

**CONSULTORIA DE MONITOREO DEL PROGRAMA DE
DESARROLLO COMUNITARIO - PRODECO
PROGRAMA DE PROTECCION SOCIAL DEL FONDO DE EQUIDAD
SOCIAL DIPLANP/SAS**



INFORME FINAL

Asunción - Paraguay
2009

INFORME FINAL
PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO - PRODECO
CON SOCIAL DEL FONDO DE EQUIDAD SOCIAL
DIPLANP/SAS

INDICE

1. INTRODUCCIÓN:.....	3
2. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	5
2.1. Estrategia Metodológica.....	6
2.2. Enfoque y Fundamentos teóricos de la Pobreza para esta propuesta de monitoreo y evaluación.	8
3. MARCO LÓGICO.....	9
3.1. Objetivo de desarrollo general y objetivos específicos del Programa.....	9
3.2. Metas.....	9
3.3. Población Meta.....	10
4. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE ACUERDO AL MARCO LÓGICO ..	11
4.1. Itapúa	11
4.2. Ñeembucú	12
4.3. Misiones	12
4.4. Cumplimiento de lo Estipulado en el Marco Lógico	13
5. ANÁLISIS CUALITATIVO Y PARTICIPATIVO	19
5.1. Contexto histórico de los comités	19
5.2. Problemas y conflictos	21
5.3. Los beneficiarios y el proceso de selección	22
5.4. Los Consejos de Desarrollo Locales ó CDLs.....	24
5.5. Los Consejos de Desarrollo Departamentales -CDDs	27
5.6. Los Agentes Técnicos ó ATs y las empresas consultoras de asistencia técnica	29
5.7. Estrategia de Intervención del Programa PRODECO.....	33
6. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS PARA EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS.	35
6.1. El Diseño de los Proyectos Productivos.....	35
6.2. La Pertinencia de los Proyectos Productivos.....	36
6.3. La Consistencia de los Proyectos Productivos	36
6.4. La Eficiencia de los Proyectos Productivos	37
6.5. El Impacto de los Proyectos Productivos	37
6.6. La Sustentabilidad de los Proyectos Productivos	37
7. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE IMPACTO DE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS.	39
7.1. Análisis del impacto sociodemográfico	39
7.2. Análisis del impacto sociocultural	41
7.3. Análisis del impacto socioeconómico.....	42
7.4. Análisis del impacto sicosocial.....	45
7.5. Análisis del impacto sociopolítico.....	45
7.6. Análisis del impacto ecológico.....	46
8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS.....	48
8.1. Conformación, Fortalecimiento y Consolidación de Organizaciones Comunitarias.	48
8.2. Asistencia Técnica y la calidad del servicio.....	48
8.3. Desarrollo territorial y comunitario	49
8.4. Generación de Empleo e Ingreso en base a un capital social comunitario.....	50
8.5. Cadenas productivas y cadenas de valores.....	50
9. LECCIONES APRENDIDAS	52
10. CONCLUSIONES	54



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

INFORME FINAL
PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO - PRODECO
MONITOREO SOCIAL DEL FONDO DE EQUIDAD SOCIAL
DIPLANP/SAS

1. INTRODUCCIÓN:

El presente documento responde al objetivo general de “recabar informaciones y datos y establecer análisis evaluativo que, desde una perspectiva independiente/externa, propongan elementos y criterios para la realización de las modificaciones y/o ajustes necesarios con el fin de lograr la ejecución efectiva y eficiente de los Programas y/o Proyectos Sociales que ponen en marcha la Estrategia Nacional de Lucha contra la Pobreza”, específicamente del PRODECO.

El Programa de Desarrollo Comunitario – PRODECO tiene como objetivo general la promoción de la inclusión social, la participación de los actores sociales involucrados y la descentralización institucional, con miras a mejorar la calidad de vida a través de proyectos productivos acompañado con desarrollo de capacidades.

La consultoría de monitoreo se planteó los siguientes resultados:

1.1. Una Evaluación de **Gestión** que analice la efectividad y la eficiencia de los instrumentos y herramientas de gestión, así como la detección de fortalezas y debilidades de la modalidad de gestión implementadas. Esta evaluación incluye los siguientes puntos:

- Grado de logro o avance de cada objetivo, por componente e indicador.
- Efectos positivos y negativos de los Programas desde la perspectiva de los gerentes y técnicos a nivel central; y por otro lado, de los ATs, CDD y CDL y desde la perspectiva de los beneficiarios; identificando las causas de dichos efectos.

1.2. Una Evaluación de **Resultados** de los programas, que se centrará en los beneficiarios directos y actores claves involucrados.

- Grado de impacto de las acciones de apoyo productivo, emprendidas a través de la acción de los ATs con los Comités Productivos.
- Grado de mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de los miembros de los Comités Productivos.

El PRODECO se plantea como una estrategia regional en los Departamentos de Itapúa, Misiones y Ñeembucú, para reducir la pobreza focalizada en programas para segmentos rurales y urbanos marginales por debajo de la línea de la extrema pobreza en base al fortalecimiento de procesos de descentralización, la participación del sector privado y desarrollo de los mercados rurales y locales con participación comunitaria, creando más oportunidades de generación de ingresos y mejorando el acceso a los servicios sociales.

Se trata de un Proyecto Piloto ejecutado por la Secretaría de Acción Social-SAS, con la capitalización de las experiencias del Proyecto Inversiones Rurales Comunitarias-IRC ejecutado por el MAG en el marco del Proyecto PMRN de Microcuencas en Alto Paraná e Itapúa y que luego se extendió a Canindeyú, Concepción, San Pedro, Caaguazú y Caazapá. El mismo se terminó de



PDF Complete

*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

e, a partir del año 2002 se inició el diseño del Proyecto del IRC en su etapa de extensión a los cinco nuevos Comités de Acción Social- SAS.

El PRODECO fue aprobado por Ley No 2089/03 el 31 de marzo del año 2003. La misma Ley aprobó el Proyecto Piloto y el Contrato N° 7109-PA entre el Gobierno del Paraguay y el Banco Mundial de un crédito de U\$S 9.000.000 (Nueve millones de dólares). La aprobación por Ley de parte del Congreso se llevó a cabo un año después que el Banco Mundial haya aprobado el Proyecto del Crédito, aunque recién al siguiente año, concretamente el 15 de marzo del año 2004 se depositó la contrapartida nacional para destrabar la ejecución del Programa. Con este antecedente, los primeros proyectos se iniciaron prácticamente a partir del año 2005.

El Proyecto Piloto se extendió hasta el 30 de abril del 2009, fecha en que se terminó y se cerró administrativamente. El Presente monitoreo se hace precisamente en un momento de cierre del Proyecto Piloto y en un momento del inicio del proceso de planificación de la instalación del nuevo Proyecto PRODECO.

Monitorear y evaluar los resultados con las actividades implementadas y sus logros fue la triangulación metodológica entre la metodología cualitativa, cuantitativa y participativa de investigación-acción. Para la metodología cuantitativa se utilizó una encuesta socio-económica con un diseño muestral representativo polietápico. Para la metodología cualitativa se planteó la realización de 10 entrevistas por Departamento, completando 30 entrevistas a informantes calificados, incluyendo a autoridades y líderes de la sociedad civil de los municipios afectados por el Proyecto. La metodología participativa de investigación-acción consistió en la realización de talleres de evaluación de 36 grupos focales, con un total de 12 grupos focales por cada departamento.

Toda la información recogida en campo se complementó con la revisión de todos los documentos de evaluaciones anteriores y archivos de datos del Programa.

Las actividades de levantamiento de datos estuvieron interrelacionadas en sus diferentes niveles de ejecución. Básicamente se consideraron dos niveles de ejecución: 1) el nivel distrital y; b) el nivel comunitario. A nivel distrital se trabajó con informantes calificados relacionados a las municipalidades, involucrando a las autoridades y funcionariado. También se trabajó con la sociedad civil organizada y representada en los municipios. A nivel comunitario se trabajó con líderes comunitarios y con las familias involucradas en el Proyecto.

Para recabar información primaria se trabajó principalmente con los técnicas de la metodología cualitativa, tales como:

- a. *Entrevistas en profundidad:* Las entrevistas se realizaron a informantes claves, dirigentes de organizaciones beneficiarias, guías familiares, supervisores y otros actores sociales como las autoridades municipales, departamentales y de instituciones públicas y privadas relacionadas con el tema, en base a una guía de entrevista con preguntas abiertas.
- b. *Grupos focales:* Se realizó con las familias beneficiarias y otros actores, en base a ejes temáticos relevantes al proyecto.
- c. *Encuesta socio-económica:* Se realizó a 309 familias que integran los Comités Productivos.

Para el cumplimiento de los Resultados Esperados se realizaron las siguientes actividades:

1. Revisión de documentos, informes, estudios previos, documentación o registros de los Programas y el marco regulador de los mismos (resoluciones, decretos, manual operativo y/o de funciones, entre otros).
2. Evaluar el diseño del Programa: limitaciones o lagunas del diseño y fallas detectadas con posterioridad.
3. Realizar 36 grupos focales con familias beneficiarias y/u otros actores involucrados y relevantes para obtener información cualitativa desde la percepción de los beneficiarios/as de los Programas.



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

es calificados con conocimiento acabado del Programa: 5 entrevistas representantes de los comités productivos, 5 representantes de CDL, pudiendo realizarse más entrevistas de

5. Aplicar encuestas socioeconómicas al 12% de las familias que integran los Comités Productivos, meta que se superó aplicando las encuestas a 309 familias beneficiarias.
6. Estudiar el rol y la modalidad de gestión del Equipo de Asistencia Técnica-ATs, del Consejo de Desarrollo Departamental-CDD y del Consejo de Desarrollo Local-CDL.
7. Identificar los avances y dificultades de cada objetivo del Programa, según componentes e indicadores.
8. Examinar instrumentos técnicos desarrollados y aplicados para la selección final de los beneficiarios del Programa.
9. Analizar los procedimientos desarrollados para el registro de corresponsabilidades, así como la pertinencia de las modalidades establecidas y/o acordadas para la efectivización de las transferencias de recursos para los emprendimientos productivos.
10. Detectar fortalezas y debilidades en las estrategias de intervención (articulación, coordinación y evaluación), considerando los actores principales intervinientes.
11. Analizar los procesos desarrollados para la presentación de proyectos productivos (beneficiarios potenciales), así como los mecanismos dispuestos para la evaluación y aprobación de los proyectos financiados (beneficiarios finales).
12. Describir el perfil socioeconómico de los beneficiarios finales.
13. Revisar los procesos de apoyo técnico y financiero propuestos por el Programa, la capacitación y asistencia técnica; durante las fases de formulación, presentación y ejecución de los emprendimientos productivos.
14. Identificar los problemas específicos y derivados para: la adecuada comercialización de la producción de los Comités de Producción; la sostenibilidad del emprendimiento productivo; articulación con autoridades locales (municipalidad), para la fase de apoyo técnico y comercialización de los productos derivados de la asistencia técnico-financiera.
15. Indagar sobre las características de la composición del personal del Programa/Proyecto: áreas, niveles, condición laboral, relacionamiento y capacitación en servicio.
16. Detectar las externalidades para la implementación del Programa: sociales, políticas, económicas, culturales, etc.

2.1. Estrategia Metodológica

o de una metodología de trabajo de “investigación-acción” que permite identificar los problemas y actuar sobre ellos en la mediano y largo plazo. A través de esta metodología se involucra a las familias y comunidades que les hace copartícipes y cogerenciadoras en el proceso de administración de los problemas y las potencialidades de las soluciones.

El objetivo de esta consultoría es, pues, empoderar a las familias y a las comunidades a que sean protagonistas de su propio desarrollo, participando en el análisis de su realidad, en la identificación de sus problemas y en la construcción de sus potenciales soluciones, desde la óptica de los mismos miembros, que les permita cristalizar sus ideas de solución en propuestas y proyectos de acción comunitaria.

Este trabajo se enmarca en el enfoque del Desarrollo Rural Humano Agroecológico que es esencialmente participativo y comunitario y que busca desarrollar el capital social para acceder y administrar mejor el capital económico-productivo y financiero que las propias comunidades poseen, pero que pueden no ser aún percibidos por los propios protagonistas.

De allí que, esta consultoría ha buscado evaluar los impactos de los Programas de la SAS en las capacidades internas de las comunidades para descubrir sus propias potencialidades y debilidades, a partir de las cuales se pueda reconstruir el tejido social de la autogestión comunitaria.

Se parte de la premisa que hombres y mujeres tienen demandas, expectativas e intereses diferentes, por lo que se hace necesario conocer en forma diferenciada su realidad para actuar sobre ella. Por este motivo, se trató siempre de destacar la participación de las mujeres y de la juventud para tratar de incorporar una visión de género y generación en el proceso de monitoreo y evaluación y construir ejes de soluciones diferenciados.

En base al archivo de seguimiento de los 500 proyectos productivos específicos, se seleccionaron 12 comités y proyectos para los talleres de grupos focales, como también se seleccionaron las 10 personas informantes calificados a ser entrevistados en cada departamento.

En cuanto a la Encuesta Socio-económica se realizó el diseño muestral en base al archivo de los comités con proyectos aprobados y ejecutados o en ejecución, implementando un diseño multi-etápico por regiones (Departamentos), zonas (distritos) y por conglomerados (comités de beneficiarios) proporcional al departamento y distrito hasta este punto por selección al azar y luego por selección sistemática al interior de conglomerados o comités.

El tamaño poblacional muestreado es de 500 proyectos en 500 comités. De esta manera, se consideró el 15% que supuso la inclusión de 93 comités con proyectos distribuidos proporcionalmente por regiones, 46 comités del Departamento de Itapúa, 27 del Departamento de Misiones y 21 del Departamento de Ñeembucú. El 48% de los proyectos, comités y familias están en Itapúa, el 29% en Misiones y el 23% están en Ñeembucú.

Posteriormente se seleccionó al menos un comité por distrito y o más, dependiendo de la cantidad de comités y proyectos aprobados en el distrito. Luego al interior de cada comité se seleccionó en forma sistemática a tres familias completando así 309 familias activas de 2.350 familias activas en el Programa PRODECO que representa el 15% sobre el tamaño poblacional.

El Cuestionario aplicado fue un cuestionario sintetizado con las variables más importantes para analizar el impacto socioeconómico del proyecto con relación a la situación antes del proyecto y

En los proyectos para los grupos focales, se hizo con participación del Agente de Desarrollo seleccionando tres tipos de proyectos: exitosos, que más o menos funcionen y proyectos fracasados. (Se anexa la evaluación situacional de los Agentes de Desarrollo de los comités y sus sub-proyectos de desarrollo). Esta metodología ayudó a identificar las causales de los éxitos y las causales de los fracasos, como también las causales del funcionamiento regular de los comités con sus proyectos en funcionamiento.

2.2. Enfoque y Fundamentos teóricos de la Pobreza para esta propuesta de monitoreo y evaluación.

En el Paraguay existen hasta el momento pocos estudios sobre pobreza y casi ninguno sobre exclusión, sus causas y consecuencias. De igual manera, tampoco se sistematizaron acciones colectivas orientadas a la reducción de la pobreza. Sauma (1993) estudió la pobreza a partir del análisis del ingreso. Miranda (1982) estudió la pobreza a partir del análisis de los gastos en la canasta familiar. La Dirección de Estadísticas, Encuestas y Censos (1995) presentó un mapa de la pobreza basado en las necesidades básicas insatisfechas. Morley y Vos (1997), estudiaron la pobreza a partir de un análisis de una relación dual de inequidad entre lo urbano y rural.

A partir de un análisis del Censo Agropecuario 1991 para el sector rural, Campos (1994, 1995, 1996) reconceptualiza la pobreza en base a seis factores de exclusión de oportunidades con los aportes de teóricos de Max-Neef (1986) y Terrail (1977). Para Max-Neef (1986) no existe pobreza sino pobrezas en base a categorías existenciales de ser, tener, hacer y estar y a las categorías axiológicas de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. Terrail (1977) por su parte reconceptualiza pobreza en base al proceso de producción de necesidades y las necesidades de producción en el marco de las relaciones sociales del capital y trabajo.

Bolbinik (1990) reconceptualiza la pobreza como ausencia de cobertura de las necesidades básicas insatisfechas. Sen (1987), por su lado, reconceptualiza la pobreza como el proceso de degradación del nivel de vida en cuanto a realizaciones, capacidades y acceso a bienes y servicios en el marco de bloqueo a libertades. Todas estas reconceptualizaciones de la pobreza se plantean a partir del paradigma más socialmente sensible de la economía política neoliberal.

En el contexto de este debate, la pobreza se reconceptualiza como necesidad de desarrollo integral, endógeno, sistémico, autogestionario y sustentable en base a seis ejes articuladores o factores. Los mismos son el factor sociodemográfico, el factor cultural, el factor socioeconómico, el factor sicosocial, el factor sociopolítico y el factor socioecológico-ambiental.

Dentro de este marco teórico pobreza se plantea en el contexto de la participación en el sistema de decisiones en cuanto a distribución de ingreso y de poder. Dentro de esta perspectiva, la pobreza implica la dinámica de exclusión y de no participación en las tomas de decisiones y de poder económico, político y cultural que hacen imposible generar potencialidades endógenas para la solución de los problemas.

3.1. Objetivo de desarrollo general y objetivos específicos del Programa.

3.1.1. Objetivo General

El Programa Piloto de Desarrollo Comunitario tiene como objetivo general, la promoción de la inclusión social, la participación de los actores sociales involucrados y la descentralización institucional, con miras a mejorar la calidad de vida de la población en situación de extrema pobreza con discriminación positiva hacia los grupos vulnerables como los jóvenes, las mujeres y los indígenas de los sectores rurales y urbanos marginales, de los departamentos de Itapúa, Misiones y Ñeembucú.

3.1.2. Objetivos Específicos

- a) Financiar y apoyar la ejecución de Subproyectos productivos tendientes a aliviar la pobreza.
- b) Estimular y fortalecer las capacidades de las comunidades y los gobiernos locales beneficiados para identificar, diseñar, implementar y dar seguimiento a los Subproyectos productivos de desarrollo comunitario.

3.2. Metas

3.2.1. En Cuanto al Objetivo Específico a):

Financiar aproximadamente 500 subproyectos productivos de desarrollo comunitario, generados de manera participativa por Comités de Productores (CP's) urbanos y/o rurales elegibles del área del Proyecto y a través de metodologías culturalmente apropiadas.

3.2.2. En Cuanto al Objetivo Específico b):

Proveer asistencia técnica (AT) consistente en identificación, diseño, preparación, implementación, seguimiento y evaluación de los Subproyectos productivos de desarrollo comunitario a:

- Los Comités de Producción existentes y elegibles.
- 150 Comités de Producción nuevos participando en el Proyecto.
- Los 3 Comités de Desarrollo Departamentales (CDD).
- Al menos 30 Comités de Desarrollo Local (CDL).

Proveer asistencia organizacional y apoyo al fortalecimiento institucional consistente en una serie de actividades que serán desarrolladas con los grupos afectados, con miras a fortalecer sus capacidades de gestión para la sostenibilidad de los Proyectos y sus impactos a:

- 56 Municipalidades de los tres departamentos elegidos con criterios de priorizar a los de menos ingresos.
- 150 organizaciones comunitarias.

Este apoyo debe ser proveído a través de:



PDF Complete

*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

io de la UCP.

o Piloto de Desarrollo Comunitario.

toras / es registradas y habilitadas en el Proyecto Piloto de

Desarrollo Comunitario.

3.3. Población Meta

El Programa Piloto de Desarrollo Comunitario se espera que impacte directamente, por lo menos, en 3.700 hogares rurales y urbanos marginales; los que comprenden aproximadamente a 18.500 individuos pertenecientes a los hogares beneficiados; e indirectamente a unas 32.000 personas.

DE LOS RESULTADOS DE ACUERDO AL MARCO

La gestión del programa se estructuró en Unidades de Coordinación de Proyecto –UCPs, en cinco regiones de intervención. Se instalaron tres UCPs en el Departamento de Itapúa: a) Itapúa Norte, b) Itapúa, Centro y c) Itapúa, Sur. Otras dos UCPs, se instalaron en el Departamento de Misiones y en el Departamento de Ñeembucú. En los últimos meses a partir de setiembre del 2008 la UCP de Itapúa Norte quedó a cargo también de la UCP de Itapúa Sur.

4.1. Itapúa

Desde la UCP de Itapúa Centro se atendieron siete distritos de Itapúa y un distrito de Misiones. Estos distritos fueron los siguientes: Gral. Delgado, Cnel. Bogado, Fram, Gral. Artigas, San Cosme y Damián, San Pedro del Paraná y José Leandro Oviedo. El distrito de Misiones fue el de San Patricio. Esta UCP coordinaba la ejecución de 86 proyectos productivos en 86 comités urbanos o rurales, incluyendo el distrito de San Patricio. La distribución de los proyectos por Distritos fue el siguiente:

Cuadro 1
Proyectos atendidos por la Unidad de Coordinación de Itapúa Centro

Distritos	Número de Proyectos
General Delgado	8
Coronel Bogado	18
Fram	5
Gral. Artigas	6
San Cosme y Damián	5
San Pedro del Paraná	28
José Leandro Oviedo	8
San Patricio (Departamento de Misiones)	8
Total	86

Fuente: Datos proporcionados por las UCPs.

El promedio de los comités activos es de 4 a 5 familias por comité.

En la UCP de Itapúa Sur se ejecutaron 73 proyectos productivos en 73 comités de productores/as distribuidos en 12 distritos. Los distritos son Carmen de Paraná, San Juan del Paraná, Cambyreta, Encarnación, Capitán Miranda, Nueva Alborada, Trinidad, Jesús, La Paz, Hohenau, Obligado y Bella Vista. La distribución de los proyectos productivos fue la siguiente

Cuadro 2
Proyectos atendidos por la Unidad de Coordinación de Itapúa Sur

Distritos	Número de Proyectos
Carmen del Paraná	1
Capitán Miranda	7
Hohenau	5
Jesús	17
La Paz	5
Bella Vista	5
Cambyretá	3
Encarnación	10
Nueva Alborada	4
Obligado	6
San Juan del Paraná	5
Trinidad	5
Total	73

Fuente: Datos proporcionados por las UCPs.

El Ing. Agr. Antonio Fariña estuvo como coordinador en la UCP de Itapúa Norte hasta agosto del 2008. En el periodo de la extensión de setiembre del 2008 a abril del 2009, la coordinación, supervisión y monitoreo se integró también a la UCP de Itapúa Sur... En esta UCP se ejecutó 88 proyectos productivos en 88 comités con una cobertura poblacional de un promedio de 4 a 5 familias por comités.

4.2. Ñeembucú

Desde la UCP de Ñeembucú se atendieron 16 distritos con 144 proyectos productivos a 144 comités de productores/as, de los cuales 11 distritos tuvieron 114 proyectos productivos. Desde la Oficina Central de Asunción fueron atendidos 3 distritos (Villa Oliva, Alberdi y Villa Franca) y desde la UCP de Misiones se atendieron 2 distritos (Cerrito y Laureles). La distribución de los proyectos fue la siguiente:

Cuadro 3
Proyectos atendidos por la Unidad de Coordinación de Ñeembucú

Distritos	Número de Proyectos
Desmochado	4
Humaitá	8
San Juan de Ñeembucú	14
Tacuaras	12
Villalbín	6
Pilar	21
Total	65

Fuente: Datos proporcionados por las UCPs.

4.3. Misiones

Desde la UCP de Misiones se atendieron 6 distritos de Misiones y dos distritos de Ñeembucú, (Laureles y Cerrito). Desde la Oficina de Asunción se atendieron 3 distritos de Misiones (Villa

total se ejecutaron 116 proyectos, de los cuales quedan 90 responde a un 65% de los Proyectos Productivos.

Cuadro 4
por la Unidad de Coordinación de Misiones

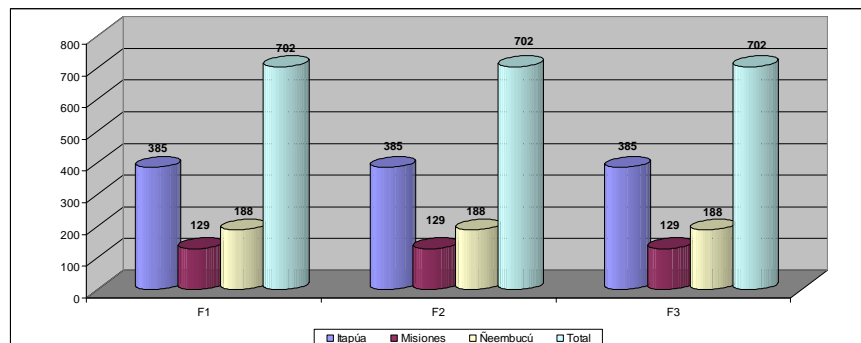
Distritos	Número de Proyectos
Villa Florida	3
San Miguel	4
San Juan Bautista	14
San Ignacio	17
Santa Rosa	19
Santa María	18
Ayolas	17
Santiago	7
Laureles (Departamento de Ñeembucú)	12
Cerrito (Departamento de Ñeembucú)	13
Total	124

Fuente: Datos proporcionados por las UCPs.

4.4. Cumplimiento de lo Estipulado en el Marco Lógico

En cuanto al proceso de cumplimiento del Marco Lógico, se tiene 702 proyectos con manifestación de interés de los comités en los CDLs con 702 grupos o comités a los que se aplicaron los criterios de elegibilidad, con sus perfiles de proyectos presentados y aprobados por los CDLs. De todos los proyectos presentados se tienen 500 proyectos con entrada en las UCPs en procesos de ejecución, de los cuales 239 proyectos son de Itapúa, 117 proyectos de Misiones y 144 proyectos de Ñeembucú. Por lo tanto, se dio cumplimiento al 100% en proyectos aprobados, en ejecución, en funcionamiento y con rendición. La meta de proyectos elaborados y aprobados fue superada en 202 proyectos, lo que representa un 140% de cumplimiento (Figura 1 y 2).

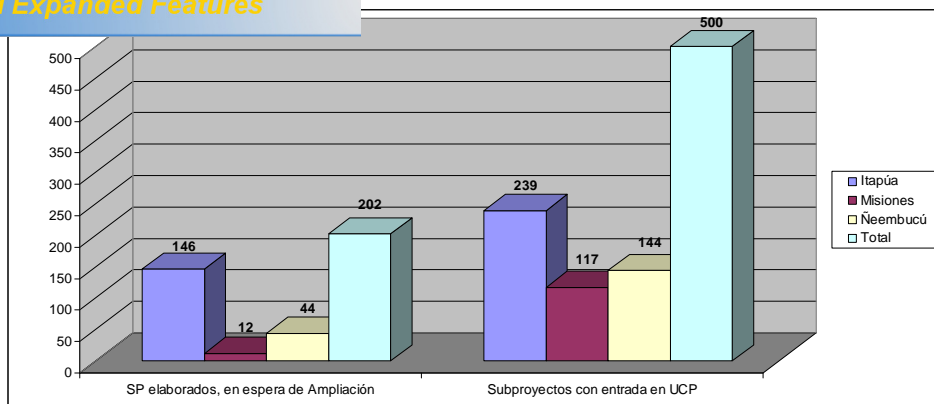
Figura 1
Cumplimiento del Cuadro Lógico



Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

- F1 = Manifestaciones de Interés recibidas en los CDL's
- F2 = Grupos a quienes se aplicó criterios de elegibilidad y están aprobados por CDL's.
- F3 = Perfiles de subproyectos presentados y aprobados por CDL's.
- F4 en etapa de elaboración = AT deben presentar al ADC
- F4 en área técnica = Subproyectos con licencia ambiental pendiente

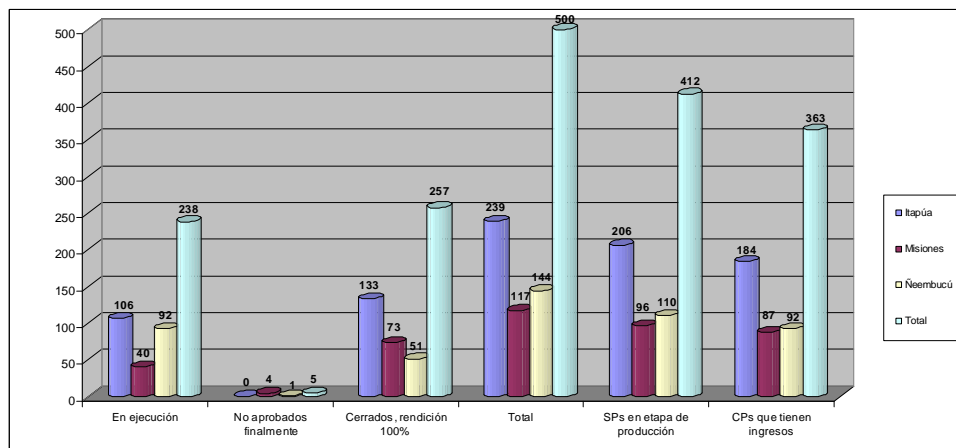
Figura 2
Proyectos en Diferentes Estadios



Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

De los 500 proyectos en ejecución, 257 cerraron con el 100% de rendición. Del total de 500 proyectos en ejecución y funcionamiento se tienen 412 proyectos en etapa de producción y 363 comités que ya han obtenido ingresos generados por los proyectos productivos. Los comités que ya han obtenido ingresos son 184 en Itapúa, 87 comités en Misiones y 92 comités en Ñeembucú. Los comités que están en etapa de producción son 206 en Itapúa, 96 comités en Misiones y 110 comités en Ñeembucú, completando así 412 comités con proyectos en producción (**Figura 3**).

Figura 3
Situación de los Proyectos



Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

De los 500 proyectos en funcionamiento, 447 proyectos fueron aprobados por los CDLs que representa el 89%, 210 proyectos en Itapúa (88%), 105 proyectos en Misiones (90%) y 132 proyectos en Ñeembucú (92%). Por otro lado, 53 proyectos fueron aprobados por los CDDs que representa el 11%, 29 proyectos en Itapúa (12%), 12 proyectos en Misiones (10%) y 12 proyectos en Ñeembucú (8%) (**Cuadro 5**).

Cuadro 5
Proyectos según Fuente de Aprobación

Departamento	CDL's	CDD's	Total	CDL's	CDD's	Total
Itapúa	210	29	239	88%	12%	100%
Misiones	105	12	117	90%	10%	100%
Ñeembucú	132	12	144	92%	8%	100%
Total	447	53	500	89%	11%	100%

Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

Considerando la distribución de los proyectos productivos según área rural o urbana, se tiene que de los 500 proyectos en funcionamiento, 376 están en el área rural, representando el 75% y 124 proyectos están en el área urbana, con una representación del 25% en la totalidad de los tres departamentos de intervención de PRODECO. Analizando la distribución de los proyectos según área y por Departamento, se observa que en Itapúa, el 79% de los proyectos está en el área rural y 21% en el área urbana. En el caso de Misiones, el 75% de los proyectos está en el área rural y 25% en el área urbana. En el caso de Ñeembucú, el 68% de los proyectos está en el área rural y el 32% en el área urbana (**Cuadro 6**).

Cuadro 6
Distribución de Proyectos Productivos según Área Geográfica

Departamento	Rural	Urbana	Total	Rural	Urbana	Total
Itapúa	190	49	239	79%	21%	100%
Misiones	88	29	117	75%	25%	100%
Ñeembucú	98	46	144	68%	32%	100%
Total	376	124	500	75%	25%	100%

Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

De acuerdo a la población destinataria, el 6% de los proyectos han beneficiado a la población indígena (28 proyectos), ubicados todos en el Departamento de Itapúa. Por otro lado, el 17% de los proyectos han beneficiado a mujeres. De los 500 proyectos en funcionamiento, 84 proyectos productivos están en manos de comités de mujeres, con una distribución de 32 proyectos en Itapúa, 32 proyectos en Misiones y 20 proyectos en Ñeembucú. Del mismo modo, el 5% de los 500 proyectos en funcionamiento han beneficiado a comités de jóvenes (23 proyectos), de los cuales, 12 proyectos se encuentran en Itapúa, 4 proyectos en Misiones y 7 proyectos en Ñeembucú. Igualmente, 14% de todos los proyectos han beneficiado directamente a comités de varones totalizando 70 proyectos bajo control gerencial de los varones, de los cuales 30 están en Itapúa, 10 en Misiones y 30 en Ñeembucú. Finalmente, el 59% de los proyectos en funcionamiento están bajo control de comités mixtos de mujeres y varones totalizando 295 proyectos, de los cuales 137 proyectos están en Itapúa, 71 proyectos en Misiones y 87 en Ñeembucú (**Cuadro 7**).

Cuadro 7
Proyectos según Población destinataria

Departamento	Indigenas	Mujeres	Jóvenes	Hombres	Mixtos	Total
Itapúa	28	32	12	30	137	239
Misiones		32	4	10	71	117
Ñeembucú		20	7	30	87	144
Total SP's	28	84	23	70	295	500
En porcentaje	6%	17%	5%	14%	59%	100%

Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

En cuanto al cumplimiento de la ejecución presupuestaria, se ha tenido presupuestado Gs. 38.264.000.206 distribuidos en Gs. 20.346.266.140 Gs para ser ejecutado en Itapúa, Gs. 8.580.044.147 para Misiones y Gs. 9.337.689.919 para el Departamento de Ñeembucú. En total se llegó a una ejecución del 93% en los tres departamentos (Gs. 35.437.990-081 Gs), de los cuales 93% fueron cumplidos en Itapúa y Ñeembucú y 92% en Misiones (**Cuadro 8**).

Cuadro 8
Cumplimiento de Ejecución Presupuestaria

Departamento	Sub Proyectos	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Presupuesto Ejecutado 2009	% de Ejecución	Presupuesto Planeado
Itapúa	239	2.229.399.412	5.459.511.493	4.410.741.246	18.922.027.510	93	20.346.266.140
Misiones	117	1.338.800.245	2.964.293.447	1.142.375.611	7.893.640.615	92	8.580.044.147
Ñeembucú	144	649.969.172	1.723.118.852	1.743.227.134	8.684.051.625	93	9.337.689.919
Total General	500	4.218.168.829	10.146.923.792	7.296.343.991	35.585.520.192	93	38.264.000.206

Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

Con relación al cumplimiento de la cobertura poblacional, se tuvo como meta una cobertura de 3.700 familias, la cual fue superada llegando a 5.106 familias, lo que representa un cumplimiento del 138%. Del mismo modo, se tuvo una meta de beneficiarios directos de 18.500 individuos, que finalmente llegó a 29.646 beneficiarios individuales que representa un cumplimiento del 160%. Analizando la distribución de la cobertura poblacional por departamentos se observa que en Itapúa se tienen 2.901 familias beneficiarias y 17.781 beneficiarios individuales directos. En Misiones, se tienen 1.089 familias beneficiarias y 6.056 beneficiarios individuales directos, mientras que en Ñeembucú, se tienen 1.116 familias beneficiarias y 5.809 beneficiarios individuales directos. (**Cuadro 9**).

Cuadro 9
Metas del Proyecto

Departamento	Familias	Beneficiarios
Itapúa	2.901	17.781
Misiones	1.089	6.056
Ñeembucú	1.116	5.809
Total	5.106	29.646



	Metas	% cumplimiento
Subproyectos	500	100
Familias	3.700	138
Beneficiarios	18.500	160

Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

ún sexo, se observa la participación de 2.198 mujeres jefas
ntando el 43% de la cobertura de la población familiar. De
5 en Misiones y 496 en Ñeembucú, representando el 37%,
10).

Cuadro 10
Cobertura Poblacional según Sexo

<i>Departamento</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Total</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Total</i>
Itapúa	1.087	1.814	2.901	37%	63%	100%
Misiones	615	474	1.089	56%	44%	100%
Ñeembucú	496	620	1.116	44%	56%	100%
Total	2.198	2.908	5.106	43%	57%	100%

Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

El análisis de la participación de las mujeres según área geográfica indica que, de las 2.198 familias con jefatura de la mujer, 1.371 familias están en el área rural, lo que representa el 62% y 827 están en el área urbana, representando el 38%. De estas familias, el 66% de Itapúa, el 71% de Misiones y el 45% de Ñeembucú, están en el área rural. De esta manera, el perfil de las familias con jefatura femenina en Ñeembucú es más urbana, con relación a las familias de Misiones e Itapúa (**Cuadro 11**).

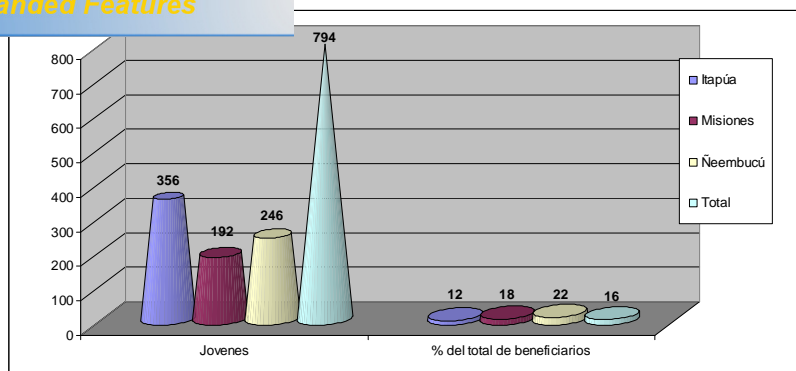
Cuadro 11
Participación de las Mujeres en el Programa

<i>Departamento</i>	<i>Rural</i>	<i>Urbano</i>	<i>Total</i>	<i>Rural</i>	<i>Urbano</i>	<i>Total</i>
Itapúa	714	373	1.087	66%	34%	100%
Misiones	434	181	615	71%	29%	100%
Ñeembucú	223	273	496	45%	55%	100%
Total	1.371	827	2.198	62%	38%	100%

Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

La participación de la población juvenil en el funcionamiento de los proyectos productivos es de 16% a nivel general de los tres departamentos. Estos jóvenes suman 794, de los cuales 356 participan en proyectos de Itapúa (12%), 192 jóvenes participan en proyectos de Misiones (18%) y 245 jóvenes están en Ñeembucú (22%)(**Figura 4**).

Figura 4
de los/as Jóvenes en el Programa



Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

De los 795 jóvenes participantes en los diferentes proyectos, 381 son jóvenes mujeres, que representan el 48% y 413 son jóvenes varones que representa el 52% del total de beneficiarios juveniles. En la distribución de los jóvenes según sexo y departamentos se observa que el 45% son jóvenes mujeres en Itapúa, el 51% son jóvenes mujeres en Misiones y el 50% son jóvenes mujeres en Ñeembucú. (Cuadro 12).

Cuadro 12
% de Jóvenes Mujeres y Varones en el Programa

Departamento	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Itapúa	160	196	356	45%	55%	100%
Misiones	97	95	192	51%	49%	100%
Ñeembucú	124	122	246	50%	50%	100%
Total	381	413	794	48%	52%	100%

Fuente: Datos proveídos por PRODECO.

El cumplimiento cuantitativo de los resultados esperados y las metas del marco lógico indican que PRODECO ha sido un proyecto relativamente exitoso, habiendo cumplido la meta de los 500 proyectos productivos, con 500 comités comunitarios, sobrepasando la meta inicial de llegar a 150 organizaciones comunitarias. Se superó, igualmente, el número de municipios a los que se pretendía llegar (56 municipios) alcanzando a 58 municipios, de los cuales 30 fueron de Itapúa, 16 de Ñeembucú y 12 de Misiones. Del mismo modo se trabajó con los tres Consejos de Desarrollo Departamental (CDDs), uno por cada departamento, y con 58 Consejos de Desarrollo Locales (CDLs). Igualmente, todos los proyectos en funcionamiento contaron con asistencia técnica para la capacitación.

CONTEXTO HISTÓRICO DE LOS COMITÉS

Para el análisis de los antecedentes históricos de los comités de productores y productoras se ha construido una matriz tipo ideal, a partir de las diferentes experiencias de los grupos focales. Existe un grupo que tiene experiencia previa de organización ya sea trabajando con la Pastoral, la catequesis, la DEAG o con alguna ONG; otro grupo que no tiene experiencia. Del análisis se desprende que los grupos que tienen cierto apoyo institucional ya sea de algún miembro del CDL o de la Municipalidad o de la Iglesia o de la DEAG y al mismo tiempo tienen antecedentes trabajos organizativos tienen más posibilidades de éxito en el funcionamiento de los procesos organizativos, administrativos, contables y de gerencia del proyecto económico productivo.

Sin embargo, los que no tienen antecedentes y no tienen apoyo institucional positivo, ya estaban desintegrados al momento del monitoreo, o con graves conflictos internos o conflictos con fuerzas externas. Estos casos se ilustran con los proyectos de Cnel. Bogado, los proyectos de reciclado y huerta orgánica de Encarnación y algunos proyectos de San Ignacio, Santa Rosa y Santa María. Los comités con experiencia organizativa previa la adquirieron trabajando con la Pastoral Social, con la catequesis o con la DEAG. En todos los casos, sin embargo, no se ha notado una experiencia muy profunda, sino más bien se encuentran en un nivel de sensibilización de organización incipiente.

A nivel de procesos organizativos se tienen conflictos de liderazgo, conflictos internos de distribución de tareas, de distribución de ganancias y del usufructo de la parcela donde se construye la infraestructura física para el funcionamiento del proyecto productivo. En la mayoría de los casos, la parcela de usufructo es del/a líder o de una autoridad municipal, lo cual crea problemas en la ejecución del proyecto.

Existen también diferencias entre grupos que tienen un líder religioso o un líder político-partidario, atendiendo a un análisis en base a una matriz de tipo ideal de liderazgo religioso-carismático o político-partidario, generalmente autoritario e interesado. Por lo general, el líder religioso es más honesto, solidario y desinteresado en prestar la parcela en usufructo. Sin embargo, cuando el líder es político-partidario, por lo general es interesado y antes de finalizar el ciclo del proyecto provoca un proceso de conflicto interno, peleas internas y desintegración gradual o acelerada, quedándose prácticamente con la propiedad de todas las inversiones en infraestructura física. Es el caso de dos comités de producción de cerdos en Gral. Delgado, donde uno está funcionando aún con muchos problemas pero funcionando y el otro se encuentra totalmente desintegrado por problema de liderazgo. **(Ver Cuadro 13)**

TIPO IDEAL Cuadro 13

Tipo de liderazgo

	Exitoso Carismático	Político Partidario
Democrático Honesto Solidario Desinteresado	Exitoso sin conflictos internos	Regularmente Exitoso con algunos conflictos de gestión
Autoritario Interesado Prebendarlo clientelístico	Regularmente Exitoso con algunos conflictos de gestión	Exitoso sin conflictos internos

Un problema que debilitó, bloqueó o desintegró el proceso de fortalecimiento, consolidación y maduración organizativa fue el proceso de migración nacional o internacional que sufrieron los miembros de los comités de productores y productoras. El proceso de migración de las comunidades pobres es un proceso de desestructuración y descomposición social de las familias y las comunidades como resultado de la falta de empleo. En efecto un caso de Misiones explica muy bien el proceso de todos los casos en los tres departamentos de intervención de PRODECO:

“Nosotros comenzamos entre 9 socias. Nos dijeron que 8 era la cantidad mínima de miembros y vino un representante de la municipalidad con un técnico y nos ofreció el proyecto. Vino primero a mi casa y me pidió que juntara a todas las familias más pobres de la vecindad porque vienen proyectos para los pobres. Yo les junté a unos 12 más pobres de la comunidad. Nos hizo el proyecto... Nos dio una lista de unos cinco proyectos que nos dijo que era lo más probable que se nos financie y nosotros elegimos la producción de cerdos. Empezamos a trabajar... Esperamos demasiado luego para que venga el dinero... en eso ya nos fuimos reduciendo a 8 miembros.. Luego, se construyó la infraestructura y se trajeron los animales y empezamos a trabajar... y ahí nos fuimos reduciendo más... porque la gente creía que rápidamente íbamos a ganar y repartirnos el dinero... y no tuvieron paciencia o no pudieron esperar porque también tienen que vivir su día a día... y dos se fueron a Ciudad del Este y otras dos se fueron a la Argentina. Nos hemos quedado sólo 4 que estamos continuando con mucho esfuerzo el trabajo.” (Informante calificada).

En otros casos de comités de productoras urbanas la migración desintegró totalmente al grupo quedando sólo una integrante del grupo, mientras que las demás migraron a otras ciudades del Paraguay o Argentina. Estos son los casos de comités de Ayolas, Pilar, Cambyreta y San Ignacio. Otro factor importante de desintegración de los comités, sobre todo de mujeres, para gerenciar sus proyectos productivos, es el cuidado de sus criaturas todavía muy chicas y muy dependientes y no tienen guarderías de apoyo:

“Nosotras nos conformamos como comité para recibir el proyecto. A principio estábamos 9 socias. Ahora nos quedamos 4 socias. Las socias se fueron retirando por problema de criaturas muy pequeñas que no tenían donde dejar. Las que tienen hijos e hijas grandes le vienen bien el trabajo, porque vienen con la familia y trabajan mejor así. Otras se retiran porque no le satisfacen a su expectativa, creían que con esto se iban a enriquecer... y esto es como yo entiendo, sólo para sobrevivir con dignidad, creando nuestro propio trabajo... A nosotros nos presentaron diferentes posibles proyectos. Nosotros queríamos una lavandería. Pero ellos nos dijeron que no nos convenía la lavandería porque no hay muchos que quieran ese servicio y que más nos conviene es la panadería. Y entonces, elegimos la panadería. Trabajamos todas juntas, parejo, no nos quejamos... Y ganamos nuestra platita semanal y tenemos nuestro almacencito que nos adelanta provista a



der catequista y tengo cierta noción de organización y el evangelio y la solidaridad entre hermanos.” (Informante

5.2. Problemas y conflictos

Los problemas y conflictos de los comités en el proceso de ejecución, funcionamiento y gerencia de sus proyectos productivos han sido por factores externos a la dinámica organizativa e internos a su gestión de grupo organizado.

Los problemas y conflictos externos han tenido su origen en las relaciones de líderes e integrantes del grupo con políticos partidarios quienes pretendían fortalecer con estos proyectos sus relaciones prebendarias y de dependencia con las comunidades. Se planteaba que gracias a la gestión de tal o cual autoridad, relacionado por lo general al partido oficialista del momento (el partido colorado), se conseguían estos proyectos para apoyar a los pobres. Se trataba con estas relaciones de presionar a los coordinadores, a los integrantes de los CDLs y CDDs y los mismos miembros de los comités de selección y aprobación final de los proyectos en Asunción. Se hacía creer que los fondos del proyecto formaban parte de un programa partidario para beneficiar a los segmentos pobres de su movimiento y así fortalecer su liderazgo partidario en el municipio y en la región. La lógica política partidaria ha sido más dominante que la lógica técnico-profesional basada en criterios técnicos, en marcos conceptuales y estrategia teórico-práctica de lucha contra la pobreza.

Por otro lado, los problemas y conflictos tuvieron también su origen en la selección de los técnicos de la asistencia técnica-ATs, muchos de los cuales tenían también el mismo sesgo prebendario, político-partidario, de compadrazgo y padrinazgo. De esta manera, las relaciones del AT con los miembros del grupo, se daban en un marco de manipulación y no de respeto, sin metodología ni estrategias de abordaje de los procesos organizativos. Se concebía la relación en un marco cuantitativo de horas de capacitación y verificadores reales o falsos, sin que importara procesos cualitativos, menos aún procesos estratégicos de cambio.

Otros problemas y conflictos han tenido su origen en la estructuración de los CDLs y de los CDDs y en la propia gerencia y administración del programa PRODECO, la cual era muy lenta y muy burocrática por un lado y por otro lado, con muy deficiente control, monitoreo y supervisión de los resultados cuantitativos y de los procesos cualitativos y estratégicos de cambio y de gestión para garantizar el éxito en la ejecución de los proyectos. La estructuración de los CDLs y de los CDDs ha tenido un sesgo institucional público que ha permitido y tolerado un proceso prebendario de tener acceso a los fondos, sin consideración sobre su utilización, su impacto y la sustentabilidad de los proyectos productivos.

Del mismo modo, los problemas y conflictos han tenido también sus orígenes en fuentes internas a los procesos de gestión organizativa. En este sentido resaltan los problemas de la absoluta falta de capacidad de gerencia en tanto que los procesos organizativos eran muy débiles y endeble, focalizados sólo en el proyecto en sí y con una población focalizada en los muy pobres, sin educación, sin experiencia organizativa, atomizada y fragmentada en acelerada descomposición y marginalización. En esta situación los/las beneficiarios/as no contaban con el apoyo de los ATs, lo que contribuyó a la desviación y mala administración de los fondos. En todas las relaciones, los métodos y estrategias aplicados mantenían una relación desigual y cosificada de los sujetos



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

político-partidarios o por técnicos o empresas que sólo do. Ante esta situación, los/as beneficiarios/as no tenían a dónde recurrir para resolver sus problemas internos y

Por otro lado, los problemas y conflictos internos tenían también su origen en el débil proceso de integración vertical y horizontal de los grupos. Efectivamente, el proceso de integración a nivel grupal se daba en torno al proyecto y no en torno a las relaciones solidarias. Se basaba en fuerzas externas y no en fuerzas internas del conocimiento de sus potencialidades y debilidades para desarrollar un proceso de fortalecimiento a través de la ejecución de proyecto. De esta manera, el proyecto se convertía en un fin en sí mismo y no en un instrumento de desarrollo.

5.3. Los beneficiarios y el proceso de selección

En el proceso de selección de los beneficiarios se han visualizado tres ejes problemáticos. Un primer eje problemático conceptual y paradigmático, otro eje de estrategia metodológica y el tercero de gestión estratégica histórica.

El primer eje problemático ha sido conceptual y paradigmático concibiendo a los pobres como objetos de intervención focalizada sin historia, sin comunidad, sin relaciones familiares, comunitarias sin acceso a servicios de satisfacción de necesidades básicas insatisfechas como agua, vivienda precaria, educación, saneamiento ambiental, accesos a servicios de salud y vacunaciones y homogeneizándolos artificialmente en la no satisfacción de estas necesidades básicas. Al respecto nos dice uno de los integrantes de CDD de Itapúa:

“El reglamento era poco flexible y se exigía que las familias seleccionadas sean del mismo nivel de extrema pobreza. Se pretendía resolver el problema de la pobreza con proyectos milagros con gestión empresarial y relación formal con el mercado que es muy difícil, más aun tratando a las familias de extrema pobreza aisladamente de sus pares pobres acomodados e intermedios de sus comunidades. Se creía que el mero hecho de producir, automáticamente iban a salir de la extrema pobreza. Yo creo que es beneficioso integrar a las familias en extrema pobreza con sus vecinos pobres acomodados y medios pobres y fortalecerse mutuamente con la relación solidaria de la comunidad para salir juntos de su pobreza. Esta visión hemos tratado de incorporar al proyecto, pero se resistieron hasta el final... A esto explico el fracaso principal para que no se tenga base de gestión en los propios grupos.” (Informante calificado).

La concepción fragmentada del sujeto beneficiario conduce a focalizar los proyectos en el mercado. Se concibe al pobre como integrado al mercado y al mercado como solucionador automático de todos los problemas de la marginalidad, asumiendo que automáticamente se desarrolla en él la capacidad de satisfacción de las necesidades básicas. En el sector rural se tienen comunidades integradas en forma heterogénea e igualmente en los barrios periurbanos con sus historias propias de asentamiento que fueron fortaleciendo y consolidando con relaciones sociales comunitarias.

El mercado está presente en todas las comunidades, por ello el problema no la falta de integración al mismo, sino la manera en que el pobre ha estado históricamente integrado. En otras palabras, la integración del pobre en el mercado ha sido como perdedor en tanto que se integra en forma aislada, y atomizada. Sin embargo, cuando la integración se realiza en forma comunitaria es posible generar estrategias de sobrevivencia comunitaria. Para esto hay que aceptar la

de las comunidades constituidas por familias pobres medias (mbytere), pobres debilitadas (xapi) y pobres en s compartida por un integrante de una de las CDLs del

“El problema de los comités con sus proyectos está en el mismo proceso de selección. Se exige que todos sean del mismo nivel de extrema pobreza. Así todos son muy pobres, por lo tanto, ignorantes, sin ningún nivel de educación, casi analfabetos. Entonces la fuerza que ponen es para hacerse más pobres y no para salir de la pobreza. Por más que luego se flexibilizó este requerimiento, que en un primer momento era muy rígido, que prácticamente era muy difícil encontrar beneficiarios. Luego se flexibilizó, pero aún así, se mantuvo a los muy pobres con los muy pobres. Esto no es real, porque el pobre vive en su comunidad con el pobre acomodado y el pobre intermedio y estos en su interacción con el muy pobre le incentiva para salir e ir superando su pobreza. Este problema definitivamente se debe superar en la extensión de este proyecto.” (Informante calificado).

El segundo eje problemático ha sido el eje de la estrategia metodológica que el proyecto nunca se preocupó en identificar y exigir su implementación desde la perspectiva de los grupos beneficiarios. Se concibió la estrategia metodológica en una intervención externa de un agente técnico capacitador, asumiendo que automáticamente las horas de capacitación resultaría en procesos de cambio. En este proceso de aprendizaje se planteó siempre una relación cosificante de educador-capacitador como los únicos sujetos y las familias miembros de los grupos y comités como objetos de capacitación. En la medida que la relación es cosificante y clientelista, incluso el cumplimiento de las horas comprometidas eran cumplidas sólo cuando se disponía de los recursos financieros para desarrollarlos puntualmente y no en el marco de un proceso de aprendizaje experiencial de investigación-acción. En ninguno de los casos se ha planteado herramientas metodológicas como el Diagnóstico Rural Rápido Participativo-DRRP, el Plan Estratégico Participativo-PEP, la Elaboración Participativa de Proyectos o el Plan de Negocios-PN. Tampoco se ha planteado la utilización de técnicas metodológicas de análisis como el FODA.

Sin estos instrumentos metodológicos no es posible desarrollar procesos de concientización y empoderamiento de las familias y de sus estructuras organizativas. Esto se nota claramente en la mayoría de los comités. Al respecto un beneficiario se expresa:

“Nadie vino junto a nosotros a enseñarnos para identificar nuestros problemas y nuestras fortalezas y nosotros mismos identificar las soluciones a nuestros problemas. A nosotros se nos dijo, júntese y organícense los más pobres para recibir apoyo y ayuda de PRODECO. Nos juntamos y nos organizamos... así como a nosotros nos parece... Somos concientes que nos falta mucho en organización, que somos muy débiles y que por eso mismo es más difícil para nosotros administrar bien nuestro proyecto productivo. Recibimos horas de capacitación... pero no precisamente la cantidad que dice en el Proyecto. Habremos recibido unas 6 capacitaciones. Pero si realmente recibíamos la cantidad de capacitaciones que según el Proyecto deberíamos recibir hubiéramos sido todos profesores y profesoras ya en este momento. Lastimosamente, seguimos siendo tan ignorantes y más ignorantes que antes y todo desintegrados como estamos.” (Informante calificado).

El tercer eje problemático ha sido el eje de la gestión estratégica e histórica en tanto que la concepción de gestión de los proyectos se mide sólo en la culminación de los procesos productivos con la venta de los productos. La relación del grupo con el mercado a través de las ventas de sus productos es una gestión organizativa y por lo tanto de participación y concienciación en la misma

man de ser OBJETO a ser SUJETO cuando son considerados cas. La gestión de los beneficiarios en este marco se ha de trabajo en el centro de emprendimiento productivo sin arrial, sin debatir qué estructura empresarial les convenía.

Por lo tanto, la relación del beneficiario con la ejecución del proyecto en su comité seguía siendo una relación alienante, de sub-empleo precario, manipulación y sobre-autoexplotación. Al respecto en uno de los grupos focales de comités se manifestó claramente el estado de alienación en que se encuentran:

“Nosotros estuvimos bien hasta la tercera vez que se comercializó. Luego el comité se debilitó porque muchos de los integrantes perdió el objetivo y empezaron a robar la producción para su propio autoconsumo...Después, nosotros nos dimos cuenta que si éramos muy exigentes íbamos a pelearnos todos en la comunidad... El proyecto puede terminar pero nosotros siempre vamos a estar en la comunidad y entonces, la gente fue comiendo de a poco... Total con nuestra producción se benefician los que tienen... porque nosotros no podemos beneficiarnos?... para eso trabajamos. Ahora el proyecto está inactivo. La infraestructura mantenemos pero necesitamos nuevamente de otro apoyo. Los pobres necesitamos apoyo para sobrevivir” (Informante calificado).

La actitud sumisa y dependiente de los propios beneficiarios que esperan toda la solución desde el Estado, desde los proyectos, desde las autoridades locales, departamentales y nacionales y no hacen un esfuerzo propio para salir de una vez, también se ha notado. Al respecto se expresa un AT:

“Nosotros estuvimos trabajando con estos grupos... Aparentemente están autocondenados ya a morir en la miseria. No quieren salir de su pobreza. Yo y mi empresa, ha salido perdiendo en todo. Porque todo esperan gratis, esperan la semilla gratis, esperan que se les haga la preparación de suelo gratis. Ellos prácticamente no hacen nada y todo exigen desde arriba, desde el Estado. Yo creo que la metodología y la gestión del proyecto están mal encaradas, mal diseñadas. Se tiene que replantearse radicalmente.” (Informante calificado).

5.4. Los Consejos de Desarrollo Locales Ë CDLs

Los CDLs están constituidos por el Intendente o un representante del Municipio, por un representante del Consejo Municipal, por un representante de la Iglesia a través del cura párroco por lo general, un representante de Educación, con la participación del supervisor, un representante de Agricultura con la participación de un representante de la DEAG o un representante del CAH o un representante del BNF, o un representante de la sociedad civil elegido generalmente por las autoridades municipales y en general coincidente con un funcionario/a público. En realidad los CDLs estaban constituidos por funcionarios públicos y por lo tanto, no representaban la instancia del gobierno local de ejercicio de una ciudadanía activa y protagónica. Esto se debió fundamentalmente a la falta de organizaciones ciudadanas que ejerzan el poder de contraloría y contra-poder a las autoridades democráticamente electas.

La ausencia de organizaciones ciudadanas fuertes en los municipios que ejercieran la función de contraloría ciudadana y la concepción más de coordinación inter institucionalistas de diferentes instituciones del Estado para promover el desarrollo, hace que la composición estructural de los CDLs sean en general constituida por el funcionariado público. Detrás de esta posición está la

desarrollo es suficiente la coordinación de las diferentes

va esta coordinación es importante la participación activa ciudadana, a través de las organizaciones sociales de los propios sectores involucrados en su propio desarrollo como las organizaciones campesinas y organizaciones barriales. Se confirma esta percepción más institucionalista y menos social del enfoque del programa de PRODECO en los distritos donde había organizaciones sociales, dado que éstas fueron marginadas del proceso. Cuando éste existía era por lo general un solo representante de la sociedad civil entre 5 o 7 representantes institucionales, sin representatividad orgánica de la ciudadanía activa del municipio, dado que por lo general representaba al sacerdote por ser un catequista o líder religioso, o representaba a las instituciones públicas por ser funcionario de alguna de las instituciones públicas del municipio o era un líder político partidario que representaba a las autoridades oficialistas del municipio.

Por lo tanto, el otro sesgo de los CDLs es su sesgo político-partidario. En la medida que no se tenía representatividad ciudadana, la representación de las instituciones era controlada por las autoridades oficialistas del momento. Por lo tanto, en los CDLs había más un protagonismo partidario, tomando el PRODECO como parte de una campaña política-partidaria para mantener votos cautivos de los adeptos del movimiento y listas partidarias. La participación del cura párroco como se pudo notar en todos los CDLs era poco importante, aún cuando los curas párrocos eran más críticos, con una posición más independiente.

De esta manera, de todos los miembros de los CDLs, el representante religioso que podría de alguna manera influenciar para el mejor control de los procesos no participaba activamente, como tampoco participaba el representante ciudadano. Sin embargo, es importante resaltar que los CDLs que estuvieron trabajando bien fueron precisamente los que integraron a representantes activos de la Iglesia o activos de la sociedad civil o representantes de las instituciones públicas que asumieron una representación activa de la sociedad civil.

Los CDLs formaban un cuerpo colegiado en el cual cada uno se manejó con sus propios recursos en una suerte de “voluntariado”, sin viáticos ni combustible, para apoyar el proceso de monitoreo y supervisión de los proyectos productivos. Hipotéticamente, se asumía que el control de los procesos de selección, aprobación, ejecución de los proyectos estaría en manos de los CDLs, como representación de la ciudadanía activa local y como parte del proceso de descentralización. Sin embargo, al no tener apoyo económico para este proceso de supervisión, la acción de los CDLs se redujo a ser una instancia prebendaria de políticos para mantener sus relaciones de dependencia con los grupos.

En lugar de plantearse una instancia de fortalecimiento del proceso de descentralización y empoderamiento local, se convirtió en una herramienta de manipulación. Los miembros que operaban y activaban en este contexto eran los que por su trabajo tenían posibilidad de supervisar y realizar seguimiento como parte de la acción institucional donde trabajaba, como es el caso de la DEAG, del CAH, del BNF, del representante del municipio. Los municipios no se fortalecieron ni siquiera para entender lo estratégico de la acción social y comprender la necesidad de crear la Secretaría de Acción Social y proyectos en los municipios, con apoyo logístico, viáticos y combustible. Al respecto, un representante de Agricultura explica el funcionamiento de los CDLs:

astante artificial y responde más bien a los intereses de esta manera coordinar mejor con las instituciones del AG. A mi me viene bien hacer el seguimiento, porque la mayoría de los comités promovidos por la DEAG y que por responsabilidad institucional tengo que hacer la supervisión. El intendente entendió la importancia del trabajo y consiguió que se pudiera sacar del presupuesto municipal cupos de combustible. En la medida que mi institución, la DEAG tenía problemas para los combustibles y los viáticos, de esta manera, se complementaba la acción institucional de la DEAG con el Municipio en el seguimiento de los proyectos. En estos casos, donde la visión del intendente implementó esta estrategia estuvo muy bien, porque se disponía de los recursos de combustibles para la acción de control y supervisión.” (Informante calificado).

En los municipios no se contaba con un Plan Maestro de Desarrollo Municipal en el marco de una estrategia participativa de los Consejos de Desarrollo Municipales. Por lo tanto, la selección de los proyectos no fue realizada en base a un estudio diagnóstico de las potencialidades del desarrollo municipal. Más bien fue hecha de acuerdo a perfiles de proyectos presentados por los potenciales técnicos que buscaban conseguir trabajo a través de su relacionamiento con las autoridades municipales y con los miembros de las CDLs. En algunos casos, se hacían una previa selección de posibles proyectos.

“En nuestro caso, nosotros nos reunimos por lo menos dos veces al mes y previamente seleccionamos los posibles proyectos. De esta manera, elegimos 7 líneas de proyectos: 1. Producción de engorde de cerdos, 2. Diversificación productiva con sésamo y cítricos y apicultura, 3. Producción de yerba mate, 4. panadería para la zona urbana, 5. producción de hierbas medicinales, 6. producción avícola y 7. producción de elementos de limpieza para zona urbana como detergentes, jabón etc. No se disponía de un estudio primario de las zonas. Este estudio es fundamental. No se hacía el diseño del proyecto con participación de autoridades y técnicos en base a la caracterización de las potencialidades del municipio ni tampoco se disponía de una caracterización de los beneficiarios, de sus fortalezas y debilidades.” (Informante calificado).

En la mayoría de los casos, los CDLs estaban abiertos a estudiar y aprobar cualquier proyecto que era presentado con la sola carta de interés de los beneficiarios que cumplieran con los criterios de selección por encontrarse en la línea de extrema pobreza. La encuesta de identificación del nivel de pobreza que era administrada fue diseñada mediante la construcción de variables bajo la concepción de la pobreza como necesidad básica insatisfecha integrada a la concepción de la pobreza como acceso a canasta familiar básica en base al ingreso familiar menos de 2 dólares o 1 dólar por día. Por lo tanto, a través de dicha encuesta no se captaban los factores de exclusión que hacían que el pobre esté en las condiciones de extrema pobreza y que por lo tanto, el programa debería generar factores de inclusión para empoderarlo a través de procesos organizativos autogestionarios y procesos de construcción activa de ciudadanía.

El análisis de los proyectos en base al debate de la pobreza como exclusión, tratando de identificar los factores de exclusión para desarrollar en contrapartida los factores de inclusión por los mismos pobres ha estado ausente en las decisiones tomadas por los CDLs.

Finalmente, los CDLs también tenían problemas internos de relacionamiento entre los miembros que los constituían. Existían problemas internos entre movimientos partidarios del partido oficialista, sin que los opositores, tuvieran mucho peso para contrarrestar las fuerzas. Por lo tanto, las decisiones y las aprobaciones de los proyectos no tenían base técnica sino más bien eran



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

partidaria. Los mismos Agentes Regionales de Desarrollo de los CDLs para conseguir la aprobación final de Asunción por ellos. Al respecto, uno de los representantes de CDLs

“Definitivamente, los CDLs son muy importantes. Si trabajan bien, se puede tener cierta garantía de control y supervisión en la ejecución de los proyectos. Lo que pasaba, que los proyectos se aprobaban en base a relaciones político-partidarias. Las mismas autoridades interesadas en los proyectos a través de sus relaciones prebendarias con los ATs y con los comités de productores presionaban a los miembros del CDL y a los mismos Agentes de Desarrollo Regionales. En esta situación se presentan problemas de líneas y de movimientos. Generalmente, los opositores tienen poca participación si forman parte de los CDLs. Las veces que tienen participación son autoridades locales del PLRA que tiene presencia en las municipalidades o si no de UNACE. Los otros partidos, no tienen mucha representación. Por lo tanto, la presión de sus autoridades para salgan proyectos de sus comités es casi nulo. Lo que más sucedía era problemas entre movimientos diferentes del mismo partido colorado, por problemas de liderazgo político, para mantener su clientela política partidaria de votos cautivos.” (Informante calificado).

5.5. Los Consejos de Desarrollo Departamentales -CDDs

Los CDDs corresponden a un cuerpo colegiado a nivel departamental, constituidos por los presidentes de los CDLs, por lo general, los intendentes y por instituciones de representación departamental presididos por el gobernador o su representante o el presidente de la junta departamental o representante del mismo. Tienen los mismos problemas de la composición y constitución de los CDLs.

Por un lado, tienen el mismo problema de falta de apoyo económico financiero para la movilidad en combustible y viáticos, lo que lo transforma en una instancia de “voluntariado” o “apostolado” en el caso de las autoridades que tratan de apoyar el desarrollo de los sectores más pobres de sus distritos o en una especie de “clientela política” para mantener las relaciones de clientelismo. Al respecto un representante en el CDD dice:

“Los CDDs para ser efectivos, eficientes y competitivos en su trabajo de control y supervisión tienen que tener apoyo para el seguimiento, al menos en combustible. Lo voluntario y el voluntariado y el apostolado en la mayoría de las veces no funcionan. Caemos atrapados en el voluntarismo ineficiente. El voluntariado funciona cuando el voluntario ya no tiene problemas económicos porque le sobra un poco y tiene con qué aportar al desarrollo comunitario de los distritos. En la mayoría de los casos, la gente que quiere hacer el trabajo, que tiene el compromiso para hacer no tiene los medios económicos y precisamente los que tienen medios no tienen el compromiso. Los que disponen de medios tienen el interés político-partidario que les mueven para poder mantener sus votos en los diferentes municipios. El proyecto debe apoyar con combustible al menos a los CDDs y a los CDLs para garantizar el proceso de supervisión y seguimiento permanente de los proyectos”. (Informante calificado).

Ninguno de los gobiernos departamentales cuenta con una Planificación Estratégica Participativa, menos aún con Consejos de Desarrollo Departamental constituidos por organizaciones sociales de diferentes sectores. Es necesario que en el marco de un proceso participativo de construcción de ciudadanía activa se diseñe un Plan Maestro de Desarrollo Sustentable Departamental. Para esto

de FODA para caracterizar el diseño de las fortalezas, las debilidades y amenazas.

que con la construcción de las estructuras de los CDDs y los CDLS se estaría fortaleciendo el proceso de descentralización y el empoderamiento de los gobiernos locales y departamentales con la promoción de la ciudadanía activa. Sin embargo, al momento del monitoreo, ninguna de estas estructuras estaba en funcionamiento. Ni los municipios ni las gobernaciones se apropiaron de estas estructuras para fortalecer su proceso de descentralización y empoderamiento local. Por el contrario, una vez que el programa experimentó una reducción en su actividad y ya no era necesario aprobar nuevos proyectos sino hacer el seguimiento de los proyectos, los CDDs y los CDLS, cayeron en un proceso de desintegración y desactivación. Todo se dio fundamentalmente porque su existencia fue planteada sólo a nivel institucional y no en base al desarrollo de las estructuras sociales de las organizaciones sectoriales. Uno de los representantes de la junta departamental en uno de los CDDs explica al respecto:

“Estas estructuras deberían haber seguido en su funcionamiento aún cuando el programa PRODECO haya terminado. En este momento, PRODECO se está cerrando y se tiene en perspectiva abrir un nuevo PRODECO, pero estas estructuras ya están todas desintegradas. Todo esto porque ni las gobernaciones ni las municipalidades se apropiaron para fortalecer sus programas de desarrollo y sus acciones sociales. Estas estructuras se tomaron sólo como condición para la ejecución del programa, pero en ningún momento se asumió como una necesidad para poder administrar los programas de desarrollo en base al presupuesto departamental o municipal” (Informante calificado).

Los CDDs y los CDLS fueron afectados además, por los problemas internos de los movimientos partidarios, especialmente, al interior del oficialismo. Esto influenciaba directamente en la ejecución del programa y en el proceso de selección, aprobación y ejecución de los proyectos productivos. Las relaciones prebendarias de padrinazgos funcionaban como influencias políticas y partidarias de grupos sectoriales que se beneficiaban de los proyectos como forma de mantener y fortalecer las relaciones clientelísticas partidarias en las comunidades, fortaleciendo las relaciones de dependencia y manipulación político-partidaria. Al respecto, uno de los miembros de uno de los CDD manifiesta:

“Los CDDs son afectados también por los problemas internos de los movimientos políticos partidarios, especialmente al interior del partido oficialista (partido colorado). En este sentido, el programa se manejó con mucha influencia política. El mismo gobernador en varios casos tuvo que hablar directamente con la Ministra de la Secretaria de Acción Social para resolver los problemas de aprobación de los proyectos de sus grupos partidarios o de los grupos partidarios de algún caudillo o autoridad municipal de su movimiento. Esto no se tiene que manejar de esta manera, Se tiene que plantear de administrar el programa con profesionalidad y con lógica técnica, exigiendo los resultados para que realmente beneficien a los grupos organizados de los pobres para que sea una oportunidad para superar la pobreza. De otra manera, estos proyectos van a servir para mantener más pobres y dependientes a los grupos de pobres.” (Informante calificado).

Al momento del monitoreo, muchos proyectos productivos se encontraban inactivos y en proceso de desintegración. Sin embargo, se podría haber salvado muchos proyectos interesantes a través de una reactivación con programas sociales de la Gobernación y de las propias municipalidades, específicamente con fondos de los royalties. Incluso se ha podido aprovechar que los tres departamentos de PRODECO constituyen la región de preferencial de la Entidad Binacional de

a través de las gobernaciones y las municipalidades el proyectos que cuentan con inversiones en infraestructura tenidas. Al respecto, un representante de la CDD aclara:

“En el caso de muchos proyectos productivos que se diseñaron mal, no previendo, por ejemplo la electrificación y los transformadores como en los casos de los comités de trapiches de Cnel. Bogado, se tuvo que recurrir a negociar con los directivos de la coordinación social de la EBY. La Entidad financió la electrificación y la compra de los transformadores. También se llegó al acuerdo del financiamiento de la semilla y la preparación de suelo con el aporte de tractores de parte de la gobernación y la municipalidad y el combustible de parte de la EBY. De esta manera, se complementa las acciones. Además, la gobernación como las municipalidades cuenta con los fondos de los royalties para invertir en programas sociales. Para estos casos, la estructura hubiera funcionado para contratar asistencia técnica con planes y resultados y un programa de monitoreo y supervisión exigiendo los resultados comprometidos.” (Informante calificado).

5.6. Los Agentes Técnicos Ë ATs y las empresas consultoras de asistencia técnica

La asistencia técnica era concebida como capacitaciones puntuales para lo cual el propio grupo de beneficiarios debía contratar a los profesionales, preferentemente del mismo distrito o de la misma región. Sin embargo, la situación no se dio de esta manera. En primer lugar, los profesionales son escasos en los distritos rurales. Como no había disponibilidad de técnicos locales con capacidad de dar el servicio de asistencia técnica, los técnicos por lo general venían de fuera del municipio y en muchos casos, fuera del departamento. Los técnicos eran introducidos por uno de los miembros del CDL, del municipio, por cierta relación de parentesco, padrinazgo o amistad con alguna de las autoridades y se inscribía en el Directorio de Técnicos y profesionales y se inducía al grupo a escribir una carta de interés de trabajar con el técnico o profesional. Un beneficiario expresa la situación de esta manera:

“Vinieron las autoridades del Municipio, con el paí y el profesional que nos presentaron y de esta manera nos relacionamos con nuestro AT. Luego él empezó a trabajar con nosotros, presentándonos diferentes tipos de proyectos que nos explicó sus ventajas y desventajas y nosotros elegimos. Así fue que elegimos producción y engorde de cerdos. Porque nos gustó y porque parecía que podíamos hacer porque ya tenemos experiencia y sabemos cómo se produce. No es una actividad nueva para nosotros.” (Informante calificado).

Los Agentes Técnicos-ATs tenían ya un paquete de proyectos previamente diseñados y convencionales tales como apicultura, producción de cerdos, producción de aves, tambo, hortalizas, producción de hierbas medicinales, producción de cabra, producción de diversificación agrícola y piscicultura a nivel de sector rural. A nivel de sector urbano, se planteaban proyectos de panadería, elaboración de jabón e insumos de limpieza, fabricación de trapos de piso, de toalla, esto último sobre todo en Ñeembucú, manifestándose así la influencia socioeconómica de la Fábrica de Tejidos Pilar.

Los diseños de proyectos se ponía a disposición de los potenciales grupos beneficiarios y se inducía a la selección de uno de ellos sin tener en cuenta el posible relacionamiento que pudieran tener unos con otros en el marco de una cadena de producción y cadena de valores. Una integrante de un grupo se expresa:

...ía. Pero las autoridades que constituían el CDL y nuestro AT
ndería. Nos presentó las ventajas de la producción de la
discutir y conversar entre nosotras, nos gustó la idea y
s, por nuestra propia iniciativa le agregamos la compra
conjunta de productos de consumo y retiro adelantado de los productos consumo a costa del valor
de lo trabajado que cobramos semanalmente luego de sacarnos lo que habíamos gastado en
compra adelantada de provista.” (Informante calificada).

Los ATs podían apoyar el proceso de capacitación de hasta 5 proyectos productivos. Por lo tanto, el interés de los ATs fue de encontrar grupos potenciales beneficiarios con proyectos relativamente fáciles para ejecutar de tal manera de completar el cupo de 5 proyectos y garantizar un ingreso mínimo profesional que cubra sus gastos. En tanto que los ATs eran profesionales que provenían de fuera del distrito y en la mayoría de los casos incluso, fuera de la región, el costo de sus movimientos profesionales se incrementaba. Por lo tanto, el asegurar la aprobación de un mínimo de 5 proyectos les permitía garantizar un mínimo de ingreso. A partir de aquí, se inicia un proceso de gestión de círculo vicioso en la medida en que primaba más el ingreso que podían obtener con los cinco proyectos y no la excelencia de los servicios de asistencia y capacitación. Esto se complicó más aún, ya que los seis meses de capacitación previstos en los proyectos eran superados en el proceso de espera y aprobación de los proyectos, lo que generaba desfases en la entre la capacitación y la ejecución del proyecto. Por lo tanto, el técnico, una vez finalizada la capacitación realizaba el seguimiento administrativo del proyecto para poder cobrar sus honorarios profesionales. Uno de los integrantes de los CDLs dice al respecto:

“El tiempo de la capacitación es demasiado corto. Es sólo por seis meses. Además siempre con la burocracia y el atraso de los desembolsos se cobraba siempre todo atrasado. Esto le complica enormemente a los ATs y luego a las empresas de servicios de asistencia técnica. Se hacía la capacitación en un tiempo y luego se trataba de mantenerle al grupo, porque la tardanza de los desembolsos desanimaban a los miembros y afectaba negativamente desintegrando a los grupos.” (Informante calificado).

Dado que los desembolsos siempre fueron a destiempo, se iniciaba una relación por lo general distorsionante entre los ATs y los grupos beneficiarios para la administración de sus fondos. De esta manera, algunos ATs entraban en una relación de comercio con las empresas que ofrecían sus servicios a los grupos, ya sea de construcción o de insumos, equipos y herramientas. Se desarrollaba un proceso de corrupción que se iniciaba en el mismo proceso de selección de las empresas de servicios y equipos, las cuales tentaban a los ATs con jugosas comisiones para ser adjudicadas. Esto se complicaba cuando se planteaba en la mayoría de los casos la sobrefacturación de los servicios, equipos, herramientas, maquinarias y construcciones. Uno de los coordinadores de Desarrollo Regional nos dice al respecto:

“Tenemos muchos casos de corrupción y de estafa. Hemos incluso iniciado con la denuncia en la fiscalía. Pero no tenemos y no contamos con personal calificado que nos ayude en esto. Somos insuficientes para hacer también esto y así y todo hacemos de gestores y de todo. Pero los fiscales tampoco se mueven. En este aspecto, la complicación de los ATs generalmente con las empresas contratistas es muy perniciosa y perjudicó mucho al proyecto y a los productores con equipos y maquinarias, animales e insumos de poca calidad, en algunos casos ya vencidos, en algunos casos ya viejos, en muchos casos animales viejos.” (Informante calificado).

Contratistas de servicios se dio en las tres regiones de los casos no se cumplieron con los términos de referencia los contratos y en la mayoría se tenía una participación de los grupos beneficiarios. Las resoluciones constaban en actas, pero no existían contratos y términos de referencia, con resultados claros, con definición del nivel de calidad de los materiales, insumos, construcción y animales. De esta manera, se tiene una inmensa mayoría de los proyectos productivos afectados negativamente por este tipo de práctica. Se hicieron denuncias a la fiscalía, pero en su gran mayoría, los procesos judiciales se archivaron sin resolver ni castigar a los culpables quedando un proceso de impunidad que alimentó aún más el proceso de alarmante corrupción y estafa a los grupos beneficiarios. Hay casos de contratistas con faltantes en infraestructuras, como pozos de agua, motores, transformadores, sin terminación, como el caso de la empresa del Arq. Orue. Se tienen más de 20 casos judicializados en cada una de las regiones de PRODECO.

Esta situación se complicó aún más al no tener el programa capacidad de control y de supervisión. Por ejemplo, el programa no disponía de arquitectos profesionales para control de obras, para control de los materiales utilizados. Por lo tanto, se presupuestaba la utilización de un tipo bueno de material, pero luego se utilizaba el material más barato o se planteaba un tipo de raza de animales, pero luego se compraba cualquier animal o se planteaba la compra de animales en producción y se compraban animales ya terminados. De esta manera, el programa no previó el concurso de profesionales que pudieran acompañar el proceso de los proyectos para garantizar su calidad:

“El Programa no disponía de un equipo de profesionales especializados de control, de monitoreo, seguimiento y evaluación. Se planteaba que eso debían hacer los CDLs y los CDDs pero no disponían de presupuesto para eso. Además, los mismos no cuentan con la capacidad técnica y sobre todo con la neutralidad y la objetividad para realizar el proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación. Todo recaía en la responsabilidad de la Coordinación de la Unidad de Desarrollo Regional y había tantas actividades que hacer que era imposible hacer todo con la calidad que se requiere. En UCD no se disponía de un profesional ya sea arquitecto o ingeniero civil para monitorear y certificar la calidad de los emprendimientos y hacer las recepciones oficiales juntamente con los comités de productores/as y los CDLs. (Informante calificado).

Por lo menos se hubiera planteado la conformación de equipos de seguimiento con una relación de un equipo de profesionales especializados para cada 100 proyectos productivos. Teniendo 500 proyectos aprobados y en funcionamiento, se necesitaba de sólo cinco equipos multidisciplinarios de alto nivel para supervisión y seguimiento y evitar los procesos de corrupción y estafa a los grupos de beneficiarios. Debido a estos problemas, en el 80% de los casos, se tuvo que cambiar al AT. En una gran mayoría de estos casos se tuvo que hacer también un replanteo del mismo proyecto en la misma etapa de ejecución, buscando, por todos los medios, la solución de los problemas y la ejecución de los proyectos productivos con un cierre administrativo aprobado para justificar contablemente la utilización de los fondos de PRODECO.

Posteriormente se flexibilizó el planteamiento de la asistencia técnica y se posibilitó la contratación de empresas especializadas en el servicio de desarrollo y capacitación. Se les permitía hasta 15 proyectos productivos por empresa. El porcentaje de cada monto del proyecto destinado para el costo de la asistencia técnica y capacitación representaba siempre el 20% del total de la inversión. Este porcentaje era el mismo para los profesionales individuales como también para las empresas de servicio de desarrollo. La mayoría de los proyectos que se definía a nivel municipal



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

lo hasta un tope de 16.500 dólares de inversiones como mayor presupuesto eran aprobados por los CDDs a nivel tope de USD 30.000 dólares por proyecto como aporte del

La exigencia de contrapartida para los grupos beneficiarios debía concretarse en trabajos y en especies y representaba el 20% del total de la inversión para los campesinos paraguayos, mientras que para las comunidades indígenas representaba el 10% de la inversión. Esta modalidad mejoró la ejecución pero tampoco llenó la expectativa, aunque redujo el nivel de corrupción y mejoró el control de los procesos de estafa de parte de los contratistas. Sin embargo, continuaron los problemas de capacitación y asistencia técnica, al seguir el mismo esquema de capacitación puntual basada en horas cátedras, sin articular resultados de la capacitación y del aprendizaje con resultados en el proceso de ejecución y funcionamiento de los proyectos productivos. Por lo tanto, las capacitaciones y la asistencia técnica se siguieron planteando en forma puntual sin enmarcarlo en un proceso de fortalecimiento organizativo de la comunidad y de los sistemas de producción manejados por la comunidad. De esta manera, se tuvo más control de los resultados cuantitativos, pero los resultados estratégicos de procesos de cambio siguieron estando ausentes en el proceso de ejecución de los proyectos productivos.

Por otro lado, en el reglamento operativo que se flexibilizó, no se tenían criterios de selección ni convocatoria. La inscripción de las empresas en el directorio de servicios de desarrollo tenía como única exigencia el haber completado un taller de elaboración de proyectos de acuerdo a las exigencias y los formatos requeridos por PRODECO. Con esa inscripción ya se consideraba con posibilidad de ser seleccionado siempre y cuando coincidan con las preferencias de los grupos beneficiarios y la aceptación de los CDLs. En tanto, que todas las instancias de control no se solucionaron los conflictos de intereses, por la primacía de la lógica partidaria y sectorial sobre la lógica técnico-profesional y en la medida que no se disponía de un pliego de bases y condiciones para la selección competitiva de las empresas. Tampoco se disponía en un marco de propuesta base, con resultados mínimos que implique la integralidad del proceso de asistencia técnica.

El motor de todo proceso de desarrollo es la capacitación acompañada de la asistencia técnica. No se trata, sin embargo, de cualquier tipo de asistencia técnica. Es necesario debatir el tipo de asistencia técnica que necesitan las familias en extrema pobreza. Una asistencia técnica totalmente asistencial, informativa en el marco de una educación “cosificadora” y “alienante” focalizando su acción en el rubro en sí y no en la búsqueda de soluciones a la pobreza. Tampoco la solución viene de la capacitación y la educación en el marco convencional del “asistencialismo” que no tiene en cuenta el contexto territorial y los procesos históricos comunitarios así como los procesos de participación y construcción de ciudadanía.

La asistencia técnica que los pobres necesitan es la asistencia técnica integral de aprendizaje-experiencial a través del cual se van descubriendo en sus fortalezas y potencialidades y desarrollan sus propias fuerzas para ser protagonistas de sus propios procesos de desarrollo. Sin embargo, en todos los casos, con la excepción del caso de reciclados en Encarnación, los cursos de capacitación se desarrollaron en una relación de dependencia fortaleciendo la relación prebendaria.

Hubo igualmente carencias en el planteamiento de la asistencia técnica en el marco del desarrollo territorial y del desarrollo comunitario, articulado a cadenas productivas y a cadenas de valores desarrollando un proceso de integración vertical y horizontal. Para esto era importante la selección competitiva de las empresas por distritos y el planteamiento de una propuesta de trabajo acorde con este tipo de desarrollo territorial. Todo este proceso debería ser llevado

en un periodo de cinco años a partir del cual poder exigir los
los proyectos productivos. Por otro lado, con un contrato
as, no era posible garantizar los impactos y resultados

Del mismo modo, una asistencia técnica puntual centrada en el rubro y en las horas cátedras, sin considerar los procesos estructurales de cambio, no asegura un proceso de graduación y habilitación para la administración y gerenciamiento de los proyectos productivos.

5.7. Estrategia de Intervención del Programa PRODECO

La estrategia de intervención se caracterizó por una burocracia muy pesada y lenta, creyendo que una mayor burocratización garantizaba y aseguraba un mayor control de los procesos de gestión. Por el contrario, los procedimientos burocráticos imposibilitaban la rápida reacción a los problemas para su pronta solución. En la aprobación de los proyectos se planteaba un proceso tedioso y largo al final del cual se hacía el primer desembolso, generalmente para la construcción de la primera parte de la infraestructura. Luego se daba un segundo desembolso para completar la inversión en compra de animales e insumos de producción. Finalmente, un tercer y último desembolso se hacía para el pago de la capacitación y otros gastos. Este proceso debía darse en un proceso ideal de seis meses, pero esto realmente nunca sucedía. En la mayoría de los casos el segundo desembolso salía luego de un año y medio a dos años o más de espera.

Los CDLs se encargaban de analizar y aprobar los diseños de proyectos con sus presupuestos. Luego remitían a Asunción a través de la Coordinación Región de Desarrollo. En Asunción, nuevamente hacían un proceso de evaluación y aprobación mucho más tedioso y burocrático. Todo este proceso burocrático se prestaba a presiones foráneas de índole político-partidario para acelerar el expediente de los grupos beneficiarios del sector y de los movimientos partidarios de las autoridades que ejercían el poder en las gobernaciones y en los municipios. Por lo tanto, la participación de las autoridades locales en los CDLs no garantizaba automáticamente el logro de los resultados en el análisis, en la selección, aprobación y ejecución de los proyectos productivos.

La estructura de gestión regional consistía en un/a coordinador regional de desarrollo que hacía oficina en el local de la gobernación, con algunos/as secretarios/as de oficina. Compartía un vehículo con otros tres coordinadores, lo que impedía la movilidad para realizar el seguimiento, supervisión y monitoreo de los proyectos. Por otro lado, existía proyectos en distintas etapas de ejecución: proyectos que se estaban analizando, otros seleccionando, otros aprobando, otros en ejecución con el primer desembolso o con el segundo desembolso, mientras otros tenían ya el último desembolso. Esto hacía que el proceso de gestión de PRODECO fuera muy complejo con una dotación ínfima de profesionales calificados, con sobrecarga de trabajo que hacía que los resultados sean menos eficientes y efectivos, agravado por la ausencia de un equipo especializado de seguimiento, monitoreo y evaluación de alta profesionalidad:

“Era imposible hacer todo desde la coordinación de la UCD, porque se disponía de un solo vehículo que se compartía entre los dos coordinadores regionales que trabajamos en la misma oficina. De esta manera, era imposible hacer todo en forma eficiente. No dábamos abasto, nos superaba la cantidad de trabajo y no teníamos suficiente recursos humanos profesionales ni equipos ni móviles. Se trató de canalizar las demandas a través de las autoridades locales promoviendo de esta manera la descentralización.”(Informante calificada).

ineficiente de la gestión del Programa con la permanente... Esto hacía que el personal técnico profesional calificado... en la productividad y en los resultados. La incertidumbre en la estabilidad laboral de los técnicos profesionales impedía el desarrollo de toda la potencialidad para asegurar el logro de los resultados del proyecto:

“Hace un año que está en chake el cierre del proyecto... Siempre nos tenían en la incertidumbre que hasta el fin de año no más va la ejecución del proyecto... De esta manera, no se puede trabajar. No tenemos estabilidad. No se tiene la efectividad y no se producen los resultados porque uno está más preocupado en qué le espera una vez terminado el Proyecto. Así estamos prácticamente desde fines del 2006 en que se extendió nuevamente por cuatro años más a ser revisado anualmente. Finalmente, el proyecto se prorrogó hasta el 30 de abril del 2009, fecha de cierre administrativo. Esperamos que se puede inmediatamente iniciar el nuevo Proyecto PRODECO incorporando todos los aprendizajes de este Proyecto Piloto.” (Informante calificado).

El avance operativo de los proyectos con el desfasaje del avance financiero deterioró a los grupos organizados dada su precaria situación a nivel organizativo, administrativo y contable. Los problemas fueron constantes por la burocracia en los procedimientos, los cuales se volvieron más caóticos con el retraso generalizado de los desembolsos. Paralelamente, la falta de pagos a los técnicos de asistencia técnica contribuía a la reducción al mínimo de la eficiencia operativa.

La falta de control y falta de supervisión durante la ejecución de los proyectos llevaba a situaciones difíciles a la hora de las rendiciones por la falta de conocimiento de los grupos, lo que a su vez retrasaba un nuevo desembolso. La gestión del proyecto suponía que contribuía al desarrollo comunitario con la selección, aprobación y ejecución de un proyecto productivo comunitario. Sin embargo, en la práctica los proyectos creaban expectativas comunidades que no eran suficientemente canalizadas, por lo que los retrasos e incumplimientos se transformaban en fuente de frustración comunitaria. Por lo tanto, los proyectos, en vez de promover procesos organizativos, desanimaban a los líderes y miembros de los grupos y generaba un proceso de desintegración de los grupos, con la dificultad de volver a reactivarlos luego de la mala experiencia. De esta manera, la misma gestión del proyecto desarrollaba bloqueos y autobloqueos a los procesos de avance en la gestión organizativa.

Por otro lado, la gestión del programa PRODECO suponía una contribución al desarrollo y fortalecimiento de las instituciones con la instalación de la asistencia técnica, con la estructuración de los CDLs y de los CDDs como instancias decisorias de participación. Sin embargo, la gestión del programa fue superficial sin capacidad operativa de estructuración eficiente de dichas instancias. Se trataba de una estructuración superficial para dar cumplimiento en papeles pero sin importar mucho el funcionamiento y la apropiación de dichas estructuras por los gobiernos departamentales y municipales. Entonces, se tomaba como una exigencia del Programa que para acceder a los servicios del mismo se debía dar cumplimiento, pero no se tomaba en serio y menos aún no se adoptaba como estructura de gestión descentralizada por parte de los gobiernos locales y regionales.

La evaluación de los factores internos para asegurar el éxito de los proyectos productivos toma en cuenta seis factores estratégicos. Los mismos son: El Diseño, La Pertinencia, La Consistencia, La eficiencia, El Impacto y finalmente La Sustentabilidad.

6.1. El Diseño de los Proyectos Productivos

El Programa asume que los proyectos están enfocados en el marco conceptual del Desarrollo Territorial y Comunitario, promoviendo un proceso de autogestión territorial y comunitaria en el cual los miembros del territorio y la comunidad son protagonistas de su propio desarrollo. En la práctica, sin embargo, todos los proyectos carecen de este enfoque. Las acciones se centran más bien en los proyectos productivos en sí y no en los procesos comunitarios de desarrollo territorial o en el desarrollo de las potencialidades, fortalezas y oportunidades de las comunidades. Los proyectos productivos fueron planteados sin previo Diagnóstico participativo y sin desarrollo del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de las comunidades desde sus propias fincas. Esto es resultado de la falta de un programa de desarrollo que potencie un proceso de gestión organizativa para ser empoderado y fortalecido mediante la acción del proyecto productivo.

Del mismo modo, se ha asumido que los proyectos productivos estarían enmarcados en el concepto del Desarrollo local y la Descentralización, promoviendo estructuras descentralizadas como los CDLs y los CDDs con participación de las organizaciones sociales fortalecidas articuladas a los Consejos de Desarrollo Comunitarios y a los Consejos de Desarrollo Municipales. Sin embargo, en la práctica, los CDLs y los CDDs se estructuraron en la lógica institucional y no dentro de la lógica social de las organizaciones sociales como instancia de contraloría social y ciudadana de todos los proyectos y las acciones realizadas por las autoridades municipales. La relación entre los CDLs y CDDs ha seguido siendo clientelista, prebendaria y partidaria.

Igualmente, se asume que los proyectos productivos deberían estar enmarcados en el concepto de cadenas productivas y cadenas de valores. Sin embargo, en la práctica, se plantearon diferentes proyectos desconexos, sin un planteamiento claro para desarrollar escala de producción. Así, por ejemplo, se elaboraron proyectos de trapiche sin relacionar entre sí los comités productores de caña de azúcar.

Otro problema conceptual es la focalización de las acciones en los pobres extremos y la concepción del Desarrollo Comunitario en donde residen los pobres extremos en relación dinámica con los pobres medios y los pobres acomodados. De acuerdo, a la concepción del desarrollo territorial y comunitario, es la confluencia positiva de los vecinos en su estructura heterogénea la que promueve una estructura organizativa capaz de canalizar un proceso de desarrollo autogestionario y sustentable con participación de todos los miembros de la comunidad. Sin embargo, al plantearse que los proyectos productivos debían beneficiar sólo a los pobres extremos en forma aislada, no se previó la necesidad de un soporte especial para desarrollar la capacidad de administración de sus proyectos, supliendo las carencias de niveles básicos educativos con una capacitación acorde con sus necesidades. Esta carencia ha hecho inviable y poco sustentable la ejecución de los proyectos productivos.

diseño, la evidencia indica que los proyectos no fueron asegurados para asegurar el cumplimiento de los resultados y metas de los proyectos. El más importantes era el de facilitar a los pobres, procesos de desarrollo de estructuras organizativas, abandonen el círculo vicioso de

la pobreza.

6.2. La Pertinencia de los Proyectos Productivos

El análisis de la pertinencia se plantea evaluando si los proyectos productivos seleccionados y en ejecución sirven realmente para generar empleo e ingreso para que los pobres puedan salir del círculo de la pobreza. Analizando los proyectos en su estructura interna y su rentabilidad se puede concluir que todos los proyectos son pertinentes y potenciales generadores de empleo e ingreso. Por lo tanto, todos los proyectos son válidos si se dan las condicionantes que todo proyecto exige para ser exitoso.

Estas condiciones y precondiciones están relacionadas a los factores de capacitación administrativa, fortalecimiento en gestión organizativa, disponibilidad de insumos productivos en tiempo y en cantidad necesaria, alimentos en caso de animales y capital de trabajo para compra de insumos materiales, como hilos y otros productos. Ejemplos son los casos de proyectos productivos de panadería en algunos municipios en la zona urbana, el caso de fabricación de trapo de piso en Pilar y el caso del reciclado de basura en Encarnación.

6.3. La Consistencia de los Proyectos Productivos

La consistencia de los proyectos productivos se evalúa relacionando las potencialidades del proyecto productivo en sí con las condiciones reales y potencialidades de los grupos o comités beneficiarios. En este aspecto, se puede observar la inconsistencia de gestión diseñando proyectos productivos de gestión colectiva cuando los miembros de los grupos asociativos culturalmente están con la administración familiar de dichos proyectos. Por ejemplo, los proyectos de producción colectiva de tambo, gallinero, cabras, ovejas, producción de cría y engorde de cerdo no funcionan porque los productores familiares están acostumbrados a manejarlos en forma familiar e individual. Estos proyectos debieron haberse diseñado considerando la práctica cultural de manejo a nivel familiar y hacer comercialización asociativa o desarrollando un proceso agroindustrial artesanal asociativa que puede funcionar, desarrollando cadenas productivas con cadenas de valores.

Otra inconsistencia en los proyectos es la elaboración de un proyecto ambicioso y complicado que no está acorde a la realidad de los sujetos beneficiarios miembros de los grupos o comités beneficiados. Estos son los casos de los proyectos de tambo, gallinero, cerdos, cuya rotación de capital lleva un tiempo mínimo que exige que las familias pobres tengan otros ingresos hasta que el proyecto empiece a ser rentable. Por este motivo, es relativamente más fácil de implementar un proyecto productivo como la panadería cuyos productos se venden en el día y se puede hacer la distribución de las ganancias en forma semanal, mientras que el manejo de animales en forma colectiva es más complicado por el trabajo administrativo que exige la compra de insumos y alimentos. En la mayoría de este tipo de proyecto, los comités se fueron desintegrando quedando luego las inversiones en infraestructura en el terreno del líder o líder del grupo quien es el/la que aprovecha para su propio beneficio.

proyectos se agrava cuando no se prevé la capacitación con un periodo de capacitación por un periodo relativamente largo para superar los periodos de crisis en el proceso de implementación.

6.4. La Eficiencia de los Proyectos Productivos

La eficiencia de los proyectos productivos se analiza evaluando la inversión realizada y el retorno de la misma a través de la efectiva generación de empleo e ingreso para los grupos o comités asociados. Un elemento importante relacionado a la eficiencia de los proyectos es la calidad de los materiales a ser utilizados. En este sentido, la compra de los equipos, animales, maquinarias, insumos, alimentos comprados al menor costo sin criterios de calidad, atenta en forma directa a la eficiencia de los proyectos. Lastimosamente, una gran parte de las compras fueron realizadas en forma ineficiente con precios sobrefacturados y de pésima calidad.

La ineficiencia en los proyectos ha sido el resultado de la falta de seguimiento, monitoreo y evaluación técnico-profesional con profesionales de diferentes especialidades según la necesidad, ya sean veterinarios, ingenieros agrónomos, arquitectos, abogados o ingenieros industriales.

6.5. El Impacto de los Proyectos Productivos

En cuanto al impacto de los proyectos productivos, se han producido dos momentos específicos. Un primer momento ha sido el de las inversiones y el segundo momento el de la ejecución de los proyectos. En cuanto al primer momento de las inversiones, en todos los casos se dio un impacto positivo de dinamización de la economía con la inyección de dinero a través de la instalación de los proyectos productivos. Sin embargo, es importante destacar que esta dinamización económica, en la mayoría de los casos, no se produjo en la comunidad o en el municipio, sino fuera de los mismos, dado que fueron las empresas contratistas las más favorecidas.

El impacto en el segundo momento, ya en la etapa de ejecución del proyecto, ha sido positivo, aunque luego se ha ido reduciendo hasta transformarse en negativo, al finalizar el primer ciclo de vida del proyecto. Esto se dio fundamentalmente en los casos de proyectos con mayor exigencia de tiempo para la rotación del capital. En los casos más simples de producción y venta diaria como el reciclado o las panaderías, el impacto positivo ha permitido mantenerse en el tiempo. De esta manera, el impacto inmediato en la gran mayoría de los proyectos fue positivo, aunque por un corto tiempo dada la frustración de los grupos y su posterior desintegración y desactivación.

6.6. La Sustentabilidad de los Proyectos Productivos

Con respecto a la sustentabilidad de los proyectos productivos se evaluó en su potencialidad de seguir funcionando con relativo éxito luego de finalizado el Programa PRODECO. La sustentabilidad se plantea con un balance positivo a nivel económico, social y político. En este sentido, no se han desarrollado herramientas conceptuales y metodológicas de evaluación de los proyectos del Programa PRODECO. No obstante, para evaluar positivamente el balance económico es posible medir el margen de ganancia de los proyectos, el balance social se puede obtener al



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

consolidación y maduración de la estructura y gestión por positivamente el balance político es posible analizar el de construcción de ciudadanía activa y como instancia de y departamental.

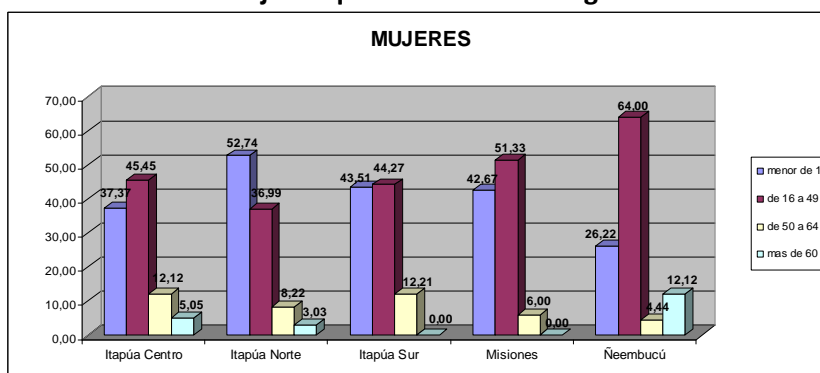
En este sentido, solamente el 30% de los proyectos ha demostrado un balance positivo como potencial de generación de ingreso y generación de empleo, pero sin capacidad de capitalización. A lo máximo que llegaron los proyectos ha sido a una reproducción simple del capital sin lograr un proceso de capitalización para superar definitivamente sus niveles de pobreza. A nivel social y político, en la gran mayoría no desarrollaron estructuras de gestión organizativa y menos aún desarrollaron procesos de construcción de ciudadanía activa y contraloría social de los procesos de desarrollo municipal.

IMPACTO DE LOS RESULTADOS DE LOS

7.1. Análisis del impacto sociodemográfico

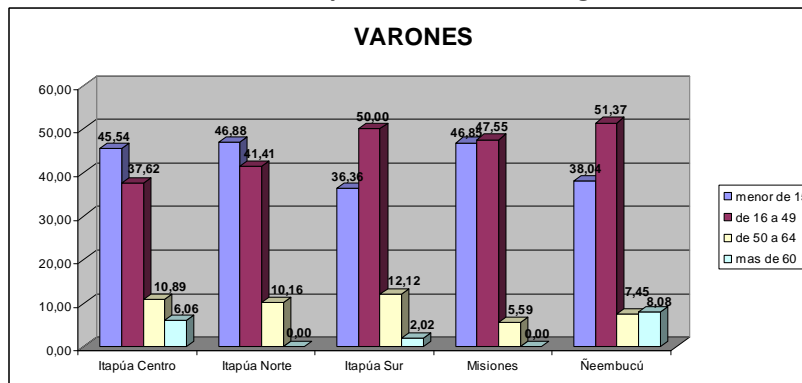
La situación sociodemográfica de la composición etaria de las mujeres que residen en el hogar, se tiene que 39.15% de las mujeres son menores de 15 años, 50.33% son mujeres entre 16 y 49 años en plena edad de reproductiva y de mayor trabajo. El 7.86% son mujeres entre 50 y 64 años y el 2.66% son mujeres de 65 años y más. Analizando por departamentos, Itapúa norte tiene 52.74% de mujeres menos de 15 años. En Ñeembucú, sin embargo, hay sólo 26.22% de mujeres menos de 15 años y hay más mujeres, el 64.00% entre 16 y 49 años.

Figura 5
Mujeres que residen en el Hogar



En cuanto a la composición etaria de los varones que residen en el hogar, se tiene que 41.90% son varones menores de 15 años, mayor porcentaje que las mujeres. Por otro lado, se tiene 46.90% de varones entre 16 y 49 años en plena edad productiva, menor porcentaje que las mujeres. Esto se puede explicar, por la migración temporal y permanente de los varones en las ciudades del Paraguay y al exterior, quedándose así las mujeres como jefes de hogares. Por otro lado, se tiene mayor porcentaje de varones entre 50 y 64 años, el 8.83% y el 2.37% de varones con 65 años y más, levemente superior a las mujeres.

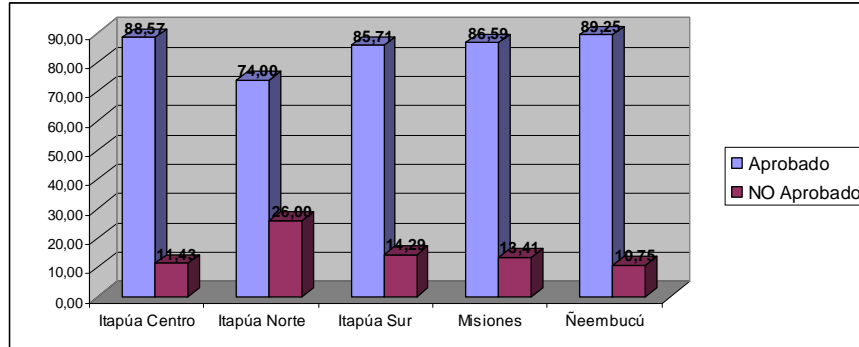
Figura 6
Varones que residen en el Hogar



En relación al nivel de escolaridad, se tiene que 85.44% tienen tercer grado aprobado tomando la totalidad de los tres departamentos. Sin embargo, la región de Itapúa norte sólo tiene el 74.00%

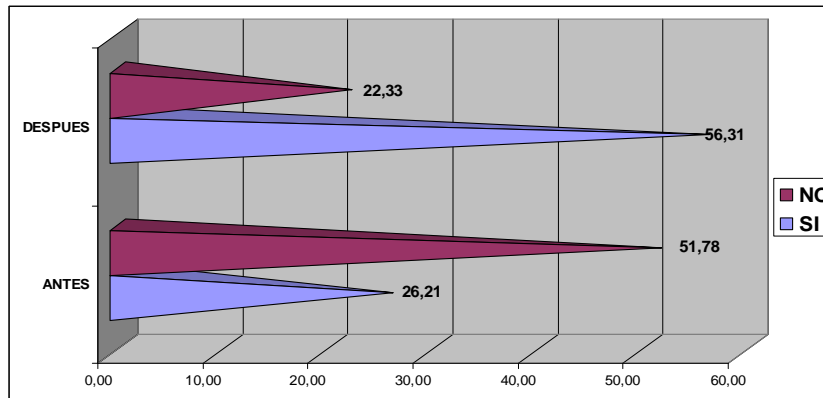
or porcentaje de población que no tiene tercer grado las otras regiones y departamentos están en torno a 13% aprobado.

Figura 7
Tercer Grado Aprobado



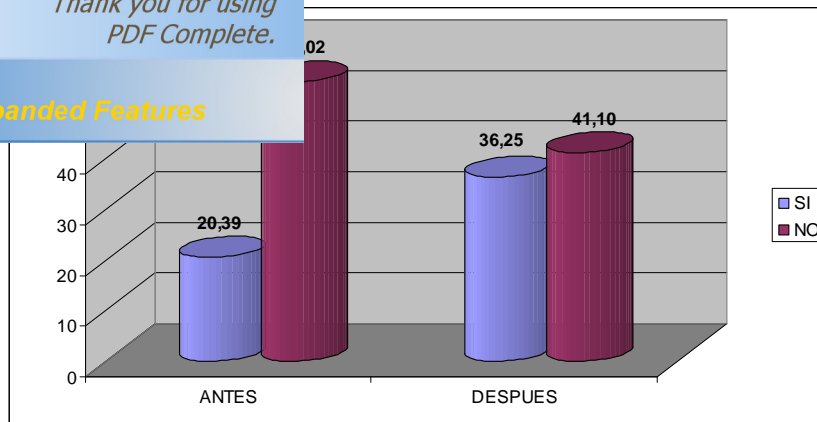
Analizando el impacto a través de las capacitaciones de 4 horas y más recibidas en gestión organizativa, administrativa, productiva, mercadeo, negociación e incidencia, se puede percibir un fuerte impacto positivo. En efecto, antes del proyecto sólo el 26.21% accedieron a este tipo de cursos, mientras que luego con el proyecto en funcionamiento se incrementó en 56.31%.

Figura 8
Capacitaciones en Gestión Organizativa



Del mismo modo, a través del análisis de capacitación recibida en cursos talleres profesionales de más de 40 Hs en gestión organizativa, administrativa, productiva, mercadeo e incidencia, se percibe un fuerte impacto positivo. Efectivamente, antes del proyecto sólo el 20.29% tenía acceso a este tipo de capacitación. Este porcentaje se incrementó sustantativamente a 36.25%. Los que no accedían antes representaban el 55.02% y con el proyecto este porcentaje se redujo a sólo el 41.10% de exclusión.

Figura 9
Capacitación en Cursos Talleres

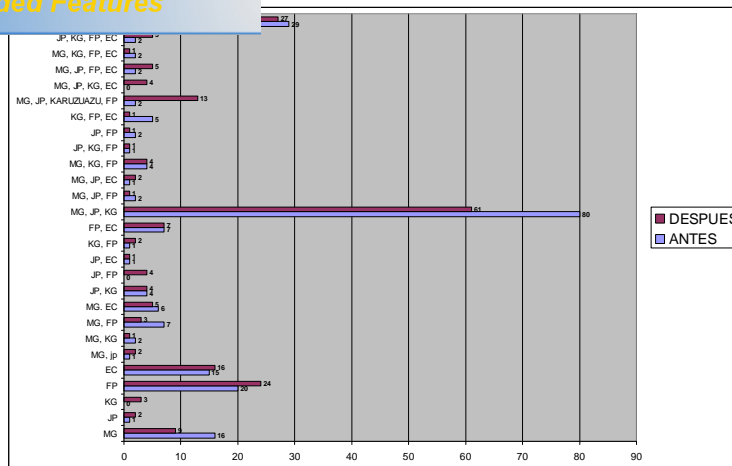


Por lo tanto, se puede concluir que el impacto sociodemográfico educativo fue positivo generando mayores oportunidades y facilitando el acceso de la población a cursos y talleres de capacitación y profesionalización. Sin embargo, es importante entender que el cambio no se da como resultado de horas de capacitación y que es importante entender el modelo de capacitación y asistencia técnica integral que la población de extrema pobreza necesita para potenciarse y capitalizar el aprendizaje para superar el asistencialismo a través de transformarse en sujeto de su propio desarrollo. De esta manera, es posible pensar en desarrollar procesos de cambio transformadores para salir de la extrema pobreza a través de la autogestión organizativa.

7.2. Análisis del impacto sociocultural

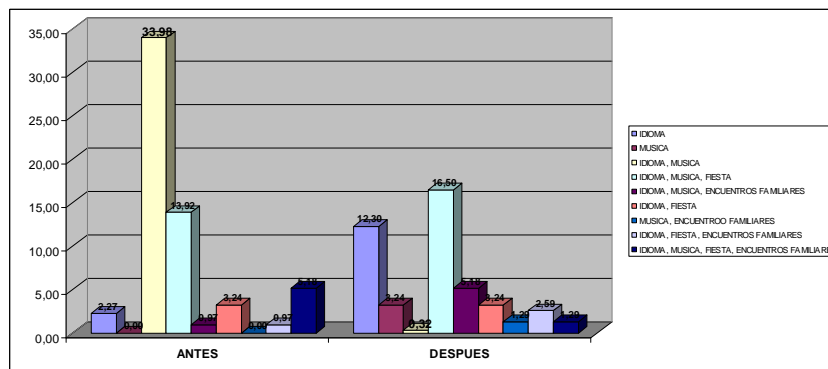
Haciendo el análisis del impacto sociocultural con relación a la práctica de la minga, jopoi, karuguasu, fiesta patronal y encuentros comunitarios, se puede percibir que la minga antes se tenía 5.18% y luego después del proyecto este porcentaje se redujo sustantivamente a sólo 2.91%. Por lo tanto, el proyecto no estimuló el proceso cultural y la solidaridad comunitaria. Del mismo modo, la mina, jopoi y karuguasu se redujo de 25.89% antes del proyecto a 19.74%. Este resultado confirma el impacto nulo del proyecto en lo sociocultural y en la vida comunitaria. Igualmente, la práctica de minga, jopoi, karuguasu, fiesta patronal y encuentros comunitarios se redujeron del 9.39% antes del proyecto a 8.74% después del proyecto. La sumatoria de todas las prácticas presenta igual tendencia reduciéndose de 68.93% a 67.64% que refleja que proyecto en su gestión plantea un proceso de fragmentación y atomización que facilita y acelera la descomposición y desestructuración sociocultural.

Figura 10
del Impacto Socio Cultural



Analizando el impacto sobre la identidad cultural en cuanto al idioma, música, fiesta y encuentros familiares en general se puede percibir igualmente un impacto negativo. En efecto, antes del proyecto el 60.52% de la población se identificaba con el idioma guaraní, la música paraguaya, las fiestas familiares y comunitarias. Después del proyecto, este porcentaje se redujo sustantivamente a sólo 45.95% que implica un impacto negativo tendiente a la desestructuración sociocultural de las comunidades y las familias. Analizando la práctica de idioma y música se redujo del 33.98% a sólo 0.32%. Igualmente, la práctica del idioma, la música, fiesta y encuentros familiares se redujeron de 80% a sólo 20% .

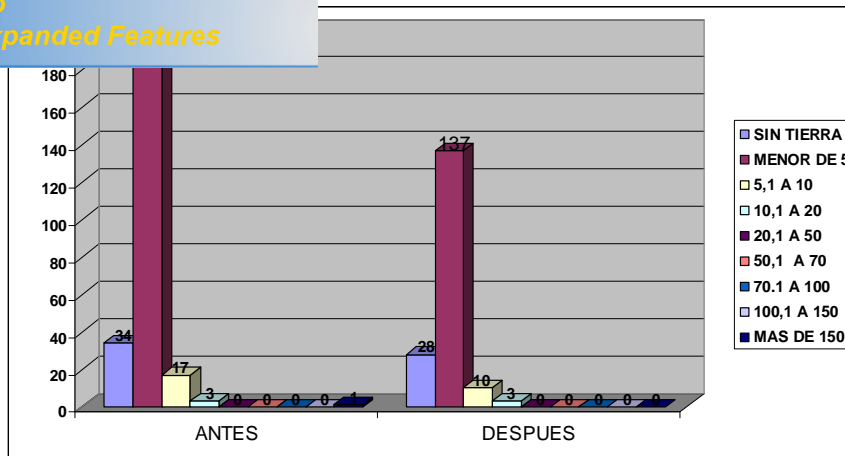
Figura 11
Identidad Cultural en cuanto al idioma



7.3. Análisis del impacto socioeconómico

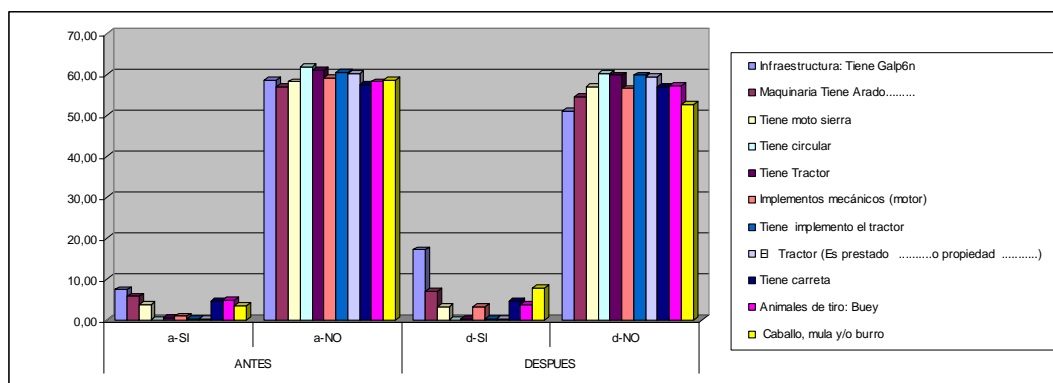
En cuanto al impacto social, se tiene un promedio de 2 dependientes menores de 15 años en cada familia y dos dependientes mayores de 64 años. Analizando la tenencia y tamaño de la tierra, los sin tierra tuvieron una reducción importante de 54% a 45%, aunque, los menores de 5 Has se redujeron de 57.05% a 42.95%, como también se redujeron los que tienen entre 5 y 10 Has. de 62.96% a 37.04%. Las reducciones son impactos positivos en los casos de los sin tierra, pero negativos en los casos de los propietarios de tierra.

Figura 12
s de 15 año en cada familia



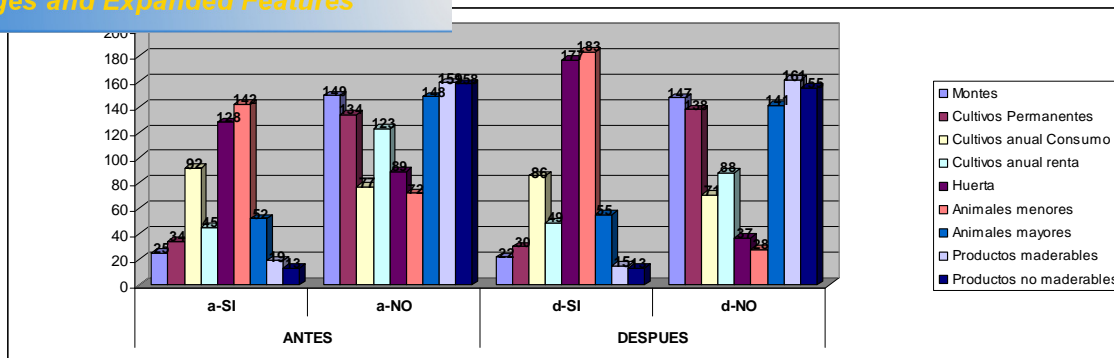
Analizando la tenencia de infraestructura, se percibe un impacto importante de aumento de los que antes no tenían galpón y luego del proyecto lo tienen, lo cual se incrementó de 7.44% a 17.15%. Igualmente, se nota un aumento entre los que antes no tienen arado y luego del proyecto sí lo tienen, incrementándose de 5.83% a 7.12%. Igualmente, se nota un incremento entre los que antes no tenían animales de tiro y luego del proyecto lo tienen, incrementándose de 3.56% a 7.77%. Sin embargo, la tenencia del buey se redujo de 4.85% a 3.88% que es un indicador que no se detuvo el proceso de pauperización y descomposición socioeconómica y productiva. No obstante, el impacto positivo puede explicarse por la dinamización económica que resultó de la ejecución de los sub-proyectos productivos.

Figura 13
Tenencia de Infraestructura



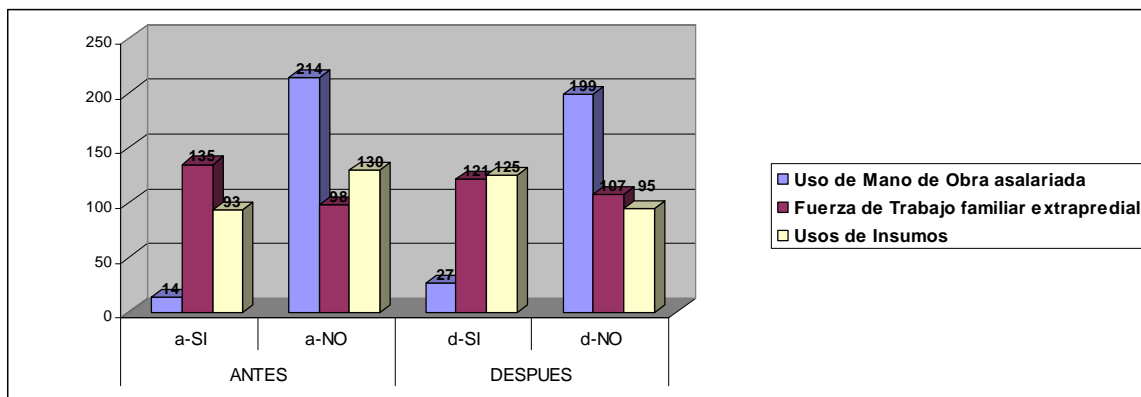
Con relación a la diversificación productiva y el uso de la tierra en la finca campesina se percibe una reducción de los que antes del proyecto tenían montes. Igualmente se observa una reducción de los cultivos permanentes después del proyecto en comparación al antes. Por otro lado, se puede observar una reducción de los cultivos de consumo. Sin embargo, en relación a los cultivos de renta se observa un incremento después del proyecto como también la tenencia de la huerta, animales menores y animales mayores. Todo esto refleja que con el programa se experimentó un proceso de mercantilización de la finca, dejando de lado los productos de consumo, los cultivos permanentes y sacrificando sus bosques por el incremento de los cultivos anuales de renta, las huertas, animales menores, mayores.

Figura 14
Uso de la Tierra en finca



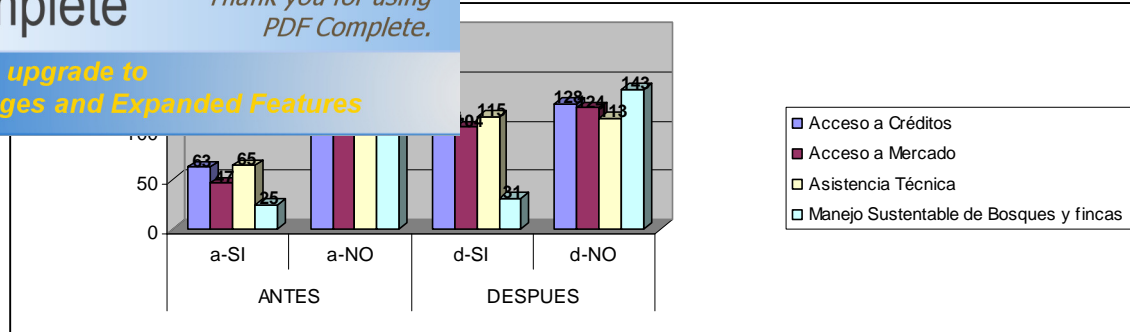
La misma tendencia se puede observar al analizar la estructura del uso de mano de obra. En efecto, en cuanto al uso de mano de obra asalariada se incrementó después del proyecto con relación a antes del programa. Por otro lado, el uso de la fuerza de trabajo familiar en forma extrapredial se redujo después del proyecto con relación a antes del mismo. Al mismo tiempo, el uso de insumos en general en la finca se incrementó después del proyecto. Todos estos impactos positivos de dinamización económica pueden explicarse en parte a la ejecución del programa y especialmente de los sub-proyectos productivos.

Figura 15
Uso de Mano Asalariado



Analizando el acceso a los servicios de potenciación económico-productiva, hay un incremento de 20.39% antes a 34.63% después, en el acceso a los servicios de crédito. Del mismo modo, se experimentó un incremento del 15.21% a 33.66% en el acceso a los servicios de mercado. Igualmente, se visualizó un incremento positivo de 21.04% a 37.22% en el acceso de los servicios de asistencia técnica. Finalmente, se puede observar un leve un incremento de 8.09% a 10.03% en cuanto al manejo sustentable de bosques y fincas.

Figura 16
Potenciación económica productiva



En síntesis, aparentemente se experimentó un proceso de mayor dinamización de la economía familiar después del proyecto con relación a lo que se tenía antes, con un mayor nivel de mercantilización de la unidad familiar, concomitantemente con mayor dependencia del mercado y menor capacidad de seguridad y soberanía alimentaria.

7.4. Análisis del impacto sicosocial

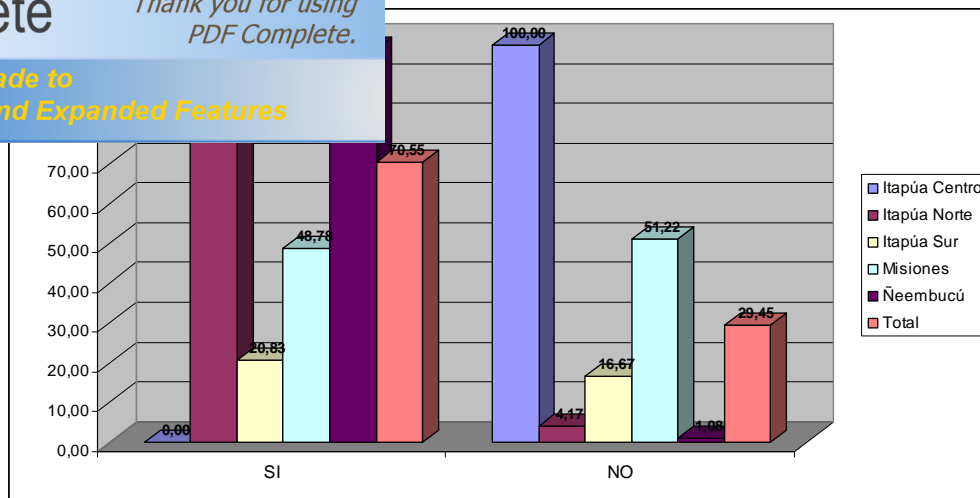
En cuanto al impacto sicosocial se analiza la calidad de la vivienda, en cuanto a la pared, 32.36% tenían de madera y 31.72% tenían de ladrillo y 7.12% mejoraron construyendo sus paredes de ladrillo. Igualmente con relación al piso, 49.51% tenían de tierra y 16.83% alisado. Mejoraron la calidad de vivienda transformando 9.06% su piso en piso de ladrillo, 3.24% en piso alisado y 1.29% en piso de cerámica. Del mismo modo, hay tendencia de mejora en cuanto al techo incrementándose en 3.88% después del proyecto el techo de tejas.

Con respecto a la infraestructura sanitaria y suministro de agua, se percibe un incremento de acceso al servicio de SENASA con agua corriente en un 7.77% al igual que el incremento del uso de bomba en un 5.83%. Al mismo tiempo, el lugar de abastecimiento de agua también se mejoró ostensiblemente incrementándose a 92.88% de los que se abastecen dentro de su casa, y 87.38% de los que se abastecen dentro de su finca. Finalmente, los trabajos comunitarios para el mantenimiento de los caminos vecinales se incrementaron sustantivamente después del proyecto con relación a lo que se hacía antes del proyecto.

7.5. Análisis del impacto sociopolítico

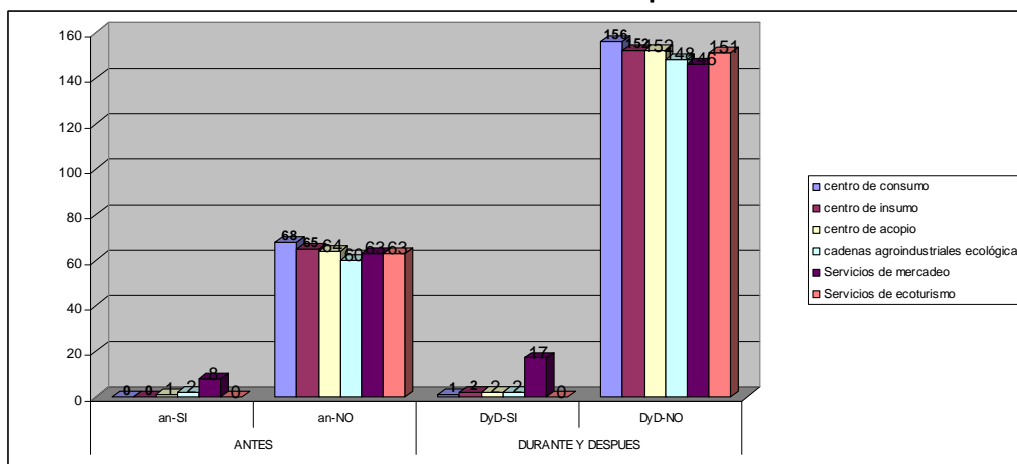
El análisis del impacto sociopolítico se realiza a través del análisis de la cedulaación. Efectivamente, el 70.55% tiene cédula de identidad. Sin esta documentación no se puede ejercer poder ciudadano y no se puede construir ciudadanía activa y protagónica como contraloría ciudadana. Misiones es la región que menos cedulaación tiene con un 48.78% de población con cédula de identidad. En Itapúa centro, por otro lado, se da la situación extrema que ninguno de los encuestados tiene cédula de identidad.

Figura 17
Impacto sociopolítico



Por otro lado, analizando los factores de exclusión socio política se tiene un incremento de 2.69% a 5.50% en servicios de mercadeo. Al mismo tiempo, se tiene un incremento insignificante en cuanto a acceso a centro de acopio, centro de insumo y centro de consumo. Precisamente, la falta de acceso a los servicios organizativos y solidarios de centro de consumo, centro de insumo, centro de acopio y servicios de mercadeo hace que la dependencia de los acopiadores sea más fuerte ya que son los políticos locales los que través de estas relaciones de dependencia económica refuerzan la dependencia y la manipulación política.

Figura 18
Factores de exclusión socio-político

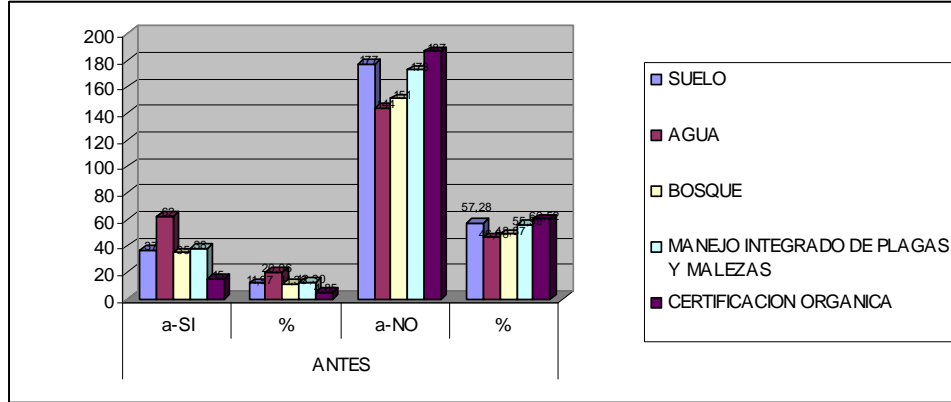


7.6. Análisis del impacto ecológico

Haciendo el análisis del impacto ecológico en cuanto a manejo de suelo, agua, bosque, manejo de plagas, enfermedades y malezas y certificación orgánica, se percibe que hay un mejoría incrementándose el porcentaje de los que manejan su suelo de 11.97% a 17.80%. Igualmente, se experimenta un impacto positivo en el mejoramiento del manejo de agua, incrementándose de 20.06% a 42.39%. En cuanto al manejo de bosque se mantuvo igual. Con relación al manejo de integrado de plagas y malezas se tiene una leve mejoría incrementándose de 12.30% a 17.48%. El proceso de certificación orgánica ha tenido un fuerte impacto considerando que se incrementó de 4.85% a 11.33%. Al parecer, con el impacto positivo de las capacitaciones se mejoró

e suelo, agua, bosque, manejo de plagas, enfermedades y certificación orgánica.

Figura 19
Análisis del Impacto ecológico



8.1. Contormacion, Fortalecimiento y Consolidación de Organizaciones Comunitarias.

El PRODECO buscaba a través de los proyectos productivos promover, fortalecer y consolidar organizaciones comunitarias. Sin embargo, en su implementación la práctica lo llevó a una promoción artificial de grupos de pobres en torno al interés puntual e inmediatista de un proyecto productivo, sin el desarrollo de un proceso de descubrimiento de sus propias fortalezas y potencialidades, sin concienciación y por lo tanto, sin capacidad de autogestión.

Por el contrario, con la metodología y estrategia implementada en base al asistencialismo y prebendarismo político-partidario se aceleró más un proceso de fragmentación, atomización y desestructuración comunitaria acelerando aún el proceso de pauperización y descomposición social. La construcción de sujetos de su propio desarrollo y la construcción de ciudadanía activa no fue posible desarrollar. Antes, durante y después del Programa PRODECO, las comunidades prosiguieron con la debilidad estructural y sin capacidad organizativa.

La fuerte presión político-partidaria para generar los proyectos productivos y la ausencia de una metodología y estrategia participativa de desarrollo comunitario promoviendo, fortaleciendo y consolidando estructuras organizativas autogestionarias en el marco de la economía social y solidaria, sin planes de desarrollo sistémico a nivel municipal ni comunitario, hizo que los proyectos productivos se desarrollen en forma aislada y sin conexión ni articulación entre ellos. Definitivamente, se crearon 500 comités atomizados, desestructurados y desarticulados, sin fortalecimiento de sus estructuras organizativas, girando en torno a la dinámica del proyecto que se ha mantenido artificialmente sin poder resistir a un proceso de desintegración paulatina orientándose ineludiblemente hacia una desintegración total, generando y multiplicando procesos de exclusión al interior de las comunidades en lugar de potenciar procesos de inclusión.

8.2. Asistencia Técnica y la calidad del servicio

El mismo diseño de los proyectos se planteaba para instalar un servicio de asistencia técnica de muy baja calidad en algunos pocos casos y de pésima calidad en la mayoría de los casos en tanto que el nivel de inversión en asistencia técnica era muy bajo, el modelo de asistencia técnica era muy formal y convencional con un periodo de tiempo insuficiente de sólo seis. A todos estos problemas de diseño se le sumó problemas de gestión, con pagos atrasados.

La necesidad de una mayor duración, las deficiencias del servicio en el plano social sin experiencia y especialidad en desarrollo campesino sustentable y la ausencia de conocimientos y prácticas sociales adecuadas a intervenciones en este tipo de proyecto de los Agentes Técnicos – ATs encargados y responsables en desarrollar el servicio de asistencia técnica. La asistencia técnica se confundió con capacitación formal y convencional de horas cátedras desarrolladas y de entrega de información empaquetada sin desarrollar proceso de aprendizaje experiencial a través de la investigación-acción, provocando la reflexión y el debate para descubrir, recuperar, consolidar sus propias fortalezas para impulsar su propio desarrollo.

a en setiembre del 2006 diagnosticaba claramente como como cumplimiento de este resultado estratégico. Esta calidad de los servicios de asistencia técnica, no porque no ad institucional, sino porque el mismo diseño y la gestión

del programa así lo indujo.

8.3. Desarrollo territorial y comunitario

Aparentemente con datos cuantitativos puntuales se cumplieron de sobra con los resultados del Programa promoviendo y desarrollando más de 500 comités como organizaciones comunitarias a través de las cuales se pretendía promover el desarrollo territorial de las comunidades. Sin embargo, analizando los procesos, los resultados estratégicos de una comunidad organizada construyendo ciudadanía activa a través de cual genera contraloría social ciudadana estos resultados estratégicos están lejos de haberse cumplidos. Los resultados estratégicos que deberían haber generado una mayor capacidad para la descentralización no se dieron, debido a la incapacidad de apropiación de estructuras de gestión y de apoyo que le facilitó el programa.

El problema de la focalización y homogeneización artificial de los grupos también afectó negativamente bloqueando el proceso del desarrollo territorial y comunitario. Efectivamente, en muchos casos, la manifestación de interés de comités existentes ya relativamente consolidados que al ser sometidos en forma rígida, mecánica y dogmáticamente a los criterios de elegibilidad, confundiendo como en su mismo diseño, la pobreza por necesidades insatisfechas y no planteándose en el marco de los factores múltiples, simultáneos, sistémicos y estructurales de exclusión, fueron desintegrados para formar nuevo comité para el proyecto. Por esa razón se le denominaban “comité PRODECO”.

Estas prácticas y estrategias metodológicas no aportan a la construcción y rescate del capital social como instancias movilizadoras para el rescate de los otros stocks de capital. En muchos de estos casos, quien quedaba excluido de la selección para PRODECO era el/la líder. Entonces, lógicamente, el grupo previamente organizado se quedaba sin sus líderes naturales y por lo tanto sin capacidad de estructurarse y fortalecerse en su gestión organizativa. Esta rigidez en la gestión del Programa se lograron flexibilizar posteriormente, pero sin lograr ya superar el problema raíz que es la confusión de relacionar pobreza solamente con las necesidades básicas insatisfechas y negando en su práctica, intervención y gestión que la pobreza es resultado de la exclusión múltiple, simultánea, estructural y sistémica de factores de exclusión.

Por otro lado, se comprueba que el esfuerzo de crear una nueva institucionalidad a nivel de los municipios y del propio departamento con los CDLs y los CDDs no tuvo sus efectos duraderos en tanto que se planteó en el marco de la coordinación interinstitucional al interior del Estado y no se planteó en el marco de una alianza amplia de lo público, con lo privado y lo social y solidario en una dinámica social antes que meramente institucional. Se pretendía con este modelo instalar mecanismos de participación en las tomas de decisiones instalando competencia a nivel local.

Sin embargo, sin planes de desarrollo comunitario, sin planes de desarrollo municipal es imposible. Al final del Programa PRODECO, los proyectos productivos deberían haberse quedado a cargo de las autoridades municipales a través de estas nuevas estructuras para hacer el seguimiento y apoyo permanente de los proyectos. Algunas pocas autoridades lo están haciendo, pero no es por resultado de la acción del programa, sino por su propia iniciativa y proactividad.

so en base a un capital social comunitario

El objetivo principal de los proyectos productivos fue fundamentalmente generar empleo e ingreso para los pobres a través del proceso de rescate, recuperación y fortalecimiento de su capital social comunitaria con organizaciones autogestionarias y consolidadas, con activa participación en la vida económica, social y política de la comunidad y del municipio. Efectivamente, se generaron, diseñaron y ejecutaron proyectos productivos con potencial de generación de empleo y de ingreso, pero en tanto que no estaban basados en el proceso de construcción del capital social, no fue posible rescatar y capitalizar los otros stocks de capital como el capital cultural, el capital psicológico, el capital político, el capital espiritual y el capital ecológico y por lo tanto se redujo su potencial de generación de empleo y de ingreso.

Los grupos o comités esperaron de los proyectos en forma automática la “solución milagrosa” de sus problemas económicos, de su escaso ingreso y como fuente principal de empleo y generador de ingreso. Toda esta confusión y distorsión fue resultado de la estrategia y metodología de intervención y de gestión del programa que incentivó la organización sólo para recibir el proyecto productivo. De esta manera, se planteó el proyecto productivo desde la perspectiva meramente económica y de mercado como el único dinamizador de todos los factores articuladores y movilizados del desarrollo comunitario. No se planteó el proyecto como una herramienta, como un instrumento que ayude sino que se convirtió como fin en si mismo. De esta manera, se desvirtuó y se debilitó el potencial de generación de empleo y de ingreso de los propios proyectos al no trabajar la dimensión social, política, ecológica, psicológica y espiritual de los mismos.

Por lo tanto, el proceso de desgranamiento y desintegración de los comités fue generalizado. En la mayoría de los casos, los comités comenzaron con 8 y más miembros y en el momento de la evaluación estaban funcionando solamente con 4 miembros, en los casos que estaban funcionando, dejando ya de lado la gran mayoría que ya están inactivos y sin funcionamiento. Esto demuestra que el potencia de generación de empleo y de ingreso de los proyectos se debilitó, se redujo o desapareció al trabajar sólo en la dimensión económica y de mercado, en tanto que las inversiones eran relativamente pequeñas y al no potenciar y fortalecer las otras dimensiones y sobre todo, por no fortalecer la inversión en conocimiento e inteligencia a través de un sistema diferente de servicio de asistencia técnica integral permanente, intensivo y de largo plazo.

8.5. Cadenas productivas y cadenas de valores.

Las cadenas productivas y cadenas de valores se plantean como estrategia para desarrollar producción en escala y economía de escala a través de un proceso de integración vertical y horizontal al interior de las comunidades y las comunidades unas con otras en el municipio y del municipio con los otros municipios en el marco territorial del departamento.

El proceso de integración vertical es la articulación de la unidad familiar como micro empresa familiar solidaria. Es la unidad organizativa básica. Luego, unas 8 o más micro empresas familiares solidarias se integran en un comité de productores y productoras como micro empresas solidarias. Luego estos comités se integran a un nivel superior de organización de segundo piso como empresas solidarias y finalmente éstas últimas se integran a nivel departamental y nacional conformando corporaciones solidarias. En el caso del PRODECO, no se trabajó la estructura organizativa ni la conciencia de las unidades familiares para impulsar un proceso de reconversión

ón familiar y productiva. Por lo tanto, los comités estaban estructura y gestión organizativa y sin el nivel de conciencia mbio productivo de la familia y del propio comité.

Por otro lado, el proceso de integración horizontal se debe desarrollar simultáneamente con el proceso de integración vertical promoviendo, articulando y blindando la estructura productiva eminentemente primaria a nivel familiar con la estructura industrial primaria o de nivel relativamente y gradualmente más complejo a nivel de comités de productores y productoras. Se hace así un proceso de integración horizontal de lo simple a complejo simultáneamente que se va desarrollando la integración vertical para garantizar una economía de escala con eficiencia, efectividad y competitividad. En el caso de los proyectos productivos de PRODECO no se desarrolló la cadena o la integración ni en lo simple y menos aún en lo complejo.

El proceso de desarrollar cadena de valores es el resultado del proceso múltiple, simultáneo, sistémico y estructural de integración a través del cual se genera riqueza, empleo, ingreso y valores rescatando, capitalizando, distribución y redistribución más equitativa de los stocks de capital generando balances positivos en todos los factores que intervienen en la dinámica social, cultural, psicológica, ecológica, política y económica en el marco de la economía social y solidaria. Los proyectos productivos ni se plantearon desarrollar la cadena de valores en tanto que confundían pobreza con carencia de satisfacciones y presencia de necesidades insatisfechas por la falta de ingreso. No descubrieron al “pobre” como sujeto de su propio desarrollo en tanto que empiece a descubrir y rescatar sus potencialidades, sus stocks de capitales a través de su capital movilizador, dinamizador, disparador que es el capital social a través del desarrollo de sus estructuras organizativas en todos los niveles de organización, familiar, comités, organizaciones, asociaciones o coordinaciones.

Así mismo, es importante resaltar que la cadena productiva como resultado de la integración horizontal no se dio por el mismo diseño y concepción y la misma estrategia de acción e intervención del programa. Es imposible desarrollar cadena de producción y cadena de valores sin una asistencia técnica agroecológica, integral y sustentable y con una duración de por lo menos 3 a 5 años para poder desarrollar procesos estructurales y estratégicos de cambio.

oto que deja aprendizajes para plantearse como nuevo modelo, pero ya con otra dinámica, con otra metodología y estrategia de acción y de intervención.

De esta manera, se necesita hacer un debate sobre la concepción de Pobreza que se plantea resolver con el proyecto que implica un cambio en el diseño del programa, de la intervención, de la estrategia y metodología de acción y del diseño de los mismos proyectos productivos. Analizar en el marco conceptual de la exclusión de factores múltiples, simultáneo, sistémicos y estructurados los problemas de altos índices de pobreza, falta de actividades de generación de ingreso para los pobres, relaciones sociales paternalistas e instituciones débiles que hacen difícil el ejercicio ciudadano, particularmente para los pobres, falta de reglas y mecanismos transparentes par la toma de decisiones y distribución de recursos, presiones políticas que traban las reformas institucionales y una mayor participación, falta de incentivos y procedimientos normalizados que facilita la corrupción y falta de una política de Estado y estrategia gubernamental clara para mejorar a los servicios de desarrollo de parte de los pobres para transformarse y convertirse en sujetos de su propio de desarrollo económico, político y social.

Se debe replantear desde la práctica un debate sobre el desarrollo territorial, comunitario y agroecológico focalizado y centrado en la construcción de la economía social y solidaria en el marco de cadenas productivas y cadenas de valores a través de la promoción de procesos de integración vertical y horizontal.

Al mismo tiempo, se debe replantear la concepción de la participación, la descentralización y la conformación de los CDLs y los CDDs a partir de la dinámica y lógica social y no méramente de coordinación inter institucional. Se tiene que plantearse en el marco de promover, fortalecer y blindar un proceso de alianza público-privado-social y solidaria con el fuerte protagonismo de las organizaciones sociales en su dinámica de construir ciudadanía activa recuperando su SER SUJETO de su propio de desarrollo.

También se debe replantear por completo el apoyo de la asistencia técnica a partir del diseño y modelo de intervención y además de la misma duración del programa del servicio. Indudablemente, la asistencia técnica es imprescindible y es el motor del desarrollo juntamente con las organizaciones sociales. Sin embargo, es importante debatir sobre el modelo conceptual, el diseño, metodología y estrategia de acción y de intervención. Se trata de plantear una asistencia técnica en el marco de la investigación-acción de la construcción de la economía social y solidaria, la agroecología y el mercado justo y ecosolidario.

Igualmente, se tiene que replantear el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación permanente del programa y de los proyectos productivos y de los procesos de desarrollo comunitario con resultados específicos en cuanto promoción, fortalecimiento y consolidación de estructuras organizativas a nivel comunitaria con los Consejos de Desarrollo Comunitario y en nivel municipal con los Consejos de Desarrollo Municipales en base al Diagnóstico Rural Participativo y planes de trabajo.

Los resultados cuantitativos indican el éxito del Programa PRODECO, aunque en cuanto a sus resultados procesuales estratégicos de cambio y de impacto, ha sido un programa con muchos problemas que exige revisar radicalmente su diseño, concepción, metodología y estrategia de



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

... resultados cuantitativo se tuvo una relativa participación de
... y aún menos de pueblos originarios. En los resultados
... la perspectiva de género, generación ni etnia ni en el
... uctivos.

ción es revisar radicalmente el diseño, la concepción, el modelo, la metodología y estrategia de acción e intervención del proyecto que deberá proseguir en base a las lecciones aprendidas en el proyecto piloto. Esta revisión radical del proyecto se tiene que hacer en base a una radical revisión del paradigma de Pobreza, del desarrollo sustentable y agroecológico, el modelo económico vigente y la economía social y solidaria, los proyectos productivos en el marco de procesos de integración vertical y horizontal de cadenas de producción y cadenas de valores.

Revisar cómo trabajar la perspectiva de género, generación y etnia en el nuevo programa PRODECO para que realmente sea de impacto con resultado de cambio estratégico para estos sectores más vulnerables en la condición de equidad para el desarrollo sustentable y agroecológico.

Sin hacer una revisión sería superando los paradigmas de pobreza de la línea de pobreza, o de la necesidades básicas insatisfechas o de una integración de línea de pobreza con necesidades básicas insatisfechas sin articulación a lo que es el marco conceptual paradigmático del desarrollo territorial, comunitario, sustentable y agroecológico a través de la reconstrucción, rescate, recuperación de los stocks de capital para desarrollar un proceso inclusión para superar la exclusión a través de los factores múltiples simultáneos, sistémicos y estructurados de desintegración y descomposición de lo stocks de capitales comunitarios. Esto se tiene que plantear en el proceso de apoyo y fomento de los planes de desarrollo municipal y departamental con sus planes maestros de desarrollo municipal agroecológico y los planes maestros de desarrollo departamental agroecológico que debiera orientar a los proyectos productivos para conformar y desarrollar las estructuras de cadenas productivas y cadenas de valores. El Programa PRODECO debe ser un programa de transferencia de diseño, estrategia y metodología de acción e intervención para proseguir con sus propias fuerzas para la utilización de los fondos de royalties en programas de desarrollo comunitario con participación protagónica de las organizaciones sociales y la construcción de ciudadanía activa.

Realizar esta revisión en el marco de un programa de modernización del Estado a través de una reforma mixta integrada para desarrollar e integrar los servicios públicos con los privados y con los servicios del sector social y solidario. Para esto es importante impulsar un proceso agresivo de alianza público-privada-social solidaria a través del cual instituciones como ONGs, iglesias, universidades, empresas puedan identificar proyectos sustentables en las comunidades para el desarrollo municipal sustentable del municipio.

Para los programas de promoción y desarrollo focalizados para los más pobres es importante desarrollarlo en el marco del desarrollo comunitario integrando a todos los miembros de las comunidades sin pretender homogeneizarlos por debajo por un lado. Por otro lado, se tiene que complementar y blindar los programas de promoción y desarrollo con los programas de protección hasta el tiempo que pueda despegar con los proyectos productivos de desarrollo.

El Programa necesita fortalecer el proceso de la alianza público, privado, social y solidario a través del fortalecimiento de las estructuras sociales y la participación de las organizaciones sociales. Para esto es importante desarrollar alianza estratégica con Redes de ONGs especializadas en desarrollo. Por otro lado, el programa al revisar radicalmente su diseño, concepción, modelo,



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Intervención debe también hacer una revisión radical del
evaluación permanente.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AS

Medio Término de PRODECO". Proyecto Piloto de Desarrollo Comunitario de Itapuá, Misiones y Ñeembucú. 2005.

OTTER, Thomas. "Estudio de potencialidades productivas y desarrollo territorial". Proyecto de Desarrollo Comunitario – PRODECO. Informe Final, 2007..