

PARAGUAY

EN EL MAPA COMPETITIVO DEL MUNDO
"KOA IKATUTA"



IICA 60
Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura



Ministerio de Agricultura
y Ganadería



Comisión Asesora de Agricultura y
Ganadería de la Cámara de Diputados



.....

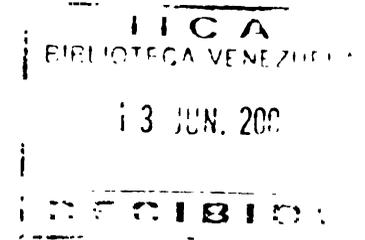
.....

.....



PARAGUAY EN EL MAPA COMPETITIVO DEL MUNDO

"KOA IKATUTA"



***Un desafío entre todos,
focalizado en el Hacer.***

A ñ o 2 0 0 3

00005104

11CA
E21
34

Contenido.

1. **Presentación.**
2. **Del Proyecto. Los Resultados del Sumar.**
3. **Competitividad. Una Construcción Permanente.**
4. **Referencias del Entorno.**
5. **La Visión de Partida. Posicionamiento del Sector.**
6. **Lineamientos Estratégicos.**
7. **Los Contenidos de una Agenda para la Mejora de la Competitividad Agropecuaria y Agro-Industrial.**
8. **Propuesta de Continuidad.**





1. Presentación.

El Proyecto es el resultado del accionar conjunto de la Comisión de Agricultura y Ganadería de la Cámara de Diputados y Ministerio de Agricultura y Ganadería, los cuales contando con la cooperación técnica y financiera del Instituto Interamericano Cooperación para la Agricultura, construyeron un espacio de participación, donde interactuaron actores privados y públicos con objetivo de contribuir a la mejora de la competitividad del Sector Agropecuario y Agro-Alimentario del País.

Mediante la convocatoria realizada por el Ministro de Agricultura y Ganadería, Dr. Darío Baumgarten, por el Presidente de Comisión de Agricultura y Ganadería de la Cámara de Diputados, Dr. Daniel Rojas y el Representante de la Oficina del IICA Paraguay, Ing. Agr. Roberto Casás, desde diciembre de 2002 a mayo de 2003, tuvieron lugar 15 Foros Estratégicos, 12 de carácter subsectorial y tres de carácter temático, los cuales contaron con los aportes de más de 400 participantes donde un 80% provinieron del sector privado.

El Proyecto estuvo coordinado por un Comité Ejecutivo, formado por el Dr. José Luis Laneri (M.A.G.), Ing. Agr. Myrian Moli (Asesora de la Comisión de Agricultura y Ganadería de la Cámara de Diputados) y el Ing. Agr. Luis Zarza (IICA), apoyado por consultores externos del IICA, Cra. Primavera Garbarino e Iñaqui Azúa, y contando con un destacado Grupo Técnico conformado por:

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| - Dra. Gladys Benegas | - Ing. Agr. Augusto Fatecha | - Ing. Agr. Juan Angel Morassi |
| - Ing. Agr. Freddy Martínez | - Ing. Agr. Ramón Fogel | - Dr. Ricardo Pedretti |
| - Ing. Agr. José Félix Bareiro | - Ing. Agr. Enrique Galarza | - Ing. Agr. Antonio Schapovaloff |
| - Dr. Roberto Blanco | - Ing. Agr. Vicente Mangano | - Dr. Arsenio Vasconcellos |
| - Ing. Agr. Ronaldo Dietze | - Ing. Agr. Alfredo Molinas | - Dr. Juan Villalba |



2. Del Proyecto.

Antecedentes.

A la inquietud surgida en la Comisión de Agricultura y Ganadería de la Cámara de Diputados, planteada ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, en el sentido de buscar consensos frente a las problemáticas que afectan al Sector Agropecuario y Agro-Industrial del País, se le dio forma con un Acuerdo de Cooperación entre los tres Organismos para dar inicio al Proyecto denominado:

"PARAGUAY EN EL MAPA COMPETITIVO DEL MUNDO, KOA IKATUTA"

Sin duda que uno de los aspectos más salientes de tal propuesta, se centra en el hecho de la conjunción de esfuerzos entre el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo, en pro de la construcción conjunta de nuevas visiones y paradigmas sobre el Sector, pudiéndose afirmar además que este hecho no es sólo de carácter inédito para el País, sino que constituye el primer ejemplo que en ese sentido se puede identificar en América del Sur, lo que a su vez representa un sustancial avance en pro de la creación de espacios que contribuyen a la mejora de la gobernabilidad de nuestras naciones.

Objetivo.

El Proyecto tiene como objetivo delinear mediante una fuerte alianza entre actores privados y públicos, las principales orientaciones para el desarrollo de la Competitividad del Sector Agropecuario y Agro-Industrial del Paraguay, buscando su mejora y eficiencia para aumentar el bienestar de la población nacional.

Lineamientos Estratégicos. La Importancia del Sumar.

La elaboración y ejecución del Proyecto, tuvo como guía central la conjunción de tres ideas - fuerza, a saber:

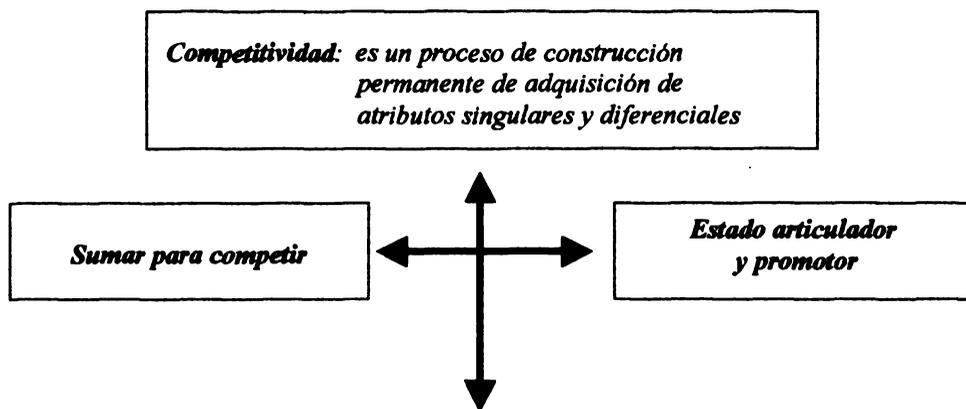
La conceptualización de la competitividad como un proceso, la visión de un Estado articulador y promotor por sobre todas las cosas, la importancia de generar espacios para el "sumar". (Fig. 1)

Todo ello articulado mediante el uso de la batería instrumental que proporciona la Planificación Estratégica Participativa.





Fig. 1 Guía del Accionar.



Metodología: Planificación Estratégica Participativa

Se partió del hecho de que la mejora de la competitividad del Sector Agropecuario y Agro-Industrial, objetivo del Proyecto, constituye un proceso continuo de construcción y de adquisición de atributos singulares y diferenciales cuyos resultados posibles de ser medidos en términos de productividad, eficiencia y calidad de vida, se materializan en el mediano y largo plazo.

En ese sentido, a nivel de la economía nacional, el nuevo padrón competitivo se acompaña con políticas activas y dinámicas que contemplan la diferenciación de las situaciones de los agentes que intervienen y que basada en procedimientos cooperativos de formulación e implementación, posibilitan aglutinar el *know how* empresarial, la ciencia y la gestión pública, complementando así las orientaciones del mercado.

Se trabaja así, principalmente a nivel meso-económico y micro-económico, en el primero se encuentran un conjunto de medidas de política que mejoran los entornos competitivos de las empresas, mientras que en el segundo nivel, se encuentran las acciones que específicamente le competen a las empresas para mejorar sus propios posicionamientos.

Todo ello, sin desconocer que el nivel macro-económico que en principio es un dato, puede favorecer, limitar o entorpecer el proceso de mejoras de las políticas de corte meso y micro-económico.

En ese sentido, se considera que los factores esenciales de un marco macro-económico que facilite una competencia eficaz, pasan por lograr condiciones de estabilidad, política cambiaria y comercial que no obstaculicen la exportación; condiciones financieras para la inversión y una política de competencia que impida la creación de situaciones monopólicas.

Estas condicionantes macro, consideradas necesarias pero no suficientes, deberán ser complementadas por acciones de corte sectorial y de índole meso-económico que junto a las medidas micro busquen facilitar mejores posicionamientos competitivos.

Todo ello, acentúa la necesidad de desarrollar procesos de planificación y de construcción de escenarios de futuro.



Frente al fracaso "del mercado" como único asignador eficiente de recursos, el cual se ha constatado que por sí solo no optimiza la asignación de los mismos, ni garantiza mejoras de competitividad de carácter continuo y ante las dificultades que plantea la construcción del "Estado de desarrollo", cimentada en una acción dirigista y auto-determinante por parte de los gobiernos, la cual se ha visto desbordada por los adelantos tecnológicos de fin de siglo, surge una nueva propuesta que se centra en la utilización de patrones organizativos, económicos y sociales, contextualizados a las propias realidades y basados en nuevas articulaciones entre empresas, gobierno y comunidad.

Sin duda que un proceso de planificación, es ante todo y por sobre todo un asunto de motivación y participación consciente y deliberada de los individuos y sus organizaciones, donde la búsqueda del conocimiento es un esfuerzo de responsabilidad compartida, con decisiones individuales y colectivas, tomadas lo más cerca posible de sus niveles de ejecución, de manera de lograr que sus actores principales se encuentren involucrados.

Dentro de esta aproximación se visualiza al Gobierno, como un gran articulador de agentes y facilitador activo de condiciones y entornos donde le toca actuar a las organizaciones, más que como actor principal como un organismo prescindente.

Frente a estos desafíos, no es fácil trabajar en solitario las alianzas se han convertido en una necesidad imperiosa, donde se suman actores, esfuerzos y acciones y donde la adquisición de nuevas capacidades y el pensar y actuar en forma de red, son atributos presentes al pretender mejorar competitividad y competencias.

A la hora de crear las condiciones de "atractividad" y competitividad, Michael Porter¹ establece que "se considera fundamental la acción catalizadora que deberán desarrollar los gobiernos, iniciando y fortaleciendo procesos participativos que orientados estratégicamente colaboren en la formación de una misión - visión de lo que se pretende desarrollar: la competitividad".

A la vez, se hace necesario tener en cuenta para que para que esta construcción sea exitosa, deberá necesariamente estar guiada por la voluntad explícita y el criterio central del "sumar", poniendo especial énfasis en aprovechar las ventajas relativas que proporciona el unir las fuerzas del Mercado, del Estado y de la Sociedad Civil en su conjunto.

Y es precisamente con esta orientación que se considera importante la búsqueda de nuevos espacios que permitiendo la generación de impulsos y coordinaciones,

¹ On Competition





elaboren visiones de mediano y largo plazo. Los países que han practicado con éxito políticas de carácter sectorial, han utilizado patrones sociales y económicos de carácter innovador, contextuados a sus propias realidades, dejando de lado antiguos paradigmas y aproximaciones dogmáticas.

Se considera entonces, que el objetivo principal de la política agropecuaria y agro-industrial del país, estará estrechamente ligada a la creación de facilidades y capacidades que en forma dinámica, contribuyan a la formación y aplicación de un conjunto coherente de instrumentos que permitan a su vez el fortalecimiento y la "mejora continua" de la competitividad del sector y la de cada uno de sus actores, sean estos públicos o privados.

Metodología.

La metodología se centró en la aplicación del proceso de planificación estratégica participativa y en favorecer la creación de espacios institucionales y organizacionales, en donde la coordinación y la participación responsable permiten la realización de una suma inteligente de lo posible mediante el análisis de lo disponible y un repaso efectivo de lo pendiente.

Planificación Estratégica Participativa.

La necesidad de acotar incertidumbres en un mundo en constante cambio, ha puesto nuevamente en el centro

del escenario la importancia de *planificar*, dotándola a su vez, de dos connotaciones específicas: una en cuanto al carácter del proceso y otra relacionada a la forma de llevarlo a cabo.

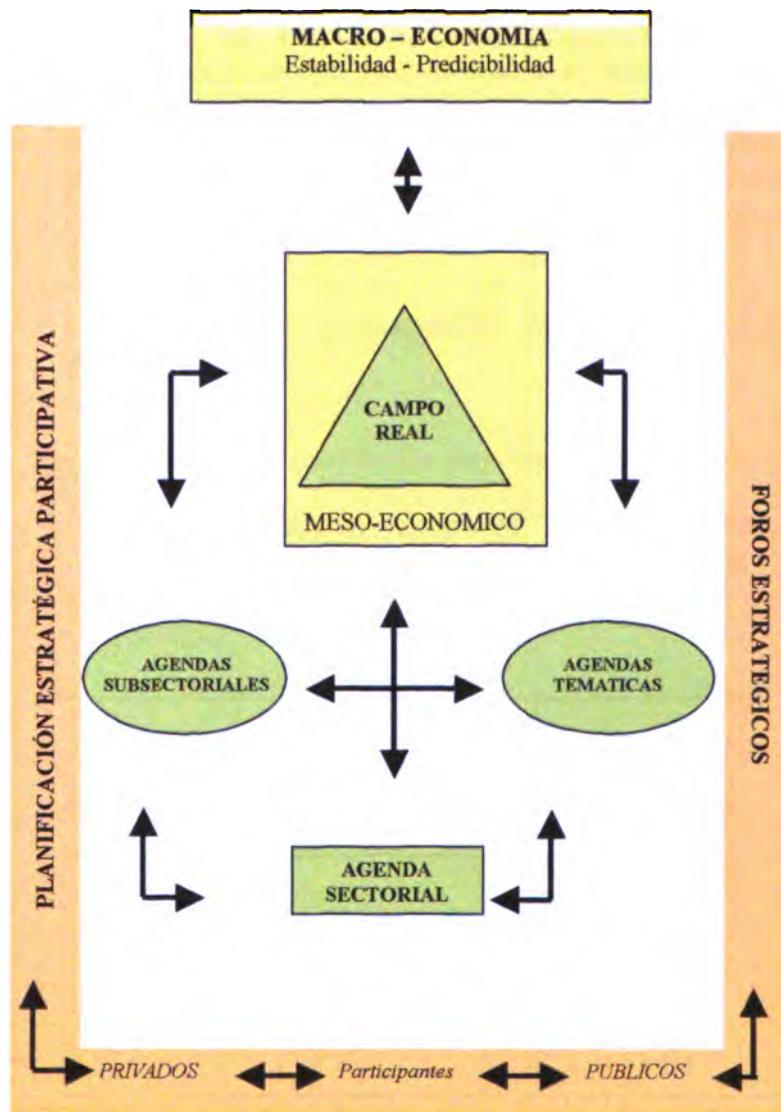
En la primera, se hace referencia a que la planificación deberá ser de carácter *estratégico*, es decir, la necesidad de contemplar la focalización de recursos, en sentido amplio, con el fin de modificar el equilibrio actual en la búsqueda de uno mejor.

En segundo lugar, se destaca la importancia de aplicar el proceso de planificación estratégica con la *participación* de los responsables de las orientaciones y acciones que surgen del mismo.

El proceso.

El proceso aplicado, partió de la explicitación de un conjunto de valores que alimentan la visión – misión consensuada del futuro sectorial para luego, mediante aproximaciones sub-sectoriales y temáticas analizadas en espacios institucionales diseñados a tales efectos denominados Foros Estratégicos, formalizar la construcción del conjunto de medidas que conforman la Agenda para la Mejora de la Competitividad del Sector y las Agendas para mejorar los posicionamientos competitivos de los Sub-sectores y Temáticas estudiadas. (Fig. 2)

Fig. 2. El Proceso Seguido.



A su vez, cada uno de los Foros Estratégicos desarrolló el siguiente proceso metodológico:

- visión común y compartida entre agentes privados y públicos sobre composición, revisión y tendencias de las competencias. ⇒ *Posicionamiento Estratégico*
- análisis estratégico de las competencias. ⇒ *Matriz foda*
- construcción del instrumental de políticas que contemplan la creación de nuevas competencias a ser gestionadas por empresas, organizaciones intermedias y el Gobierno. ⇒ *Agendas para la mejora de la competitividad*

De forma a realizar la más completa aproximación a la problemática agropecuaria y agro-industrial, se contempló la realización de 12 Foros Estratégicos de carácter sub-sectorial, donde se efectuó una aproximación vertical al sector y de 3 de carácter temático, donde la aproximación realizada fue de índole horizontal.

La elección de los sub-sectores se realizó teniendo en cuenta la matriz de producción del país y ponderando la importancia relativa sub-sectorial mediante cuatro indicadores: tres cuantitativos y uno cualitativo.





Los indicadores cuantitativos seleccionados fueron: la incidencia del sub-sector como generador de una corriente exportadora, su contribución al valor bruto de la producción y su capacidad en la generación de empleo; mientras que la percepción de situaciones problemáticas específicas, por parte de actores públicos, constituyó la base de la ponderación cualitativa.

Los sub-sectores contemplados fueron por orden alfabético:

Algodón, Avicultura, Caña de Azúcar, Carne Bovina, Carne de Cerdo, Cereales, Forestal, Fruticultura, Horticultura, Lácteos, Oleaginosas y Yerba Mate.

Mientras que las áreas temáticas consideradas fueron:

Innovación y Tecnología, Mejora de la Competitividad del Sector Público Agropecuario y Pequeños y Medianos Productores.

Fases del Proyecto.

El Proyecto se realizó en tres fases diferenciadas por el tiempo, la temática y los niveles de participación.

Estas tres fases hacen referencia a:

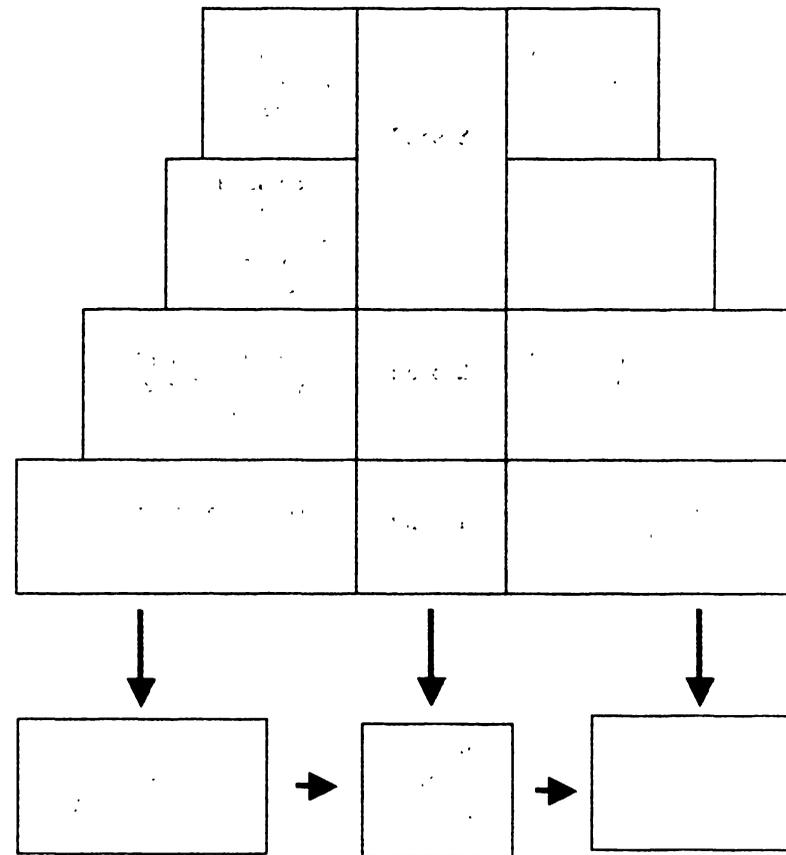
- *Fase 1.* Instalación de un Foro Estratégico Sectorial.
- *Fase 2.* Elaboración de las bases para la mejora de la Competitividad por Sub-sectores y/o Temáticas.
- *Fase 3.* Elaboración del Informe Final sobre la Construcción de la Competitividad del Sector Agropecuario y Agro-Industrial de Paraguay.

En la *Fase 1* se instaló el Foro Estratégico Sectorial, integrado a título individual por representantes del sector público, empresarios y otros agentes calificados relacionados con el sector. El Foro Estratégico tuvo una función consultiva dentro del Proyecto. En la primera reunión realizada se procuró el consenso sobre la Misión – Visión del Sector, la discusión de la metodología y la adhesión al proceso. Se les convocó, a su vez, a los integrantes del Foro Estratégico a la realización del seguimiento del Proyecto, mediante dos vías principales: participando en los Foros Estratégicos Sub-sectoriales y Temáticos y/o interviniendo en el espacio web diseñado para el intercambio de opiniones y visualización de resultados.

La *Fase 2* se inició con la instalación de los Foros Estratégicos Sub-sectoriales y Temáticos donde se construyeron los contenidos de política para mejorar los posicionamientos competitivos respectivos resumidos en lo que se denominan Agendas para la mejora de la competitividad. Con la conducción de un Coordinador Técnico, se invitó a agentes públicos y privados, quienes a título individual participaron de no más de 4 reuniones, para definir los contenidos de la Agendas, mediante la aplicación de la Planificación Estratégica Participativa.

Finalizadas las Agendas Sub-sectoriales y Temáticas en la *Fase 3*, se elaboró el Informe Final el cual se presentó en el Foro Estratégico Sectorial, donde concurrieron los participantes de la primera reunión del citado Foro, sumándose a estos los delegados nombrados en los Foros Estratégicos Sub-sectoriales y Temáticos y otros agentes vinculados al Sector. (Fig. 3)

Fig. 3. Las Fases del Proyecto.





Organización Institucional.

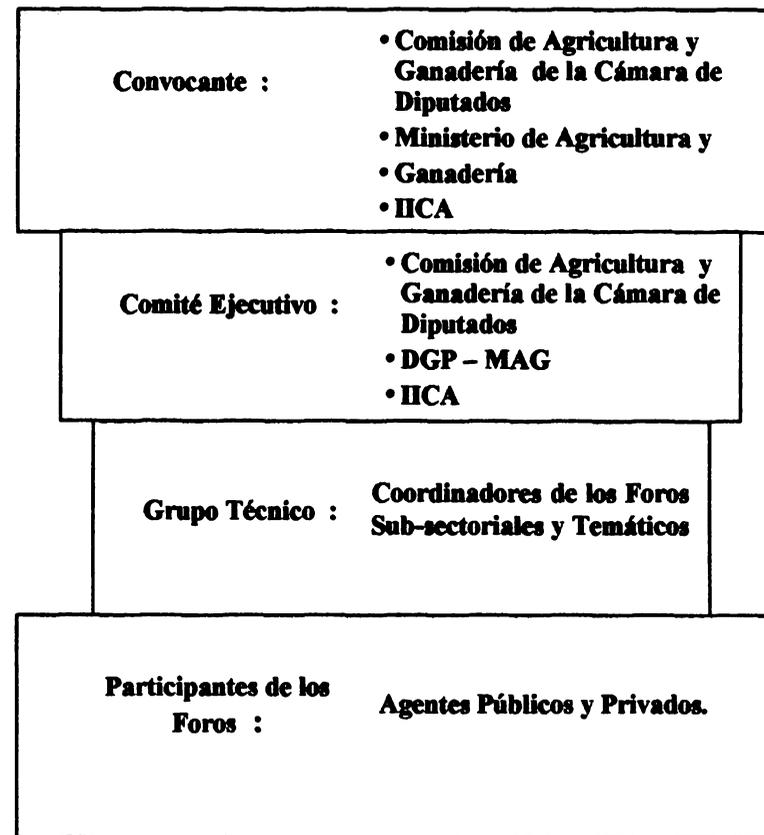
La organización institucional del Proyecto, se observa en la Figura 4 y consta de un *Grupo Convocante*, del proceso iniciado, que refleja el carácter Inter-institucional del Proyecto, conformado por el Presidente de la Comisión de Agricultura y Ganadería de la Cámara de Diputados, el Ministro de Agricultura y Ganadería y el Representante de la Oficina del IICA en Paraguay.

Un *Comité Ejecutivo*, formado por la Asesoría Técnica de la Comisión de Agricultura y Ganadería de la Cámara de Diputados, la Dirección General de Planificación, D.G.P., del Ministerio de Agricultura y Ganadería y por el IICA.

Un *Grupo Técnico* integrado por un calificado grupo de profesionales, los cuales desarrollaron la coordinación de los distintos Foros Estratégicos y elaboraron los documentos técnicos de las distintas Agendas construidas.

Por último, merecen un destaque especial los diferentes *agentes privados y públicos* quienes si bien desarrollan distintos roles dentro de las cadenas de valor de los Sub-sectores y Temáticas consideradas, participaron en los Foros Estratégicos a título individual, cubriendo un importante espectro imprescindible a la hora de "sumar". Ellos constituyen los verdaderos actores del Proyecto, quienes dieron su tiempo, inteligencia y esfuerzo para poder alcanzar los promisorios resultados logrados.

Fig. 4. Organización Institucional.



Productos Obtenidos.

Los productos principales logrados hacen referencia a:

- Foros Estratégicos con participación de agentes públicos y privados:

35 Reuniones

- Planificación estratégica participativa con agentes involucrados con las cadenas productivas consideradas:

400 Participantes

Documentos Elaborados:

- 12 Documentos Sectoriales:

Algodón, Avicultura, Caña de Azúcar, Carne Bovina, Carne de Cerdo, Cereales, Forestal, Fruticultura, Horticultura, Lácteos, Oleaginosas y Yerba Mate.

- 3 Documentos Temáticos:

Innovación y Tecnología, Mejora de la Competitividad del Sector Público Agropecuario y Pequeños y Medianos Productores.

- Informe Final:

**PARAGUAY EN EL MAPA COMPETITIVO
DEL MUNDO "KOA IKATUTA"**

Sin duda, que el producto principal logrado con el Proyecto es de carácter institucional y hace referencia al espacio de diálogo y participación conformado entre el sector público y privado por un lado y a la voluntad explícita de trabajar en forma conjunta por parte de los organismos del Poder Legislativo y del Poder Ejecutivo por el otro. Todo ello ocasiona obviamente un impacto altamente positivo en la gobernabilidad sectorial.

Por su parte, los documentos consensuados con los participantes, constituyen una síntesis veraz de lo acontecido en los Foros, transformándose así en una propuesta base para un contrato social entre las partes intervinientes, conteniendo además, la batería instrumental sub-sectorial y temática que posibilita un mejor entorno para la adquisición de dosis crecientes de competitividad por parte de las empresas.



3. Competitividad.

Conceptualización.

La definición de competitividad ha sido discutida extensamente en la literatura económica, sin contarse con una opinión unánime sobre la misma. Los desarrollos en la llamada economía de las organizaciones, han realizado diversos aportes en términos de los factores de competitividad a considerar junto a la visión de la problemática que plantean las imperfecciones de los mercados.

Definiciones de competitividad acorde a dichos desarrollos y adherida al concepto de ventajas competitivas adquiridas o generadas, se encuentran tanto en los aportes que Michael Porter ha hecho en ese sentido, como en las construcciones de la escuela alemana, sobre la visión de una competitividad sistémica, así como en las recientes contribuciones de las escuelas inglesas y españolas, centrandó la competitividad en el llamado "capital intelectual": el conocimiento.

Sin embargo, existe un consenso entre todos ellos respecto de su importancia, tanto para las acciones de las empresas como para las de los gobiernos, destacándose la trascendencia que tiene la existencia de un entorno favorable a la hora de lograr un mejor desarrollo competitivo de las empresas.

Así como existe acuerdo en el hecho de que las ventajas competitivas son creadas y sostenidas a través de un fuerte proceso de localización geográfica, las diferencias en los valores, culturas, estructuras económicas, instituciones y en la historia contribuyen de esta forma al suceso competitivo.

La OCDE (Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo), sostiene que "una nación es competitiva si posee la capacidad para generar en forma sustentable altos niveles de ingreso y empleo, compitiendo en el mercado internacional".

En consecuencia, el enfoque competitivo no se relaciona hoy solamente a la producción de bienes y servicios expuestos a la competencia internacional, sino que en forma concomitante el "ser competitivo de un país" estará asociado al logro de crecientes niveles de vida y cohesión social de sus habitantes. En esta visión, entonces, lo económico y lo empresarial no están separados de lo político y lo social.



Caracterización.

La competitividad no nace, se crea, se trabaja, se construye, se materializa mediante una actitud deliberada y consciente, donde sus principales réditos se obtienen en el mediano y largo plazo y donde en la mayoría de los casos se realiza a través de la mejora de los propios recursos y vocaciones y no mediante un cambio radical de los padrones productivos.

En consecuencia, de forma a enfrentar los desafíos actuales de un mundo en constante cambio y cada vez mas interdependiente, las organizaciones empresariales deberán mostrar posicionamientos competitivos crecientes.

Del mismo modo, los países y sus regiones, deberán contar con sus propias estrategias competitivas que los singularizan y distinguen, haciéndolos facilitadores y atractivos a la hora de analizar el valor de sus entornos competitivos.

El reto, por tanto, se encuentra en desarrollar aquellos factores intrínsecos propios, que difícilmente sean trasladables y que suponen la esencia de la ventaja competitiva, como es la cultura, la identidad, el conocimiento, la creatividad, la preocupación social, el nivel de apertura y tolerancia.

Esto no implica que los activos que tradicionalmente se han considerado claves en el desarrollo competitivo dejan de serlo, sino que a ellos se le sumarán nuevos elementos que hacen a la esencia de un país o región.

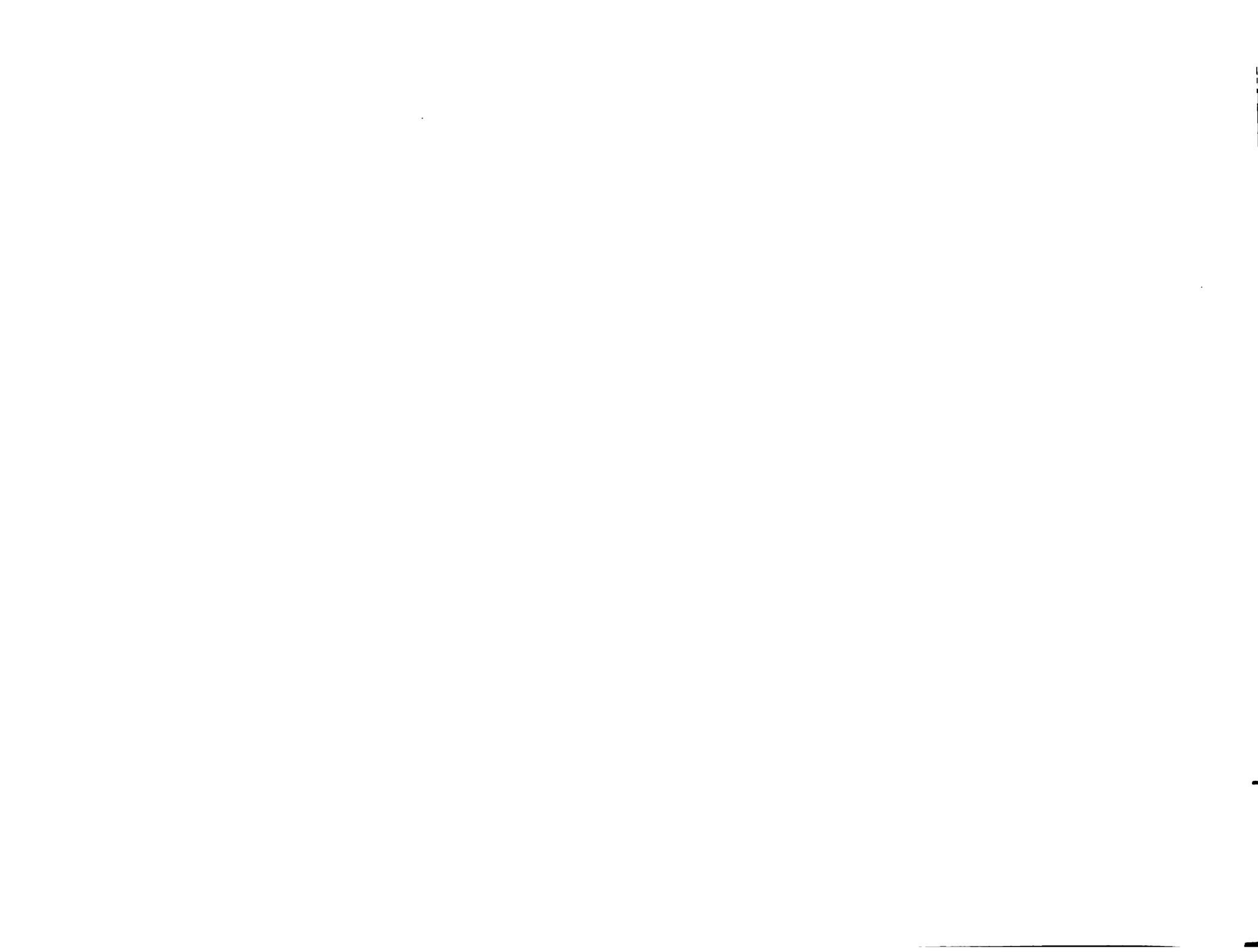
Las nuevas tendencias en políticas públicas y promoción de la competitividad, ponen el énfasis en enfoques que priorizan el liderazgo, la colaboración, el aportar conocimiento, intercambio de ideas entre las distintas actividades económicas y sociales y entre la administración pública y la sociedad civil toda.

Las naciones, entonces, favorecen con sus acciones la competitividad de las empresas, pero éstas, principales generadoras de riqueza, deberán realizar el esfuerzo sobre sí mismas para transformarse en competitivas.

Empresas especializadas, flexibles, orientadas hacia el mercado, prontas para realizar alianzas, ávidas de conocimiento y permeables a las tecnologías, serán las que seguramente liderarán los procesos de mejora continua y acrecimiento competitivo.

Del mismo modo, los gobiernos tienen la importantísima tarea de invertir en la mejora de las capacidades actuales de los entornos empresariales: infraestructura física, propiedad intelectual, apertura de mercados, apoyo a la cohesión social, creación de nuevas capacidades e instrumentos para el crecimiento competitivo, etc.

Estos últimos, hacen referencia a factores tales como: la búsqueda y fomento de la calidad, la cooperación, la innovación tecnológica, el conocimiento, la capacitación, el estímulo a la cooperación, el desarrollo de cadenas y redes productivas.



En consecuencia, un país deberá mirar hacia adentro y hacia el exterior a la hora de construir sus entornos competitivos. Hacia adentro, analizando su historia, sus propias competencias, hacia afuera, buscando su rol protagónico que lo distinga a nivel regional y mundial en el largo plazo.

Las experiencias de otras realidades muestran que el punto de partida imprescindible, para luego adicionar dosis crecientes de competitividad, se centra en el hecho de que el contexto macro-económico permanezca estable, es decir que la inflación, el déficit presupuestario y los tipos de cambios sean variables conocidas y controlables.

Pero estas condicionantes macro-económicas no aseguran por sí solas el darle sustentabilidad y carácter continuo al desarrollo competitivo. Las reformas macro-económicas y las modernizaciones que a nivel micro-económico posibilitan, no aseguran mejores posicionamientos competitivos persé.

Los países que han registrado en los últimos años un desarrollo más dinámico, fueron aquellos que emprendieron una optimización selectiva de la dimensión denominada meso-económica ubicada entre el contexto macro-económico y el nivel micro-económico.

Y es a este nivel meso-económico que pertenecen las políticas activas, que abarcando los diferentes sectores de la actividad económica, agricultura, ganadería, industria, servicios, hacen referencia a instrumentos

tales como: políticas de infraestructura, de educación, tecnología, capacitación, información, calidad, políticas de promoción de exportación, el crédito promocional, inclusión de todos los agentes y otros.

Se considera entonces, que el objeto principal de la política agraria y agro-industrial de un país, estará estrechamente relacionada con la creación de facilidades y capacidades que al permitir obtener mejores posicionamientos competitivos, posibilitan aumentar el bienestar de todos los involucrados.

Por ello, los actores públicos y privados deberán poner especial ahínco en sumar esfuerzos, inteligencia e imaginación, en pro de la consecución de singularidades socio-económicas propias que logren beneficiar a todos y a cada uno de los participantes.

Este ha sido el hilo conductor que ha primado en la construcción que se ha realizado en el marco del Proyecto: PARAGUAY EN EL MAPA COMPETITIVO DEL MUNDO "KOA IKATUTA".





4. Referencias del Entorno.

Tendencias Mundiales. Lineamientos Principales.

De acuerdo con las estimaciones del Banco Mundial y de FAO, la demanda de alimentos continuará creciendo en los próximos años a tasas significativas a nivel mundial, siendo los países en desarrollo los principales responsables por tales incrementos.

En la última década, el crecimiento observado ha sido acompañado por cambios significativos en el consumo de los diferentes commodities, en especial en aquellos países que han contribuido en forma más acelerada a tales aumentos.

El factor de destaque en los cambios estructurales observados en la dieta de los países en desarrollo, ha sido el concerniente al rápido incremento de la demanda de carne, seguida por las semillas oleaginosas y en tercer lugar, pero con menor incidencia por el azúcar. Estos tres alimentos representan actualmente el 28% (en términos de calorías) del total del consumo de alimentos que realizan los países en desarrollo, previéndose que esta participación continúe su tendencia ascendente hacia el futuro, estimándose que para el 2015 tal porcentaje se sitúe en un 32% y para el 2030 alcance el 35%.

Debe acotarse que tales cambios estructurales no serán iguales en todos los países, visualizándose diferencias en los pesos relativos de la composición de la dieta según países y grados de desarrollo de los mismos. Sin embargo a nivel mundial la tendencia observada continuará.

En el Cuadro 1, se presentan los cambios esperados en el consumo de los diferentes commodities en el mundo, para los países en desarrollo y para los desarrollados.

Cuadro 1. Evolución esperada en el consumo de commodities. (Kg./persona/año)

MUNDO			
Año	1997/99	2015	2030
Producto			
Cereales	317	332	344
Oleaginosas ¹⁾	11	14	16
Carne	36	41	45
Leche ²⁾	78	83	90
Azúcar	24	25	26

¹⁾ Uso Total, ²⁾ Incluye sub-productos (excepto manteca).





PAÍSES EN DESARROLLO			
Año	1997/99	2015	2030
Producto			
Cereales ¹⁾	247	265	279
Oleaginosas ²⁾	10	13	15
Carne ³⁾	26	32	37
Leche ⁴⁾	45	55	66
Azúcar	21	23	25
PAÍSES DESARROLLADOS			
Año	1997/99	2015	2030
Producto			
Cereales ¹⁾	588	630	667
Oleaginosas ²⁾	20	22	23
Carne ³⁾	88	96	100
Leche ⁴⁾	516	540	550
Azúcar	33	32	32

Fuente: FAO.

¹⁾ Uso Total, ²⁾ Incluye sub-productos, ³⁾ Peso en carcasa, ⁴⁾ Incluye sub-productos (excepto manteca).

Los cereales constituyen actualmente y continuarán siendo, por lejos, la más importante fuente (en términos de calorías), de alimento a nivel mundial. Dentro de los cereales se espera una tendencia ascendente para el trigo y el maíz, observándose en el caso del arroz una estabilización en su demanda. De este aumento esperado en el consumo de trigo y maíz, un 42% corresponderá a la demanda del consumo humano y cerca de un 50% se explicará por la demanda del consumo animal; el resto corresponde a semillas y otros usos.

En líneas generales y por los próximos años, se predice que los países desarrollados continuarán siendo los principales exportadores de cereales y los países en vías de desarrollo sus principales compradores a nivel mundial.

Las oleaginosas, que han mostrado un importante dinamismo, en el futuro continuarán con este comportamiento previéndose incluso que aumente en materia de comercio su participación relativa.

En ambos casos, los países asiáticos y China constituyen la región y el país de destaque con claro perfil importador.

En materia de carnes, la real fuerza que ha estado detrás del rápido y significativo cambio estructural de la demanda, ha sido la tendencia ascendente observada en China, Corea, Malasia, Chile, Brasil entre otros y que se espera que continúe en el futuro, con el aditamento del crecimiento significativo que se predice que ocurriría en la India.





En el Mercosur.

Mercosur, enclave regional donde Paraguay es uno de sus cuatro socios, es considerado como una de las principales regiones que alimentará al Mundo, siendo además, actualmente una importante realidad productiva.

La combinación de tierras potencialmente arables y fértiles, un clima favorable y una de las reservas de agua dulce más importantes a nivel mundial, caracterizan a la región como una de las zonas del planeta de alta especialización agroalimentaria.

En los cuadros 2 y 3 se observa el uso de la tierra potencialmente arable y la disponibilidad de agua del Mercosur y otras regiones.

Cuadro 2. Uso de la tierra potencialmente arable

Mercosur	12%
América del Norte	49%
Europa	56%
Asia	62%

Fuente: Fundación Círculo de Montevideo.

Cuadro 3 – Fuentes de agua dulce en abundancia (en m3 per cápita)

Mercosur	39.430
EE.UU.	8.800
UE	3.783
Mundo	8.700

Fuente: Fundación Círculo de Montevideo.



Mercosur posee el mayor rebaño vacuno comercializable del mundo y una industria avícola en expansión. Se la reconoce como un centro referente en materia lanera, un potencial "player" en materia forestal y un activo participante en el comercio mundial de los cereales y las oleaginosas.

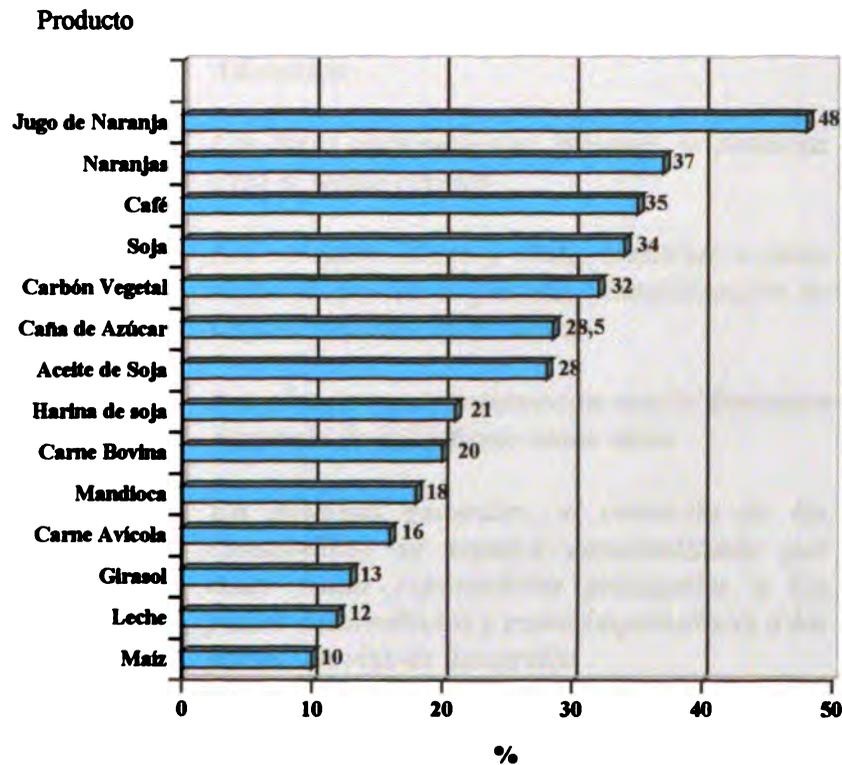
Mercosur, exportó en el año 2000 cerca de 20.000 millones de dólares por concepto de productos agrícolas, molinería, alimentos, bebidas, tabaco y otros y tal como se observa en los cuadros 4, 5 y 6, constituye un referente en el comercio agro-alimentario mundial.

Cuadro 4. Mercosur: Productor – Exportador de Alimentos.

Ganadería:	23 % del Stock de ganado vacuno del mundo. 3 ^{er} Exportador mundial.
Agricultura:	34 % de la producción de soja y 35 % de la producción de café a nivel mundial. 2 ^{do} Exportador mundial de maíz y semillas de oleaginosas.
Alimentos:	1 ^{er} Exportador de aceite de soja, café, azúcar, aceite de girasol y jugo de naranja y limón a nivel mundial.
Industria:	28 % de la producción de aceite de soja del mundo.

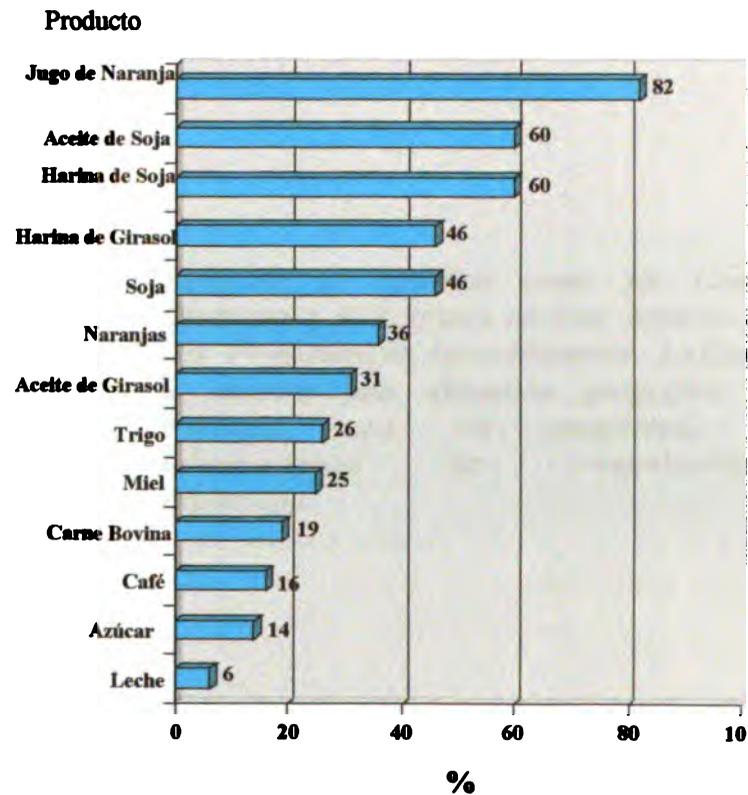
Fuente: Fundación Círculo de Montevideo.

Cuadro 5 – Producción: los más destacados.
(porcentaje de participación mundial)



Fuente: Fundación Círculo de Montevideo.

Cuadro 6 – Comercio: los más significativos.
(porcentaje de participación mundial)



Fuente: Fundación Círculo de Montevideo.

A modo de resumen, se señalan a continuación, las principales Macro-tendencias de la Agro-alimentaria hacia el 2030:

- *Aumentos esperados en la demanda de Alimentos.*
- *Las tasas incrementales mayores se predicen para el sector cárnico.*
- *Los cereales Trigo y Maíz, crecerían a tasas mayores que en el pasado. Estabilización de los crecimientos en el Arroz.*
- *Las oleaginosas continuarían con la dinámica demanda de los últimos cinco años.*
- *En términos generales, el comercio de los commodities se seguirá caracterizando por tener como exportadores principales a los países desarrollados y como importadores a los países en vías de desarrollo.*
- *Países Asiáticos y China constituyen regiones y el país de destaque con perfil importador.*
- *Mercosur se destaca como el actor de mayor envergadura en la agroalimentaria de los próximos 20 años.*
- *Paraguay se visualiza como un Centro Productor y de Logística en Una América del Sur Productora de Agro-Alimentos. La figura 5 muestra una ubicación geográfica de privilegio una vez completada la infraestructura de comunicaciones explicitada.*



Figura 5. Infraestructura de Comunicaciones en el Mercosur.



Fuente: IIRSA.

5. La Visión de Partida

Los abundantes recursos naturales, algunos de alto valor estratégico, como el agua, sumados a la vocación trabajadora de su gente, con especialización en el sector agrario, ubican al país en un sitio de privilegio en el mundo agro-alimentario actual.

Figura 6. Los Recursos Disponibles.

	<i>Porcentaje de Tierras Potencialmente Arables en uso</i>
★ Tierras Fértiles.	Paraguay: 10,5 %
★ Energía Disponible.	MERCOSUR: 12,5 %
★ Clima Favorable.	Asia: 61,4%
★ Disponibilidad de Agua.	<i>Agua Dulce per cápita(m³)</i>
★ Gente Joven.	Paraguay: 17.103
★ Tradición Agrícola de su Fuerza de Trabajo.	Mundo: 8.696
★ Fronteras Productivas y Tecnológicas	

La comparación entre el índice de uso de la tierra potencialmente arable entre Paraguay y Asia, por ejemplo, así como la disponibilidad de agua dulce per cápita comparada con la que posee el resto del mundo, explican por sí mismo las importantes reservas productivas de que dispone el país.

Del uso y capacidad de los Suelos.

En los últimos 10 años, se constató en el país una tendencia creciente en las hectáreas destinadas a ganadería, ocupando actualmente de 20 a 25 millones de hectáreas y un crecimiento, pero de menor envergadura en el sector agrícola, donde las hectáreas destinadas a tal fin se ubicarían entre 2 y 3 millones de hectáreas.

Por su parte, en el sector forestal, se observa un comportamiento descendente en términos de masa boscosa.

Cuadro 7. Nivel Actual y Tendencias en el Uso del Suelo.

SUB SECTOR	SUPERFICIE	COMPORTAMIENTO
GANADERO	20 a 25 millones de há	
AGRÍCOLA	2 a 3 millones de há	
FORESTAL*	15 a 18 millones de há	

Fuente: Construyendo el Futuro Agrícola del Py. MAG-PNUD. 1997
 Síntesis Agropecuaria Nacional 2002. DCEA - MAG.
 Mesa Forestal Nacional

* Masa boscosa

La comparación entre la capacidad potencial de uso de la superficie del país y su uso actual se realiza solo para la región oriental pues para la región occidental se carece de datos.

Cuadro 8. Capacidad y Uso Actual de la Tierra.
(en % de superficie)

Sector	Capacidad de Uso	Uso Actual
Agrícola	29%	19%
Ganadero	35%	60%
Forestal	36%	21%

Fuente: Banco Mundial – MAG – Ministerio de Hacienda.

Los datos que se observan en el Cuadro 8 sugieren que tierras con aptitudes agrícolas y forestales se destinan a otros usos, mientras que el uso ganadero excede la superficie de suelos aptos para tal efecto.

El PIB del Sector.

El sector agrario mantuvo una participación histórica en el PIB del orden del 27% en promedio en el período 1992-2001. El Cuadro 9 muestra que la mayor participación le correspondió al sector agrícola (18.3%) que se elevó por sobre los niveles iniciales de 1992. En cambio, el resto de los sectores muestran una participación constante en el período.

Cuadro 9 – Participación Histórica del Sector.

Años	1992	1997	*2001
Sector			
Agricultura	15.5	16.5	18.3
Ganadería	7.8	7.8	7.8
Explot. Forestal	2.8	2.7	2.7
Caza y Pesca	0.1	0.1	0.1
Total Bienes Agropecuarios	26.2	27.1	27.9

Fuente: Banco Central del Paraguay.

* Cifras provisorias.

La tasa de crecimiento del sector agrario para período 1992-2001 fue del orden del 3.2%, siendo el sector agrícola y de caza y pesca los más dinámicos (4.2% y 2.4% respectivamente), seguidos por el sector ganadero (2%) y finalmente, por el sector forestal (1.4%). (Cuadro 10)



Cuadro 10. Evolución del PIB Agrario.

(Guaraníes constantes de 1992)

Sector	Años	1992	1997	*2001	Crecimiento 1992-2001 (%)
Agricultura		150,061	186,805	212,440	4.2
Ganadería		75,066	87,857	90,272	2.0
Explot. Forestal		27,562	31,017	31,269	1.4
Caza y Pesca		1,324	1,523	1,641	2.4
Total Bienes Agrarios		254,013	307,202	335,622	3.2

Fuente: Banco Central del Paraguay.

* Cifras provisionarias.

El análisis particular del comportamiento del PIB agrario en los años 2000-2002 muestra que el sector creció 9.9% en promedio, casi tres veces más de la tasa de crecimiento alcanzada en el período 1992-2001 (3.2%), siendo nuevamente el sector agrícola el de mayor dinamismo (17.5%). El sector ganadero aumentó ligeramente (1.3%) y la explotación forestal decreció (0.8%). En cambio, el ritmo de expansión del sector caza y pesca fue importante (3%). (Ver Cuadro 11)

Cuadro 11. Crecimiento del PIB Agrario, 2000-2002

(en millones de Guaraníes de 1992)

Sector	Años	2000	2002 (*)	Variación
Agricultura		178,972	210,316	17.5
Ganadería		90,905	92,077	1.3
Explot. Forestal		32,236	29,705	(7.9)
Caza y Pesca		1,617	1,666	3.0
Total Bienes Agrarios		303,730	333,764	9.9

Fuente: Banco Central del Paraguay

(*) Cifras provisionarias

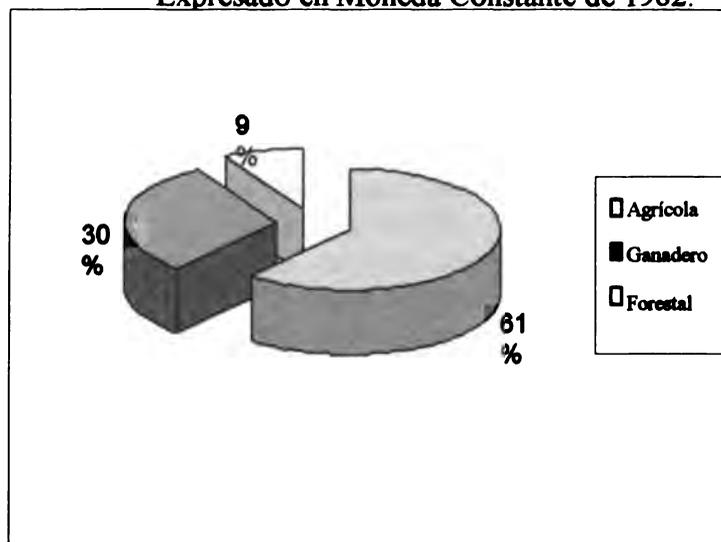
El comportamiento del sector agrícola estuvo conformado por el crecimiento de tres rubros: soja, maíz y arroz, que tuvieron importantes incrementos en el período 1992-2001; en cambio, el maní, el trigo, el algodón, y los productos hortícolas, disminuyeron sus niveles de producción de inicios de la década del noventa. La yerba mate y los productos frutícolas mostraron un ligero crecimiento.



En cuanto al sector ganadero, sobresalen los subsectores de carne vacuna, leche y aves, que tuvieron un crecimiento positivo, no así el subsector porcino que disminuyó su producción.

Dentro del Sector, la Figura 7 muestra la participación de los sub-sectores agrícola, ganadero y forestal dentro del Valor Bruto de Producción Sectorial. En ella se destaca el sub-sector agrícola con una participación del orden del 61%; un 30% le corresponde al sub-sector ganadero y un 9% al sector forestal.

Figura 7. Participación de los Subsectores en el VBP Agraria. Año 2001
Expresado en Moneda Constante de 1982.



Fuente: Cuentas Nacionales N° 38. BCP.

Estructura Productiva

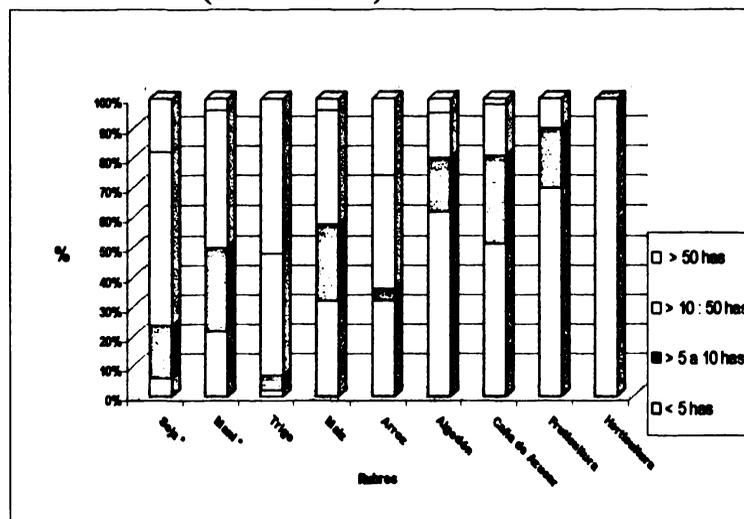
La estructura productiva del sub-sector agrícola está formada mayoritariamente por pequeñas explotaciones. Con excepción de la fruticultura y la horticultura donde el 70% del área de la primera y el 100% de la segunda se distribuye en fincas menores a 5 hectáreas, las producciones que involucran mayor cantidad de pequeños agricultores son el algodón y la caña de azúcar.

En ambas más de un 80% de las explotaciones son menores a 10 hectáreas.

Los rubros agrícolas que son atendidos por productores con superficies mayores son: el trigo, la soja y en menor orden el maní, arroz y maíz. (Ver Figura 8).



Figura 8. Estructura Productiva por Rubros.
(2000 - 2002)



Fuente: Posicionamiento de Agendas de Competitividad Sub-sector Agrícola.

En cuanto a la estructura productiva del sector ganadero, se observa que el 97% de los productores tienen hatos menores de 100 cabezas, que a su vez concentran el 27% de todas las cabezas. Sin embargo, el 99% de los productores tienen hatos de menos de 500 cabezas, concentrando el 41.6% de cabezas de ganado. Sólo 143 productores (0.06%) tienen hatos mayores a 5.000 cabezas, que representan el 16% del total de las cabezas.

El hecho que el 99% de los productores tenga menos de 500 cabezas, tiene directa relación con la aplicación de medidas relacionadas con el mejoramiento de la calidad y la sanidad animal. En este punto se debe

distinguir entre productores y tenedores de animales, es decir, propietarios de 1,2 o 3 cabezas de ganado, sea como lecheras o como bueyes. Este hecho exige la construcción y aplicación de políticas diferenciales. (Ver cuadro 12)

Cuadro 12. Aspectos Resaltantes de la Estructura Productiva.
Área Temática Bovinos.

Tamaño del Hato (por estrato)	Nº de Productores	% de Productores	% de Cabezas
1-100 cabezas	222.022	97	27
1-499 cabezas	227.221	99	41,6
500-999 cabezas	1.011	0,44	9
1000-4999 cabezas	1.103	0,5	29,4
>5000 cabezas	143	0,06	20
TOTAL	229.478	100%	100%

Fuente: Posicionamiento de Agenda de Competitividad de Bovinos.

Destaque primera fila : el 97 % de los productores poseen hatos de tamaño de 1 -100 cabezas, en la suma total ésta fila se encuentra incluida en la categoría 1 - 499 cabezas.

Indicadores de sub-sectores y áreas temáticas.

Con los datos extraídos de las agendas y de otras informaciones obtenidas como referencia, se ha elaborado el Cuadro 13, que expresa para las diferentes áreas temáticas, los respectivos VBP del año 2001, en millones de guaraníes a moneda constante del año 1982, así como las estimaciones de personal ocupado para cada uno de los sectores.

Cuadro 13. Valor Bruto de la Producción y Personas Ocupadas.

Áreas Temáticas	Personas Ocupadas (1)	VBP 2001 (2)*	VBP Unitario (2/3)	Empleo/VBP (3/2)
Oleaginosas	100.000	89.913	0,90	1,11
Cereales	25.000	31.877	1,28	0,78
Algodón	350.000	13.880	0,04	25,22
Caña de Azúcar	248.500	7.067	0,03	35,16
Yerba Mate	60.000	2.383	0,04	25,18
Fruticultura	21.500	14.452	0,67	1,49
Horticultura	20.000	59.781	2,99	0,33
Bovinos	229.478	39.815	0,17	5,76
Porcinos	210.413	18.139	0,09	11,60
Leche	142.253	30.250	0,21	4,70
Aves	7.000	19.773	2,82	0,35
Forestal	-	31.269		
		1º		
		2º		
		3º		

Fuente: Posicionamiento de las Agendas de Competitividad

* Millones de Gs. constantes 1982.

En este cuadro, se observa que el mayor Valor Bruto de Producción dentro de los diferentes Sub-sectores considerados, es aportado por las oleaginosas, seguido por la horticultura y los bovinos. En lo que se ha llamado VBP unitario, es decir, el VBP generado por cada uno de los puestos de trabajo estimados para el sector, el sector hortícola ocupa el primer lugar, seguido por la avicultura y la actividad cerealera. Mientras, que si consideramos la relación entre el personal ocupado estimado, por cada millón de VBP generado, se observa que la caña de azúcar ocupa 35 personas por cada millón de valor bruto de producción, seguido por el algodón y la yerba mate.

Los datos fueron tomados de las agendas concertadas de cada área temática, donde las informaciones de personas ocupadas, no expresan necesariamente "Empleo Generado", cuya estimación requiere de otras variables y de otro tipo de análisis.

Sin embargo, a pesar de sus limitaciones se considera una aproximación de interés.

Zonificación Productiva consensuada en los Foros Sub-Sectoriales realizados.

De acuerdo con los resultados consensuados a nivel sub-sectorial en los distintos Foros Estratégicos realizados, se desprende la siguiente zonificación productiva que se visualiza en la Figura 9.

Figura 9. Zonificación Productiva Según Agendas.



Fuente: Foros Sub-Sectoriales.

De la agregación de los resultados de las distintas Agendas Sub-sectoriales, se observa que los departamentos de Chaco, Concepción y Ñeembucu son ganaderos, en tanto que los departamentos de Amambay, Caazapa, y Misiones no refieren actividad particular relevante. Con alta preeminencia agrícola figuran los departamentos de Itapúa y Canindeyú. Los departamentos de Alto Paraná y Central son mencionados en más de una agenda y las zonas de San Pedro, Caazapá, Paraguari y Central se refieren como zonas mixtas, principalmente como sitios para la producción hortícola, frutícola, ganadería menor y algo de ganadería bovina.

Posicionamiento Estratégico de los Sub-sectores considerados por el Proyecto. Una aproximación vertical a la problemática sectorial.

Principales Indicadores.

A continuación, se presentan en forma resumida, algunos de los indicadores analizados para cada uno de los sub-sectores para los cuales se realizó la construcción de Agendas para la Mejora de la Competitividad Sub-sectorial.

Para ello se consideraron las conclusiones arribadas en materia de evolución de indicadores tales como: área, rendimiento, inserción en el Mercosur, destinos principales de la oferta exportable y la tendencia en los precios. (Ver Cuadro 14)

Cuadro 14. Sub-sectores atendidos por el Proyecto.
 Síntesis de la evolución de algunos indicadores.

Áreas Temáticas	Área	Rendimiento	Mercosur
Oleaginosas	→	→	Bueno
Cereales	→	→	Bueno
Algodón	→	→	
Caña de Azúcar	→	→	Medio
Yerba Mate	→	→	Bajo
Fruticultura	→	→	Bajo
Horticultura	→	→	Bajo
Bovinos	→	→	Bajo
Porcinos	→	→	Medio
Leche	→	→	Bueno
Aves	→	→	Bajo
Forestal	→	→	

Fuente: Posicionamiento de los Foros Sub-sectoriales

Áreas Temáticas	Destino	Precio
Oleaginosas	Brasil y EE.UU	→
Cereales	Brasil y Bolivia	→
Algodón	Brasil e India	→
Caña de Azúcar	EE.UU., Bélgica, R.U.	→
Yerba Mate	Consumo Interno	→
Fruticultura	Argentina, Brasil, Uy	→
Horticultura	Argentina, Uruguay	→
Bovinos	Chile, Brasil, Rusia	→
Porcinos	Consumo Interno	→
Leche	Consumo Interno	→
Aves	Consumo Interno	→
Forestal	Argentina, EE.UU., Taiwán, Brasil	→

Fuente: Posicionamiento de los Foros Sub-sectoriales.

Oleaginosas: el área de cultivo se ha incrementado considerablemente aunque el rendimiento por hectárea se redujo en los últimos años. Este descenso se debió a factores climáticos, que afectaron la cosecha y marcaron la tendencia decreciente, lo cual se ha revertido de una manera sustancial, posteriormente. En el MERCOSUR se tiene una buena imagen de las oleaginosas. Las exportaciones se dirigen principalmente al Brasil y los Estados Unidos. Los precios internacionales de las oleaginosas tuvieron niveles decrecientes.

Cereales: el área de cultivo ha decrecido pero hubo mejoras en el rendimiento. La posición competitiva en el MERCOSUR es buena. Los cereales tienen como destino Brasil y Bolivia y los precios descendieron.

Algodón: experimentó un brusco decrecimiento tanto en las áreas de producción como en el rendimiento por hectárea. No se ubica la posición del producto en el MERCOSUR. Las exportaciones se dirigen principalmente al Brasil. Los precios de algodón disminuyeron substancialmente.

Caña de azúcar: el área se mantuvo casi estable con un decrecimiento muy leve en la década; sin embargo, el rendimiento tuvo un decrecimiento. El comportamiento en el MERCOSUR es medio y el destino de las exportaciones es Estados Unidos, Bélgica y Reino Unido. El precio se mantuvo estable.

Yerba mate: el área de producción se mantuvo constante aunque con tendencia a disminuir pero el rendimiento fue estable. En el MERCOSUR, el comportamiento ha sido bajo. Poca oferta exportable y el precio es estable.

Fruticultura: hubo un decrecimiento en el área de producción y en el rendimiento. En el MERCOSUR se tiene un comportamiento bajo. El destino de la producción difiere según se trate de producto en fresco o elaborado. Las frutas frescas se destinan a la Argentina, Brasil y Uruguay; en tanto que la Unión Europea es el destino de los productos elaborados. Los precios fueron estables aunque con tendencia decreciente.

Horticultura: el área tuvo un crecimiento muy leve en la década; el rendimiento sí tuvo un crecimiento relativo. En el MERCOSUR se tiene un comportamiento bajo; el destino de las exportaciones es Argentina y Uruguay y los precios relativos se muestran decrecientes.

Bovinos: el tamaño del hato fue en crecimiento; el rendimiento experimentó una ligera mejoría en cuanto a las tasas de extracción. En el MERCOSUR, el comportamiento es bajo y las exportaciones (25% de la producción) se destinaron a Chile, Brasil y Rusia. Los precios de la carne bovina decrecieron.

Porcinos: el tamaño del hato estuvo en crecimiento aunque el rendimiento fue decreciente. El comportamiento en el MERCOSUR es bajo en general, aunque algunos indicadores lo ubican en una buena posición -los costos son los más bajos-. La producción se destinó al consumo interno y el precio se mantuvo inestable, con pronunciadas bajadas y subidas.

Leche: área en aumento; los rendimientos estables; se tiene un comportamiento bueno en el MERCOSUR y

las exportaciones se destinaron a Brasil, Argentina y Bolivia. Los precios disminuyeron.

Aves: la producción ha ido en aumento como también el rendimiento, específicamente en el caso del pollo parrillero y de las gallinas ponedoras. Se tiene un bajo comportamiento en el MERCOSUR y el destino es el consumo interno; los precios estables decreciendo relativamente.

Sector forestal: el área de producción se encuentra en disminución por la explotación y baja reforestación; el rendimiento sería casi estable con un leve aumento teniendo en cuenta el crecimiento del sector. No se tienen datos de comportamiento en el MERCOSUR.

Aspectos Relevantes.

En el Cuadro 15, se resumen los aspectos más destacados de los Foros Estratégicos Sub-sectoriales realizados.

Cuadro 15. Sub-sectores atendidos por el Proyecto. Aspectos Relevantes.

Áreas Temáticas	Aspectos Resaltantes
Oleaginosas	1. Fincas < a 30 há tienden a desaparecer; 2. Potencialidad creciente hasta 37,5% R.O. s/ Eval. Tierra; 3. Soja: exportación en grano= 37%, 8% harina de soja, 4% aceite de soja; 4. Infraestructura productiva p/ producción tradicional.
Cereales	1. Maíz y Arroz con tendencia alcista.

Áreas Temáticas	Aspectos Resaltantes
Algodón	1. Tiene cotización propia por sistema de producción; 2. Mercado concentrado en Brasil.
Caña de Azúcar	1. Tiene diferenciación en producción orgánica; 2. Expansión de mercados; 3. Producto estratégico por energía renovable.
Yerba Mate	1. Mercado potencial Uruguay y Brasil; 2. Reciente pero irrelevante producción y exportación orgánica.
Fruticultura	1. Sólo cinco explotaciones con más de 100 há; 2. Aumento importante de importaciones.
Horticultura	1. Sólo se registra exportación de 3 productos: batata, pimienta y tomate; 2. Llama la atención exportación de productos elaborados; 3. el 50% del consumo nacional proviene de importaciones.
Bovinos	1. Se aprecia la calidad de la carne en el mercado externo; 2. Si se aumenta la tasa de extracción aumentaría la faena para exportación sin afectar la demanda interna; 3. El 62% del territorio es ocupado por el sub-sector.
Porcinos	1. Costos más bajos en el Mercosur y el mundo; 2. Excelente producción de grano para alimento; 3. Mercado potencial: países del Asia.
Leche	1. Importación considerable de ciertas líneas: leche en polvo, queso, leche condensada, dulces, crema.
Aves	1. Insuficiente producción de pollitos; 2. Importación de pollitos y huevos; 3. Alto potencial de producción por buenos índices locales y producción de alimentos.
Forestal	1. Oferta de madera en un 90% proviene de bosques nativos con perspectiva de drástica disminución; 2. Bosques cultivados con alta predominancia de especies exóticas

Fuente: Foros Estratégicos Sub-Sectoriales.

Oleaginosas: la producción se concentra en grandes fincas; de hecho, las fincas menores de 30 hectáreas tienden a desaparecer. Existe un alto potencial de expansión dada la capacidad de los suelos, que puede extenderse hasta un 37.5% de la Región Oriental. El mayor interés se encuentra en la producción de soja, en tanto que el girasol y el maní no han despertado mucho interés considerando que sus áreas de siembra muestran niveles estables. El método de producción utilizado es el de la siembra directa. La exportación de soja en grano representa el 37% de las exportaciones agrícolas, mientras que la harina de soja alcanza el 8% de las exportaciones y el aceite de soja, el 4%. La exportación de soja está prácticamente basada en la producción de transgénicos.

Cereales: representan hoy un 5% del total de los rubros de exportación de Paraguay. Existen comportamientos diferenciales por producto. El maíz y el arroz han mostrado una clara tendencia alcista alcanzando el maíz un máximo de producción en el año 1997, cuando logró registrar un volumen de más de un millón de toneladas, gran parte de ello exportable. Los grandes y medianos productores están mecanizados con alta productividad al igual que los medianos productores mecanizados, cooperativizados, inmigrantes o descendientes, también poseen elevados niveles de productividad. En cambio, los pequeños productores se caracterizan por la baja utilización de tecnologías disponibles, no mecanizados con baja productividad. Esta estructura es más evidente en los cultivos de maíz y arroz sembrados en áreas no tradicionales de producción. El trigo se destaca por ser un producto fluctuante, ya que en años de producción baja debe

importarse para abastecer al consumo, preferentemente de la Argentina. La excelente producción de granos tiene relación con el desarrollo del sector porcino y de aves al servir como alimento.

Algodón: tiene cotización propia por el sistema de producción; el mercado centrado en Brasil, Diferenciación del producto (posicionamiento del algodón paraguayo). Alta dependencia de los mercados y precios internacionales. Procesamiento/desmote inadecuado. Existen alrededor de 100.000 productores, donde un 85% cultiva en fincas menores de 20 hectáreas y más del 95% en menores de 50 hectáreas. Existe heterogeneidad entre los productores lo que dificulta la asistencia crediticia y técnica. Alta utilización de productos fitosanitarios con un deficiente control de calidad de estos productos fitosanitarios. Ausencia de un sistema oficial de clasificación para la exportación.

Caña de azúcar: es un producto donde la diferenciación juega un papel muy importante dada la creciente expansión de mercados para productos orgánicos. Por otro lado, es considerado un producto estratégico pues puede ser utilizada para la producción de energía renovable. El 51 % de las explotaciones tiene menos de 5 hectáreas y apenas 0,1 % de las explotaciones son mayores de 200 hectáreas. Existe una gran capacidad ociosa instalada en las industrias.

Yerba mate: existe un mercado potencial en el Brasil y el Uruguay. Existe una creciente pero irrelevante producción y exportación dirigida al mercado estadounidense.



Fruticultura: existen sólo cinco explotaciones con más de 100 hectáreas, que se dedican fundamentalmente a la producción nacional y un escaso volumen exportado al MERCOSUR. Existe un aumento importante de las importaciones de los países vecinos.

Horticultura: el rubro es importante en términos de mano de obra utilizada en el sector. Sin embargo, el 50% del consumo nacional proviene de las importaciones. Las estadísticas solo registran exportaciones de tres productos en fresco: batata, pimiento y tomate. La exportación de productos elaborados aumentó. En este Sub sector, la existencia de barreras fitosanitarias es importante y actúa como freno a las exportaciones. Cadena de frío irregular.

Bovinos: todos los departamentos y la mayor parte del territorio son aptos para la producción ganadera, que ocupa actualmente el 62% del territorio nacional. La producción puede incrementarse a través del aumento de la carga por hectárea y de la tasa de extracción, lo cual permitiría duplicar las exportaciones sin afectar el consumo interno. Existen posibilidades de expansión de la frontera ganadera.

Porcinos: costos más bajos en el MERCOSUR y en el mundo. Mercado potencial: países del MERCOSUR en caso de levantamiento de la fiebre porcina clásica.

Leche: se produce y exporta leche larga vida; pero existe una importación considerable de ciertas líneas de productos como: leche en polvo, queso, leche condensada, dulces, cremas. La producción, además de

atomizada, es pequeña por unidad productora. En el estrato de productores que tienen hasta 20 vacas, producen el 76% de la leche por día (un promedio de 2.2 litros/vaca/día). El 70% de la producción se comercializa de manera informal (venta de leche cruda, elaboración de productos artesanales sin control, consumo animal, etc.) y el 20% restante se procesa en las industrias, de los cuales 80% es proveído por los propios productores de las colonias donde están las industrias.

Aves: alto nivel de importación de pollitos y huevos fértiles. Existen buenos rendimientos, por ejemplo en eficiencia de conversión en el caso del pollo parrillero y también de las gallinas ponedoras que poseen buena productividad. La soja y el maíz, son las fuentes principales de alimentación de las aves.

Forestal: la oferta de madera en el Paraguay proviene de los bosques nativos en un 90%. La producción se verá drásticamente afectada por la disminución de los bosques nativos y la degradación de los recursos maderables existentes, debido principalmente a la ampliación de la frontera agrícola. La corta de los bosques artificiales apenas alcanza 30.000 metros cúbicos por año siendo las especies más importantes el pino (74% del total), el paraíso (16%), eucalipto (7%) y el pino Paraná (3%). Existen 27 fábricas de láminas y terciadas en el país, la mayoría de ellas especializada en la elaboración de los árboles nativos; sólo siete manejan los árboles forestados, aunque ninguno de ellas está especializada en estos materiales.

Factores de carácter transversal. Una Aproximación horizontal a la problemática sectorial.

Sin duda que la Competitividad del Sector Agrario y Agro-Industrial, está estrechamente ligada al comportamiento y grado de desarrollo de factores denominados de carácter horizontal entre los que se destacan: la innovación y tecnología, la política crediticia, el rol y la institucionalidad del Sector Público, la política comercial, el entretejido estructural empresarial, etc.

Dentro de estos factores, el Proyecto analizó y realizó Foros Estratégicos en tres de ellos: Innovación y Tecnología, Institucionalidad del Sector Público Agrario y la problemática del Pequeño y Mediano Productor.

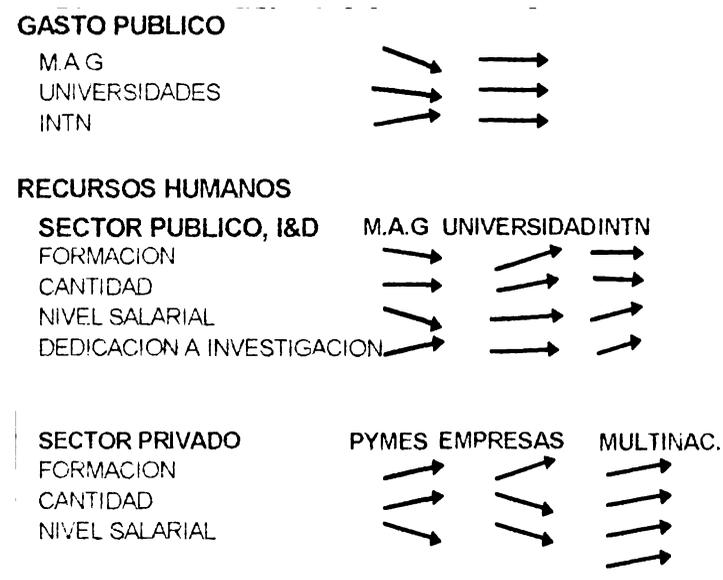
A continuación sintetizaremos los aportes realizados en materia de los posicionamientos estratégicos consensuados en cada uno de los Foros Estratégicos efectuados, para los factores señalados.

Innovación y Tecnología.

Se destinan recursos relativamente escasos y con tendencia decreciente, para la investigación y para la adopción de tecnologías. La capacitación de técnicos registra una tendencia descendente. Asimismo, se produjo un éxodo de técnicos hacia el sector privado, que muestra un leve aumento de la investigación realizada en las universidades y organizaciones

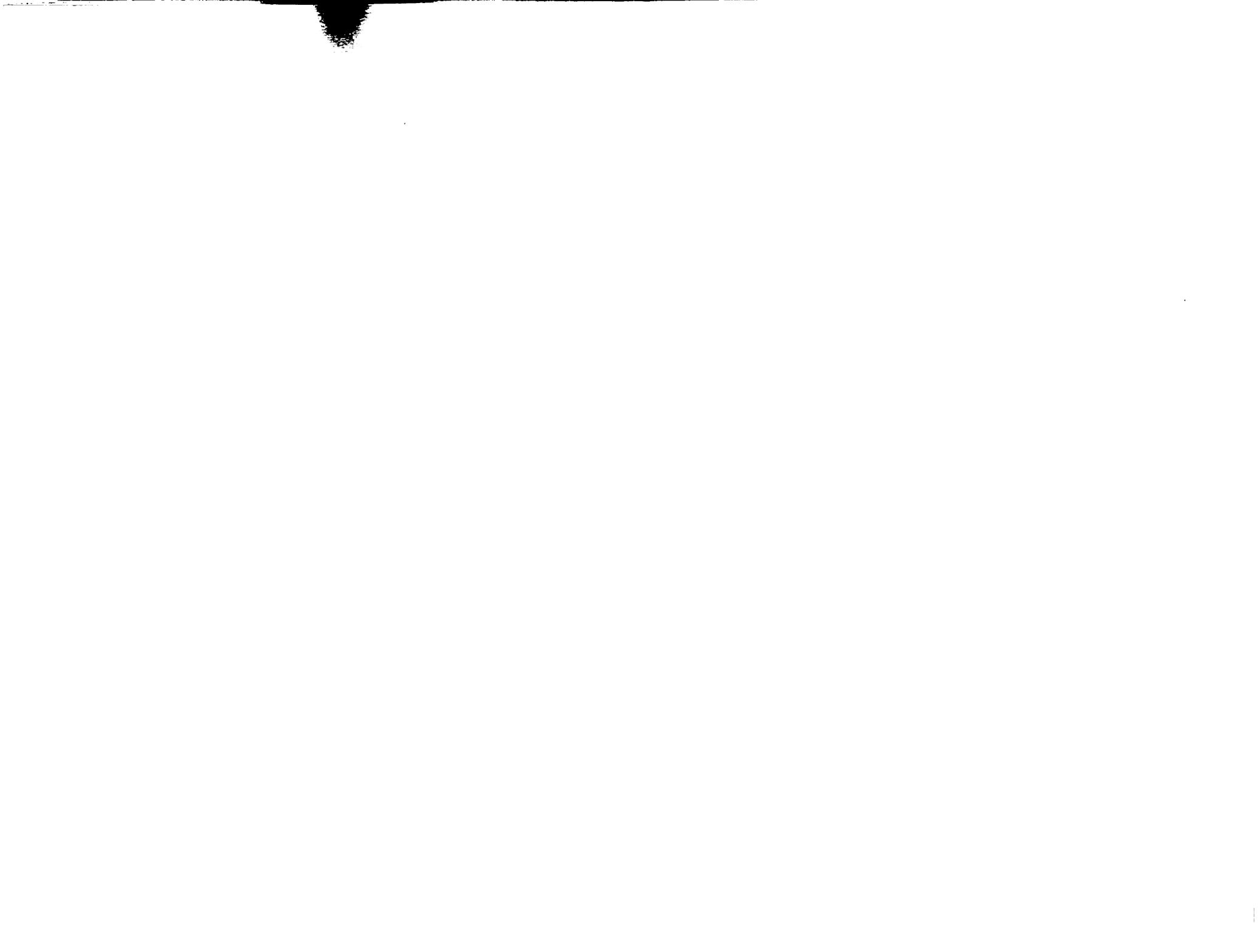
intermedias. La tecnología disponible proviene, en general, del exterior. (Ver Figura 10)

Figura 10. Posicionamiento Estratégico Innovación y Tecnología.



Fuente: Foro Estratégico de Innovación y Tecnología.





Pequeños y medianos productores.

Existen alrededor de 290.000 pequeñas fincas en una superficie disponible de 1.845.127 hectáreas.

En los últimos 5 años decrecieron las superficies cultivadas y los rendimientos de los principales cultivos de los pequeños productores, tal como se aseveró en la producción de caña de azúcar y algodón.

Existe una baja cobertura de créditos y de asistencia técnica. La expulsión de la población del campo está ensanchando los cinturones de pobreza urbana y el aumento de la competitividad del sector requiere de políticas diferenciadas. La institucionalidad pública es y ha sido débil para tratar el tema de pequeños y medianos productores. El sector privado productor también es débil.

Existe heterogeneidad en el sector, por ejemplo, productores que tienen dos hectáreas de tierra exhausta y otros que tienen diez hectáreas viables, lo cual significa que algunos pueden alcanzar la competitividad en forma inmediata mientras que otros deben pasar por un estado intermedio, requiriendo políticas diferenciales según sus situaciones específicas. (Ver Figura 11)

Figura 11. Posicionamiento estratégico de Pequeño y Medianos Productores.

✓ Cantidad de explotaciones pequeñas	290.000.-
✓ Superficie disponible	1.845.127.-
✓ En los últimos 5 años decrecieron la superficie cultivada y el rendimiento de los principales cultivos de los pequeños productores.	
✓ Baja cobertura de crédito y asistencia técnica, pero sin crédito ni asistencia los colonos reproducen la pobreza.	
✓ La expulsión de la población del campo está ensanchando los cinturones de pobreza urbana.	
✓ El aumento de la competitividad del sector requiere políticas diferenciadas.	
Institucionalidad	
Privada: Productor	Débil
Pública:	Débil

Fuente: Foro Estratégico Pequeños y Medianos Productores.

La Institucionalidad del Sector Agrario.

El sector público agrario está formado por dos áreas: el Gobierno Central y los Entes Descentralizados. Dentro del Gobierno Central se encuentra al Ministerio de Agricultura y Ganadería (M.A.G.). Las Entidades Descentralizadas relacionadas al sector agrario se encuentran dentro de las instituciones financieras e instituciones de promoción del desarrollo.

Entre las instituciones financieras que prestan servicios al sector agropecuario paraguayo se encuentran el Banco Nacional de Fomento, Fondo Ganadero, el Crédito Agrícola de Habitación y el Fondo de Desarrollo Campesino. Por el lado de la promoción del desarrollo, se encuentran SENACSA, el Instituto de Bienestar Rural y el Instituto de Desarrollo Indígena (INDI).

Figura 12. Estructura del Sector Público Agropecuario.



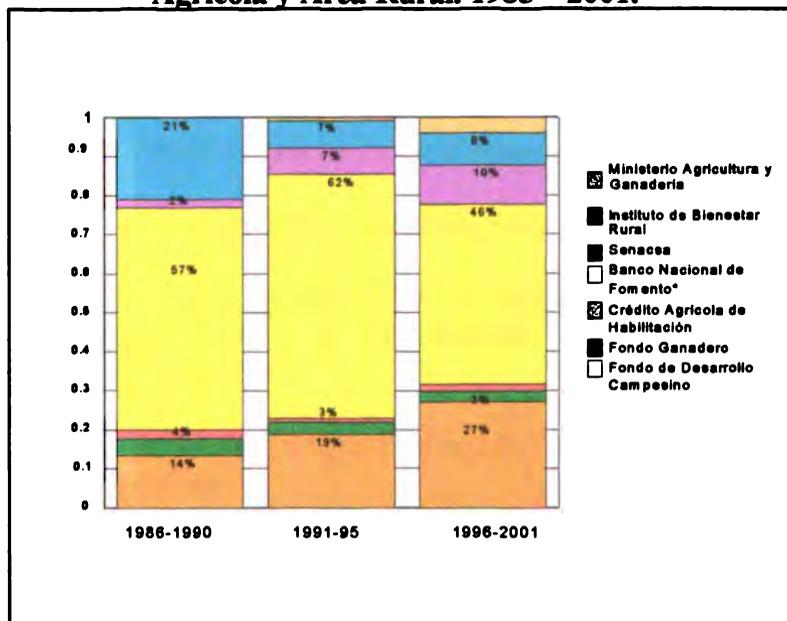
Fuente: Foro Estratégico de Modernización del Sector Público Agrario

Las tareas relacionadas con el sector agrario se encuentran en instituciones del Gobierno Central y en los Entes Descentralizados. El M.A.G. tiene a su cargo las áreas de agricultura y ganadería. En la Figura 12 no se visualizan las instituciones relacionadas con el desarrollo de las agroindustrias, de silvicultura y medio ambiente. La primera, está a cargo del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y la segunda forma parte de la Secretaría de Medio Ambiente (SEAM), dependiente de la Presidencia de la República.

La figura 13 muestra la participación relativa de cada una de las instituciones en el gasto público. El M.A.G. tuvo una participación muy reducida en los años 1985-90, que repuntó hasta duplicarse (27%) en los años 1996-2001. Entre las entidades financieras, la participación del Banco Nacional de Fomento aumentó considerablemente en la primera mitad de la década del noventa, de un 58% en 1985-90, a un 62.5% en los años 1991-96, disminuyendo significativamente su participación (46%) en los años 1996-2001¹. Por su parte, el Fondo Ganadero retrocedió su participación en el gasto público del sector agrario, de 20.8%, en promedio, a fines de la década del ochenta a apenas 8.1%, en 1996-2001. Esta menor participación se hizo a favor del Crédito Agrícola de Habitación (cuadruplicó su participación, de un 2.3% en 1985-90 a 10.2% en 1996-2001) y del Fondo de Desarrollo Campesino.

¹ En los años 1985-1992, el sector agropecuario recibió, en promedio, el 82% de los préstamos del BNF, que luego disminuyó a un 61% en los años 1993-98. En los tres últimos años, la participación fluctuó, llegando a un 46% en 2001, una reducción substancial con respecto a la década del ochenta (Memoria Anual BNF). Para un análisis de la cartera de desembolsos, ver Cuadro A.14.

Figura 13. Paraguay: Gasto Público Sector Agrícola y Área Rural. 1985 – 2001.



Fuente: Estimaciones propias con datos del Ministerio de Hacienda.

* Ajustado por porcentaje de préstamos al sector agropecuario.

De los datos se desprende que en términos de gastos públicos, la estructura ministerial es débil dado que equivale a un 27% del gasto del sector agrario; es decir, posee escasos recursos para responder a las funciones que debe realizar. El Banco Nacional de Fomento concentra la mayor cantidad de recursos del sector agrario. Sin embargo, analizando esta afirmación desde otra perspectiva, los préstamos otorgados por el Banco Nacional de Fomento estuvieron destinados a la producción de soja y trigo, que son los sectores pujantes de la economía paraguaya.

En cuanto a la definición de los roles del Estado se consensuó a favor de un Estado articulador, promotor, controlador. La diferenciación de roles entre el sector público y el privado es necesaria para la mejora de la competitividad del Estado. Se propuso que el Estado realice aquello para lo que está mejor preparado y responda a la esencia de sus objetivos. El Estado se espera que cumpla funciones, fije políticas y coordine y articule principalmente en investigación, control de sanidad agropecuaria y calidad comercial, apoyos en asistencia a pequeños productores, promoción comercial, financiamiento de la sanidad agropecuaria, etc. Por otro lado, se espera que el sector privado se especialice ejecutando programas de investigación, participación en acciones de control, desarrollo de mercados, capacidad empresarial, y otros.

Estos serían algunos roles del sector del estado que podemos comparar con la asignación de los recursos en el cuadro anterior y por otro lado los del sector privado quien debería ejecutar programas de control, desarrollo de mercados y capacidad empresarial.

11/11/01



Trascendencia del Sector.

A modo de resumen y sin pretender ser exhaustivos la trascendencia del Sector estaría marcada por:

- *Importancia destacada en la matriz productiva.*
- *Alta incidencia en la ocupación de mano de obra.*
- *Principal generador de divisas.*
- *Especialización y vocación de su gente.*
- *Muestra ejemplos de su potencial como canalizador de estructuras productivas competitivas.*
- *Rol estratégico para el quiebre de los niveles de pobreza.*

6. Lineamientos Estratégicos.

A partir del conocimiento agregado que nos proporcionó el análisis realizado de los entornos sectoriales y temáticos, junto con el posicionamiento estratégico definido en el punto anterior, se construyó la matriz FODA Sectorial, implicando la elaboración de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FORTALEZAS
• Buena Ubicación Geográfica.
• Suelos aptos - -Clima apropiado - Disponibilidad de Agua.
• Fronteras disponibles en Área y Productividad.
• Disponibilidad de un interesante Staff Técnico.
• Vocación de Productores y Afinidad Sectorial.
• Mano de Obra Disponible.
• Abundante Energía.
• Disponibilidad de Tecnología.
• Infraestructura con cobertura territorial de agencias públicas de extensión.

OPORTUNIDADES
• Oferta Productiva factible de ser integrada verticalmente y horizontalmente.
• Existencia de sub-productos pasibles de mayor aprovechamiento.
• De desarrollar una oferta más diversificada y de mayor valor agregado.
• Factibilidad de reenfocar la investigación articulando al sector público y privado.
• Posibilidad de formar clusters.
• Aprovechar la apertura comercial concretada mediante los Acuerdos logrados dentro del Mercosur y otros.
• Existencia de una demanda nacional e internacional insatisfecha.
• Apertura de Nuevos Mercados (orgánico).
• Oportunidad para continuar con los espacios de diálogo público – privado para la construcción de políticas y ejecución de acciones.
• Involucramiento de las municipalidades.
• De aprovechar las oportunidades que ofrece la cooperación internacional, no totalmente utilizada.

DEBILIDADES
• Carencia de Políticas de Estado. - Falta de Políticas Diferenciales.
• Bajo nivel de productividad.
• Mala conservación/reposición de recursos naturales.
• Deficiencia en Asistencia Técnica.
• Bajo nivel de industrialización y escaso aprovechamiento de sub-productos.
• Escaso desarrollo de alianzas y falta de integración de la cadena productiva.
• Baja accesibilidad del crédito y falta de oportunidad.
• Altas tasas de interés.
• Mal uso del crédito por parte de los productores.
• Carencia de información sistematizada y actualizada; falta de registros.
• Inseguridad Jurídica.
• Débil relación: Publico - Privada // Privada - Privada.

DEBILIDADES (Continuación)
• Municipios y Gobernaciones con escasa participación en la planificación y acciones productivas.
• Deficiente fiscalización sanitaria/calidad.
• Inexistencia de una certificación de calidad y/o sanidad internacionalmente reconocida para la mayoría de los rubros, incluso para algunos de exportación.
• Infraestructura vial y de comunicaciones insuficiente y limitada a los centros urbanos del interior.
• Educación no adecuada al medio rural.





AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el mal uso de los recursos naturales.
<ul style="list-style-type: none"> • Peligro de no adecuación en tiempo y forma a los mayores niveles de exigencias de sanidad y calidad de los principales mercados externos, y consecuentemente, pérdida de mercados.
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con una legislación contradictoria, sobrepuesta, con vacíos.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de material genético sin certificación.
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de medidas Parancelarias por parte de terceros mercados.
<ul style="list-style-type: none"> • Que continúe el Contrabando masivo.
<ul style="list-style-type: none"> • La Existencia de Subsidio en los países vecinos.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de transparencia en las negociaciones entre actores.
<ul style="list-style-type: none"> • Que continúe la falta de capacidad negociadora ante Mercosur y otros.
<ul style="list-style-type: none"> • No lograr una mayor transparencia en los mercados.
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal.
<ul style="list-style-type: none"> • Estallidos Sociales.

7. Los Contenidos de una Agenda para la Mejora de la Competitividad Agro-Industrial.

Confirmando el carácter de imprescindible de la existencia de una política macro-económica estable y predecible se afirma la necesidad de políticas sectoriales activas.

Para ello y de acuerdo con el posicionamiento estratégico sectorial elaborado y el análisis estratégico realizado a través de la construcción de la Matriz FODA, se establecieron los principales contenidos de una propuesta de Agenda para la Mejora de la Competitividad Agraria y Agro-Industrial.

➤ **Promover el Establecimiento de Políticas de Estado para el Sector Agrario y Agro-Industrial en forma participativa con espacio para el diálogo y la ejecución coordinada que contemple diferenciación por rubros, temáticas y titulares, dentro de las que se destacan:**

- Programa Nacional de Semillas.
- Programa de Información Continua Sectorial (Censos, Encuestas periódicas).
- Programa Nacional de Crédito.
- Programa Nacional de Seguridad Alimentaria.
- Programa de Sanidad y Calidad.
- Programa de Innovación y Difusión de Tecnología y Capacitación.
- Programa para Pequeños y Medianos Productores.
- Programa Nacional de Conservación y Uso sostenible de Recursos Naturales.
- Programa de Infraestructura Vial y de Servicios para la producción agraria.



➤ **Fortalecer el Rol del M.A.G.**

- Fortalecimiento del Ministerio de Agricultura y Ganadería como el actor principal del Estado en la construcción de la Política y delineamiento de las acciones.
- Reingeniería de la organización y de las capacidades del M.A.G. para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de los roles como articulador, promotor y controlador.

➤ **Promover la Descentralización y Regionalización con activa participación de Gobernaciones y Municipalidades.**

➤ **Promover la existencia de Espacios de Dialogo para la construcción de políticas, regulación de mercado y ejecución de acciones específicas.**

- Consejos por Sub-Sectores.
- Diálogos Estratégicos.
- Agencias de Desarrollo a nivel local, estímulos para la profesionalización y provisión de técnicos de las Organizaciones Intermedias

➤ **Promover la Elaboración y Sanción de las siguientes leyes:**

- Ley de Aguas para el Uso Agrario.
- Ley de Tierras para la actividad agropecuaria.
- Presupuesto General de Gastos que asegure la implementación de los Programas Nacionales.
- Creación de Instituciones encargadas del Control y Fiscalización de la Calidad y Sanidad de Productos; Normas de Calidad, Normas para la Producción Orgánica.
- Protección a la Producción con Regulación de Precios que permita un Stock Nacional de Granos, Vacunas, Semillas y otros Insumos Estratégicos.
- Ley de Bioseguridad.
- Ley Nacional de Lechería y Derivados.
- Ley para potenciar la descentralización a través de la canalización de recursos externos directos que no requieran contrapartida nacional.
- Ley de Normas para la utilización de agro tóxicos.

➤ **Política de Comercio Exterior.**

- Fortalecimiento de la Capacidad Negociadora y de Promoción Comercial del país con participación del Sector Privado.
- Coordinación y Transparencia en la Adjudicación de Cuotas.
- Realización de Alianzas Estratégicas.
- Apoyo a la internacionalización de las empresas.
- Control del Contrabando.

8. Propuesta de Continuidad.

El proceso que sustentó la elaboración de una Agenda para la mejora de la competitividad del Sector Agro-Alimentario de Paraguay, generó un conjunto de sinergias entre el Estado y el Sector Privado que trascienden el motivo principal de las reuniones realizadas.

En ese sentido, ambos actores, privados y públicos han manifestado en todos los Foros realizados sus deseos de continuar con las interacciones y encuentros generados por el Proyecto.

Por otro lado, la convocatoria conjunta por parte del Ejecutivo y de la Cámara de Diputados, a través de su Comisión de Agricultura y Ganadería, otorgó al espacio diseñado una fuerza institucional muy importante y diferenciadora de otras realizadas. Pero especialmente proporcionó al proceso un mayor grado de credibilidad tanto en lo que respecta a la realización del trabajo conjunto público-privado, así como a la expectativa de la aplicabilidad de las Agendas construidas.

En ese sentido, se sugiere la posibilidad de consolidar el proceso iniciado fortaleciéndolo mediante la constitución de un espacio institucional que podría ser compuesto por representantes de los sectores que participaron del Proyecto realizado. Este espacio institucional le daría continuidad al Proyecto y seguimiento a las Agendas consensuadas.

Se propone que este espacio sea integrado por representantes de la Cámara de Diputados a través de su Comisión de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Agricultura y Ganadería y liderado por la Vice-Presidencia de la República, en el entendido de que esta actividad se enmarca dentro de las especificaciones de su rol como interlocutor entre el Ejecutivo y el Legislativo.

Este espacio institucional podría tener el apoyo y fortalecimiento técnico y operativo por parte del IICA, quien se constituiría como una Secretaría Técnica que acompañaría el proceso. Dicha Secretaría Técnica apoyaría la articulación entre el sector público y privado, apostando así a continuar con la mejora de la gobernabilidad.

Durante el año se convocaría, por lo menos en dos oportunidades, a los Foros Estratégicos Sectoriales y/o Temáticos, tanto para darle fuerza al proceso realizado, como para realizar el seguimiento de las Agendas consensuadas.

Se prevé también, la posibilidad de realizar "diálogos estratégicos" atendiendo a una problemática específica planteada, así como la instalación de nuevos Foros para otros Sub-Sectores y/o temáticas nuevas.



Seguimientos más cercanos en el tiempo se viabilizarían mediante consultas e intercambio en la red que conforman los representantes de los 15 Foros Estratégicos realizados.

Espacio Institucional = Vice - Presidencia de la República.
 - Comisión Asesora de la Cámara de Diputados.
 - Ministerio de Agricultura y Ganadería.



Contenidos =

- Seguimiento del Proceso.
- Diálogos Estratégicos, Temáticos y Sub - sectoriales.
- Reuniones semestrales con los Actores Privados delegados de las Agendas.
- Nuevas Agendas Sub - sectoriales y/o temática.

