca en relación a tipo de suelo
- Rendimiento de mandioca en relación a cantidad de fertilizantes aplicados
- Historial de cosecha de mandioca por productor

Mapa de Ubicación estratégica de inversión en Agronegocios en Itapúa

Se podrá planificar y proponer lugares estratégicos ante una inversión en Agronegocios teniendo en cuenta diferentes factores dependiendo del rubro. Como por ejemplo el área de influencia de una fábrica, la rentabilidad en cuanto al coste del transporte de materia prima, ubicación de productores por rubros, entre otros





Base de datos en financiadores

La gestión de Fondos de financiamiento fue siempre un cuello de botella para la elaboración y ejecución de proyectos en los territorios. De esta problemática, surge desde el Proyecto KATUPYRY, la idea de crear una base de datos con las informaciones de los programas y proyectos vigentes para Paraguay y compartir dicha información con los facilitadores y actores territoriales a través de una plataforma web.

El sistema de Base de datos de Financiamiento está disponible como uno de los servicios que ofrece el SIT y tiene como objetivo proporcionar a los facilitadores y a actores territoriales, una herramienta para buscar y gestionar fondos de financiamiento.

Lista de Proyectos y Programas de Financiamiento en la Base de Datos



The screenshot shows a web interface titled "Proyectos". At the top left, there is a green button labeled "Nuevo". Below it, there is a dropdown menu for "Mostrar 10 registros" and a search bar labeled "Buscar:". The main content is a table with the following columns: "Nombre", "Estado Proyecto", "Rubro", "Nombre Institucion", "Tipo Financiamiento", and "Acción". The table lists six entries:

Nombre	Estado Proyecto	Rubro	Nombre Institucion	Tipo Financiamiento	Acción
Responsabilidad Social Empresarial	ACTIVO	Desarrollo Humano y Sostenible, Educacion, Genero,	Itaipu Binacional	No Reembolsable	
Proyecto Tecnologia	ACTIVO	Agricultura, Desarrollo Rural, Tecnologia	Centro de Educación Capacitación y Tecnología Campesina	Capacitación	
Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI)	ACTIVO	Agricultura	Ministerio de Agricultura y Ganadería Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos	No Reembolsable	
Programa de Microcrédito Rural - PMCR	ACTIVO	Microfinanza	Agencia Financiera de Desarrollo	Reembolsable	
Programa de Donaciones	ACTIVO	Agricultura, Educacion, Genero, Indigenas	Fundación Interamericana	No Reembolsable	
Programa ZKR	ACTIVO	Agricultura, Forestal	Ministerio de Agricultura y Ganadería	No Reembolsable	

“Manual de Uso de Base de Datos de Financiamiento

Bibliografía

- Constitución Nacional de la República del Paraguay.1992. Editorial Latindata.
- Ley 426/94 Que establece la Carta Orgánica del Gobierno Departamental. Recuperado de <http://www.bacn.gov.py/MjUzMw==&ley-n-426>
- Ley 3966/10 Orgánica Municipal. Recuperado de <http://www.bacn.gov.py/OTY5&ley-n-3966>
- Estudio para el Desarrollo Rural Integral dirigido al Pequeño Productor EDRIPP. (2011). Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)/Coordinación Interinstitucional y Multisectorial de Contraparte (CIMC).
- Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030. (2014). Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social. Recuperado de <http://www.stp.gov.py/pnd/>
- Sepúlveda, S. (2008). Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales. Métodos para la Planificación. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0712E/B0712E.pdf>
- ILPES/CEPAL. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. 2009. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragetica.pdf
- FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Diseño, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos Territoriales SSAN con Enfoque Territorial Participativo en Paraguay. (2013). Núcleo de Capacitación en Políticas Públicas, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.fao.org/in-action/capacitacion-politicas-publicas/es/>
- † Secretaría Técnica de Planificación para el Desarrollo económico y Social, Material de Apoyo para Consejos de Desarrollo. (2016). Asunción, PY.

Participantes de los Talleres de Socialización de Guía

Lugar: Territorio 1 - Obligado Itapúa

Nombre y Apellido	Institución	Cargo
Norma Segovia	MAG/DEAg	Técnica
Clotildo Rodas	MAG/DEAg	CDA Itapúa Sur; Gerente
Celia Garayo Silva	PROCOSARA	Técnica
Lázaro Bogado	DEAg	Técnico
Siles Rivas	INFONA	Jefe Regional Itapúa
Tania Kegler	Universidad Católica. Hohenau FCA.	Representante
Rolando Mathias	PRODUSUR SA.	Técnico
Alberto Martínez	Asociación de Municipios Colonias Unidas (AMCU)	Gerente
Diego Ibarbia	Gobernación de Itapúa	Chofer

Lugar: Territorio 2 - Natalio

Nombre y Apellido	Institución	Cargo
Germán Solinger	Municipalidad Capitán Meza/ CDIN	Intendente/ Presidente
Lilian Martínez		Asesora Voluntaria
Aureliano Ocampo	MAG/DEAg-CDA Norte	Técnico
Pedro Balcázar	MAG/ DEAg Yatytay	Técnico
Andrés Gutiérrez	MAG/DEAg-CDA Norte	Consejero
Marco Maidana Ojeda	Asociación de Protección Ecológica (APE)	Representante
Ramón Lagaña	Municipalidad de Capitán Meza	Técnico
Arístides Villalba	Municipalidad de Edelira	Coordinador Institucional Alternativo
Ramón Schneider	Municipalidad de Natalio	Intendente

Lugar: Caazapá– San Juan Nepomuceno

Nombre y Apellido	Institución	Cargo
Sonia Maciel Cardozo	Supervisión Pedagógica Zona A de San Juan Nepomuceno	Supervisora
Lourdes Oviedo Vallejos	Gobernación de Caazapá	MECIP
Gloria Arrúa	SAS de San Juan Nepomuceno	Coordinadora
Katherine Benítez	Gobernación de Caazapá	Auditoria Interna
Dario Riveros	Supervisión Pedagógica Región 2 de San Juan Nepomuceno	Supervisor Pedagógico
Abog. Orlando Rojas	Municipalidad San Juan Nepomuceno	Intendente
Tomás Duarte	Consejo de Desarrollo Distrital de Buena Vista. Municipalidad de Buena Vista	Secretario
Pablo R. Garayo	Instancia de Desarrollo Distrital de Gral Morínigo	Vicepresidente
Luciano Fernández	Consejo de Desarrollo Distrital de Buena Vista	Síndico Suplente
Hugo César Ortigoza	Municipalidad de Buena Vista	Secretario General
Ing. Agr. María Heisele	DEAg de San Juan Nepomuceno	Técnica
Ing. Agr. Fausto Riquelme	Gobernación de Caazapá	Asesor Técnico de la Secretaría de Medio Ambiente
Ricardo Noguera	DEAg. de Gral. Morínigo	Jefe de ALAT
Edgar Vidal Anzoategi	Municipalidad de Abai	Secretaría de Producción

Tirada
1000 EJEMPLARES
Diagramación e Impresión
LA GRAFIKA
Noviembre, 2016
Paraguay

