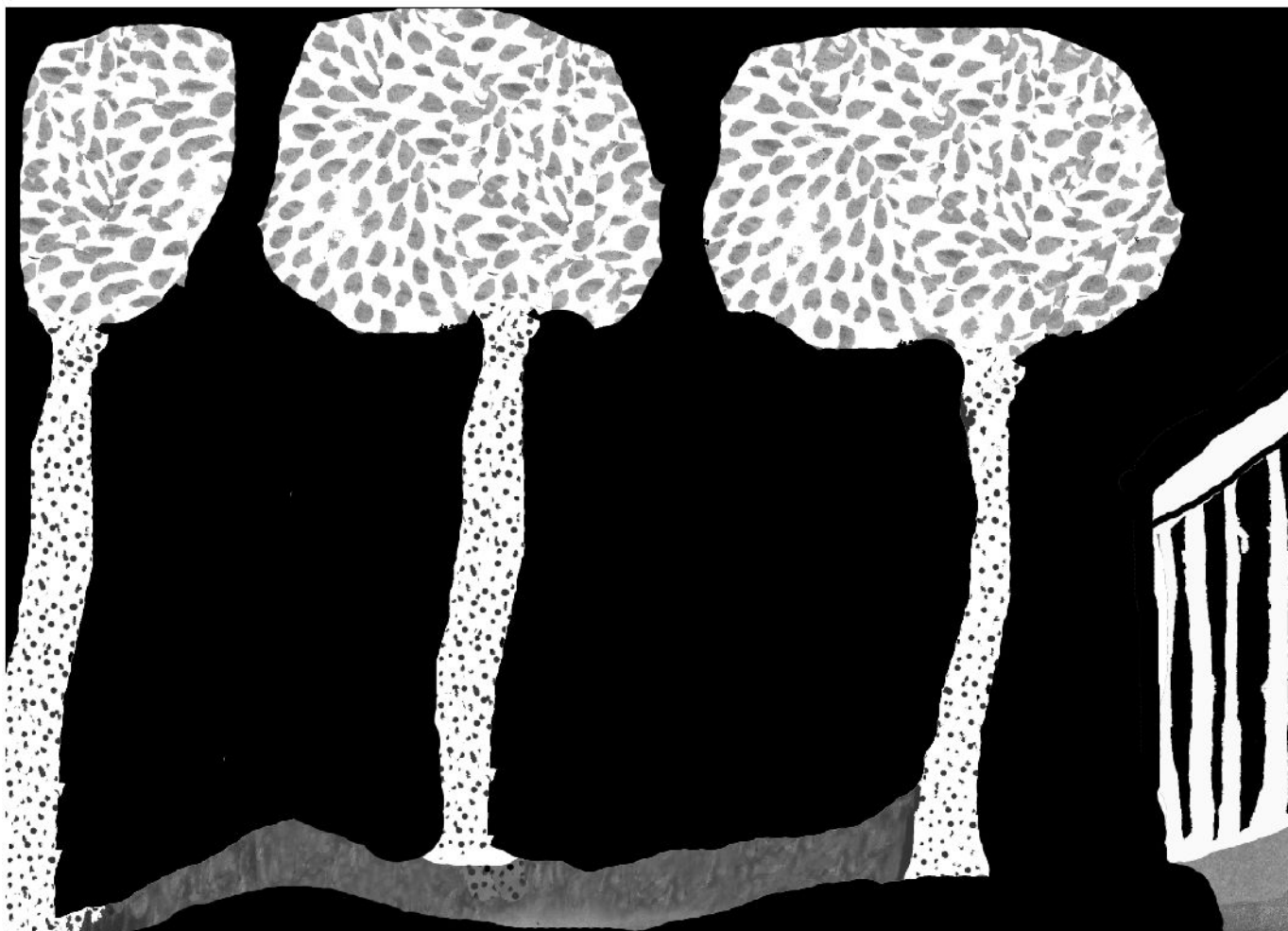


Diagnostico de la Gestión Municipal y Royalties -

Mapeo de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Municipalidad de José Domingo Ocampos
Departamento de Caaguazú



**Informe
Diagnóstico de la gestión municipal y
royalties
(2009-2010-2011)
y
Mapeo de las organizaciones de la
sociedad civil
Distrito de José Domingo Ocampos**

**Proyecto: Inversión social para el desarrollo local
Base Educación, Comunicación, Tecnología Alternativa (BASE -
ECTA)
Con la colaboración de la Municipalidad de José Domingo Ocampos
y organizaciones de la sociedad civil**

Apoya Semillas para la Democracia/USAID

Mayo 2012



FICHA TÉCNICA

Diagnóstico de la gestión municipal y royalties y mapeo de las organizaciones de la sociedad civil

Municipalidad de Jose Domingo Ocampos.

Departamento de Caaguazú

Proyecto: Inversión social para el desarrollo local

Base Educación, Comunicación, Tecnología Alternativa (BASE - ECTA)

Municipalidad de 3 de febrero

Organizaciones de la sociedad civil

Con el apoyo de Semillas para la Democracia y USAID

Elaborado por
Genoveva Ocampos
Elsa Zaldívar

Relevamiento de datos financieros y contables Marta Morales

Relevamiento de datos en terreno
Ana Farías

Municipalidad de 3 de Febrero
www.jdocampos.gov.py
Base ECTA: **www.basecta.org.py**

Mayo 2012

SIGLAS

- Agencia Local de Asistencia Técnica (ALAT).
- Asociación de Cooperadoras Escolares (ACEs).
- Atención Primaria de la Salud (APS).
- Base Educación, Comunicación, Tecnología Alternativa (BASE - ECTA).
- Centro de Atención Técnica (CAT).
- Consejos Locales de Salud (CLS).
- Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP).
- Instituto de Bienestar Rural (IBR).
- Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP).
- Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra (Indert).
- Ley Orgánica Municipal (LOM).
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).
- Organización Paraguaya de Cooperación Intermunicipal (OPACI).
- Organizaciones de la sociedad civil (OSC).
- Plan de Desarrollo Sostenible (PDS).
- Plan Operativo Anual (POA)
- Programa Anual de Contrataciones (PAC)
- Programa de Fomento de la Producción Pecuaria (PRONAFOPE).
- Programa de Manejo de Recursos Naturales (PMNR).
- Programa Nacional de Apoyo a la Agricultura Familiar (PRONAF).
- Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible (PRODERS).
- Registro Nacional de Agricultura Familiar (RENAF).
- Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (Senacsa).
- Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental (SENASA).
- Sistema de Información de Proveedores del Estado (SIPE).
- Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
- Unidad de Salud Familiar (USF).
- Unidad Operativa de Contrataciones (UOC).

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO.....	4
--	----------

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS SOBRE LA MUNICIPALIDAD.....	5
---	----------

CAPÍTULO I. DE LAS FINANZAS Y FUNCIONES MUNICIPALES.....8

De los ingresos municipales.....	8
----------------------------------	---

De los egresos o gastos municipales.....	14
--	----

De las funciones y servicios municipales.....	23
---	----

Programas y proyectos descentralizados que se inician en el distrito.....	27
---	----

CAPÍTULO II. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL

MUNICIPIO.....	34
-----------------------	-----------

Conformación, características y objetivos.....	34
--	----

Dinámica interna.....	35
-----------------------	----

Dinámicas externas.....	38
-------------------------	----

CAPÍTULO III. EN TORNO AL DESARROLLO LOCAL.....44

Gestión de servicios y descentralización.....	45
---	----

Modos de gestión y perspectivas de democratización.....	46
---	----

Observaciones desde el terreno.....	47
-------------------------------------	----

Retomando algunas dimensiones claves de gestión.....	48
--	----

Gestión financiera.....	48
-------------------------	----

Gestión operativa.....	49
------------------------	----

Gestión estratégica.....	51
--------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, GUÍAS E INFORMES CONSULTADOS. 52

ANEXOS.....	53
--------------------	-----------

PRESENTACIÓN

El presente Informe sistematiza los principales hallazgos del diagnóstico realizado en el distrito de José Domingo Ocampos del departamento de Caaguazú. El mismo se realiza en el marco del Proyecto *“Inversión social para el desarrollo local”*, ejecutado por la ONG Base Educación, Comunicación, Tecnología Alternativa (BASE - ECTA) del Programa de Democracia Sociedad Civil *“Topu’â Paraguay”* de Semillas para la Democracia, con la cooperación de USAID.

Es objetivo del proyecto *“Contribuir al desarrollo sustentable de los municipios a través de una interacción orientada a una buena gestión de la inversión social, la transparencia y la participación ciudadana”*. Tiene dos fases: **investigación y acción**. Este documento es resultado de la primera, y busca aportar a los siguientes resultados planteados en el proyecto:

1. La Municipalidad y la sociedad civil cuentan con información sobre gestión y uso de royalties con variables que incidieron en el éxito o fracaso de proyectos sociales ejecutados en cada municipio y socializados con la sociedad civil;
2. La Municipalidad establece lineamientos estratégicos que orientan la demanda para la inversión social;
3. La ciudadanía accede a información actualizada sobre gestión municipal;
4. La Municipalidad y la sociedad civil cuentan con mapeo y diagnóstico de las organizaciones sociales;
5. Organizaciones de la sociedad civil con capacidad de elaborar diagnósticos participativos y proyectos sociales.

Este trabajo fue realizado gracias a la valiosa colaboración de hombres y mujeres en las instancias de gobierno municipal y representantes de organizaciones de la sociedad civil.

El equipo de trabajo de Base Educación, Comunicación, Tecnología Alternativa (BASE-ECTA) estuvo conformado por Elsa Zaldívar (Coordinación Proyecto); Genoveva Ocampos (Coordinación Informe), Ana Farías (entrevistas y relevamiento de datos) y Marta Morales (relevamiento de datos financieros y contables).

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

José Domingo Ocampos está situado a 242 kilómetros de la capital y a 85 kilómetros de Ciudad del Este, sobre la ruta VII *“Dr. Gaspar Rodríguez de Francia”*. Tiene una superficie de 135 km² y en promedio su altura sobre el nivel del mar es de 272 metros. El aniversario de su fundación es el 18 de diciembre y el de su santo patrono San Miguel Arcángel el día 29 de setiembre.

La localidad lleva el nombre del ex propietario de las tierras que hoy conforman el municipio y que fueron destinadas a una colonia privada para pequeños productores desde el 19/06/1964, cuando la misma es autorizada por Resolución del IBR (Revista Municipal Ed. Nº 2). En 1987, luego de unos 4 años de gestión y a iniciativa de los lugareños, se crea por Ley Nº 1299/87 el distrito, que en el 2012 festejará sus bodas de plata o 25 años de existencia.

Según el último Censo de Población y Vivienda 2002, la población total era de 9.302 personas, de las cuales 1.562 viven en zona urbana. Del total de 1.758 viviendas ocupadas, 1.441 se ubican en la zona rural (82%) y 317 en zona urbana (18%). Actualmente, se estima una población de unos 12.000 habitantes, de los cuales 2.000 se hallan en la zona urbana.

Es un distrito con vocación agrícola, otrora productor algodonero, hoy en búsqueda de diversificación productiva, seguridad alimentaria y manejo sostenible de sus recursos productivos, naturales y paisajísticos.



Además de la zona urbana o centro, se cuenta con unas 17 comunidades o barrios: , Calabria, San Agustín, San José, Beato Roque González primera línea, San Isidro Norte, Asentamiento Arsenio Báez, San Roque, San Francisco, San Blas, Norteamérica, San Antonio, Calle Balsa, La Virginia, Zapallo Yguazu, San Pedro, María Auxiliadora y Centro Urbano.

Los medios de comunicación utilizados por la población son la radio de Juan E. O'Leary y/o la de J. Eulogio Estigarribia (Campo 9) y una radio comunitaria de la Organización Campesina del Este (OCDE) que funciona algunas horas diariamente.

En lo que se refiere a educación, en el 2010 la población escolar era de 2.319 alumnos (no se incluyen datos sobre preescolar), distribuidos de la siguiente manera:

- 16 escuelas de Educación Escolar Básica (EEB), de las cuales 8 escuelas rurales con los 3 ciclos completos (600 alumnos en 1er. y 2º ciclos + 297 en 3er. ciclo); 6 escuelas con 1er. al 6º grado (1 zona urbana con 334 alumnos y 5 zona rural, con

- 478 alumnos); y 2 escuelas que solo imparten el 3er. ciclo o del 7º al 9º grado (1 zona urbana, 134 alumnos, y 1 rural, 96 alumnos); Subtotal: 1.939 alumnos.
- 5 instituciones de Bachillerato Científico, 1er. al 3er curso (1 zona urbana y 4 zona rural, 261 alumnos) + 2 instituciones de Bachillerato Técnico (1 zona urbana y 1 rural, 75 alumnos); Subtotal: 230 alumnos.
- 1 escuela Básica Bilingüe en San Roque con 3er. y 4º ciclo (44 alumnos).



En lo que hace a la atención de la salud el municipio cuenta con un puesto de salud, en el que funciona actualmente la Unidad de Salud Familiar (USF) con servicios básicos de prevención. No cuentan con servicio para partos.

El municipio esta en la cuenca del Lago Iguazú, hermoso y potencial atractivo

turístico que comparte con otros 14 municipios de Caaguazú y Alto Paraná

DATOS SOBRE LA MUNICIPALIDAD

El intendente, abogado Aurelio Acosta Benítez (ANR), es reelecto en el 2010; este es por lo tanto su segundo mandato (2010-2015). Reemplazó a don Gerardo Mancuello (PLRA), 3er. intendente electo por mandato popular en el periodo 2001-2006.

La Junta Municipal está compuesta por 9 miembros, 5 de la ANR y 4 del PLRA. El presidente en el 2012 es Gilberto Barrios (ANR).

En el 2006 el equipo municipal estaba integrado por 9 funcionarios permanentes en el 2012 además de 19 contratados.

En cuanto a equipamientos, la Municipalidad dispone de 1 camioneta NISSAN 98, 1 camioneta Chevrolet tipo Blaser, 1 motocicleta, 1 motoniveladora, un tractor agrícola. La camioneta que debería estar disponible para la realización de las gestiones, control de obras y movilidad de personal, se utiliza con mas frecuencia para trasladar enfermos debido a que no se tiene ambulancia y que la gente que solicita el servicio no tiene recursos para pagar los costos privados de taxis o ambulancias. Inclusive se utiliza eventualmente como vehículo funerario, o para recoger y trasladar medicamentos y facilitar las campañas de vacunación.

El 100% de los funcionarios/as administrativos/as conocen y manejan herramientas informáticas y las computadoras en la institución están conectadas en red y a internet desde mediados del 2012. Se cuenta además con fotocopidora y fax, equipos informáticos.

Desde el 2009, la Municipalidad habilitó un Centro Cultural y Biblioteca Municipal, refaccionando un local de la diócesis, cedida por convenio interinstitucional.

La Municipalidad ha elaborado y difundido dos publicaciones en formato de revistas impresas sobre sus gestiones y proyectos en periodo 2007 - 2008 y otra del 2009 año 2010. A partir del 2012 cuentan con acceso más estable a internet, wifi y cuentan actualmente con correos electrónicos institucionales. Con la creación y habilitación de la página web municipal promovida por el Proyecto Inversión Social para el Desarrollo Local, se accede a información sobre gestión municipal y actividades de interés ciudadano.

En cuanto a los royalties, en José Domingo Ocampos estos se distribuyen y van sumando desde el 2001, cuando se transfieren 129,5 millones de guaraníes, cifra que llega a un tope en el 2010, cuando se obtienen 949 millones, década en que los royalties se multiplican por 7. En los últimos 3 años, se registra en la página web de Hacienda una transferencia en royalties ejecutada de: Guaraníes 773 millones en el 2009, 949 millones en el 2010 y 818 millones en el 2011 (ver Cuadro XII sobre Transferencias a gobiernos departamentales y municipales 2001-2011 en Anexo).

En el 2011, desde el Ministerio de Hacienda se transfieren *“mensualmente unos 60 millones para gastos de capital y de 20 a 25 millones para gastos corrientes”*. Depositán sus ingresos en el BNF con sede en Juan León Mallorquín ya que en el municipio no hay servicio de bancos. La contabilidad de la institución la lleva un contador externo Lic Gustavo Recalde que una vez a la semana realiza trabajos en la municipalidad. Aún no cuentan con organigrama ni manual de funciones.

Municipalidad y apoyo a pequeños productores

De acuerdo al Censo Agropecuario 2008 del MAG, en el distrito se registran 1.220 fincas y una superficie censada de 9.387 hectáreas. Estas 1.220 fincas en su gran mayoría son unidades familiares (1.191 compuestas por un solo productor y 29 están compuestas de 2 o más asociados de hecho; no se registran empresas), lo que representa una población rural de unas 6.000 personas aproximadamente (5 miembros). Del total de fincas, 1.175 familias (96%) residen en el lote, de las cuales 813 familias (69%) desde hace 10 años o más, 179 familias (15%) de 5 a 10 años y 183 (16%) por menos de 5 años, lo cual indica que existe aquí un cierto arraigo a potenciar.

DISTRITO DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS	
Nº Total de Fincas	1.220
1 solo productor	1.191
2 o más asociados de hecho	29
Empresa o sociedad	-
Residen en la finca:	1.175
Menos de 5 años	183
De 5 a 10 años	179
De 10 y más años	813

Fuente: MAG-DGCEA Censo Agropecuario 2008

Con respecto al fomento de la producción y a la demanda real o potencial en ese sentido, las municipalidades por lo general asumen aquí una *función mínima*. Para tratar de revertir esta situación, desde el 2008 la Municipalidad de José Domingo Ocampos contrata a un ingeniero agrónomo que se encarga del relacionamiento con comités de pequeños productores.



De acuerdo al ingeniero agrónomo contratado, “se atendió en el 2011 a 18 comités de agricultores, que no están en PRODERS”, lo que involucraría al 20% de los productores campesinos del distrito. Con fondos de royalties, la Municipalidad distribuyó 900 kilos de semillas para autoconsumo entre aproximadamente 250 familias. Se entregaron plantines y herramientas menores, en partes iguales de acuerdo a la cantidad de miembros de cada comité. Se distribuyeron para reforestación entre 6.000 y 7.000 plantines: 3.000 cítricos, 2.000 nativos y 2.000 exóticos (eucalipto y cedro australiano). No tuvo éxito el cultivo de plantines nativos y se perdió casi la totalidad debido a que el periodo de crecimiento es muy lento de acuerdo a expresiones de los productores. Se logro mejores resultados con los arboles frutales. También promueve el cultivo de caña de azúcar y para ello trabajan y proveen asistencia técnica a un comité de la comunidad de San Agustín (8 personas en total 5 has) desde el año 2010 y en la que se invirtió 10 millones de Gs para cal agrícola, semillas, y estudio de suelo. Desde el 2012 se amplió la asistencia a otro comité en la comunidad de San Pedro. La municipalidad provee semillas, cal agrícola y acompañamiento técnico. La meta es la de llegar a 1 hectárea por finca y comercializar en una fábrica de alcohol ubicada en Torín, distante a 15 kilómetros, sobre ruta asfaltada.

La primera cosecha estuvo prevista para junio del 2012 sin embargo “*los problemas que enfrentamos están relacionados a los cuidados culturales del cultivo sobre todo carpida, no se limpia*”, manifiesta el agrónomo también “los cultivos han sido afectados por una prolongada sequía generando pérdidas de aproximadamente 50% de la producción. En condiciones climáticas normales y buen manejo se debería cosechar 70 toneladas por hectárea, y se espera un precio de 160 mil guaraníes por tonelada. La ganancia sería de aproximadamente 50% del precio de venta”. Es un rubro nuevo en la zona a partir de la instalación de la fábrica en las cercanías.

La Municipalidad promueve también un programa de recuperación de suelos, para lo cual se realizó 16 muestras para análisis de suelo y se detectó que el porcentaje de acidez es muy elevado, de 8,5 a 9. La Municipalidad colabora con cal agrícola y fertilizantes, de 1.500 a 2.000 kilos por hectárea. También se promoverá el cultivo de abonos verdes.

En cuanto a desafíos, el ingeniero agrónomo manifiesta que *“los procesos de trabajo con la gente es lenta pues recién cuando ven resultados positivos se apropian, hay que insistir con asistencia técnica, capacitación para la gente y tener paciencia”*. También sugiere evaluar y potenciar actividades como la piscicultura, con especies como el pacú que come maíz y frutales y la tilapia que consume balanceado que puede ser preparado en la finca. El dorado y el surubí son carnívoros. En la localidad de Zapallo hay un señor que produce y vende tilapia y pacú.

La disponibilidad de leña es cada vez mas reducida y se compra a 30.000 Gs la carga en carreta. Una carga se utiliza aproximadamente en una semana para una familia de 5 o 6 integrantes.



También está latente el problema con el cultivo de la soja, hay que analizar la manera de regular el cultivo, *“en los últimos dos años hay mucha queja de la gente porque siembran soja a la vera del camino”* y frenar la venta de tierras de alguna manera, *“hace 5 ó 6 años se compró casi el 80% del territorio en San Agustín”*.

DISTRITO DE JOSÉ D. OCAMPOS. CENSO AGROPECUARIO 2008

CULTIVOS	Nº de Fincas	Has.	Producción obtenida (ton.)
Algodón	343	518	537
Caña de azúcar (forraje)	215	105	-
Caña de azúcar (industria)	24	43	2.795
Maíz zafra normal	812	504	887
Maíz zafrita	101	65	124
Maíz chipa	881	453	576
Maíz pichinga	23	8	9
Mandioca	1.067	809	12.591
Maíz loco	74	31	40
Maní c/cáscara	413	114	109
Poroto c/cáscara	1.038	294	274
Sésamo	14	22	15
Tabaco	6	4	7
Tártago	3	3	3
Arroz c/riego	1	1	1
Arroz seco	4	1	1
Girasol	1	7	20
Soja	35	2.237	6.333
Soja zafrita	4	16	35
Trigo	7	239	525
Fincas c/huertas	773		
Fincas c/huerta familiar	769		
Fincas c/huerta comercial	27	7	
Tomate	19	3	
Locote	9	1	

Fuente: MAG-DGCEA Censo Agropecuario 2008.



CAPÍTULO I. DE LAS FINANZAS Y FUNCIONES MUNICIPALES

De los ingresos municipales

Las municipalidades cuentan para el financiamiento de sus gastos con recursos originados tanto en sus respectivas normas, los aportes propios o genuinos, como en las transferencias, donaciones y otros recursos que provienen del Gobierno central u otras instituciones. También tienen la posibilidad de recurrir al endeudamiento, pero el recurso al crédito tanto interno como externo no es utilizado, por lo que no se registra ingresos en este concepto. Tampoco se registran donaciones de organismos de cooperación u otros. No se tienen datos sobre el aporte proveniente de programas o proyectos entre Municipio y Gobernación.

Ingresos corrientes y de capital

Si comparamos los tres últimos años, se observa un incremento tanto de los ingresos corrientes pero sobre todo de los ingresos de capital, lo que refleja la tendencia de la última década. Los royalties se desembolsan desde el 2001, y se incrementan a partir del 2007 -coincidiendo con un nuevo periodo de gestión municipal y a raíz de retrasos en el cronograma de transferencias y compensaciones que se detecta entonces-.

En este caso, también indicaría una mayor capacidad de recaudación y de gestión de los recursos disponibles, lo que implica, como veremos, progresiva adaptación a nuevas reglas de juego en lo que hace a procedimientos, registros informatizados, contrataciones directas.

**Cuadro 1. Municipalidad de José Domingo Ocampos.
Presupuesto Vigente y Ejecutado 2009 por Tipo de Ingresos**

Subgrupo	Descripción	Presupuesto Vigente (a)	Ejecutado (b) 2009	%	b/a
100	Ingresos Corrientes	649.437.314	411.016.466	32	63%
200	Ingresos de Capital	859.879.231	649.573.686	50	76%
300	Recursos de Financiamiento*	230.941.099	230.941.099	18	100%
	Total	1.740.257.644	1.291.531.251	100	74%

Fuente: MH-S.S.E.A.F. Informe Financiero 2019 por Municipalidades.*Corresponde a 340 Saldo en Caja

**Cuadro 2. Municipalidad de José Domingo Ocampos.
Presupuesto Vigente y Ejecutado 2010 por Tipo de Ingresos**

Sub Grupo	Descripción	Presupuesto Vigente (a)	Ejecutado (b) 2010	%	b/a
100	Ingresos Corrientes	787.700.000	566.696.614	41	72%
200	Ingresos de Capital	876.136.022	758.935.825	55	87%
300	Recursos de Financiamiento*	53.485.780	53.485.780	4	100%

	Total	1.717.321.802	1.379.118.219	100	80%
--	--------------	----------------------	----------------------	------------	------------

Fuente: MH-S.S.E.A.F. Informe Financiero 2010 por Municipalidades.*Corresponde a 340 Saldo en Caja

**Cuadro 3. Municipalidad de José Domingo Ocampos.
Presupuesto Vigente y Ejecutado 2011 por Tipo de Ingresos**

Sub Grupo	Descripción	Presupuesto Vigente (a)	Ejecutado (b) 2011	%	b/a
100	Ingresos Corrientes	812.514.175	623.554.810	45	77
200	Ingresos de Capital	909.851.921	654.413.549	47	72
300	Recursos de Financiamiento*	111.270.729	111.270.729	8	100
	Total	1.833.636.825	1.389.239.088	100	76

Fuente: Informe Financiero 2011 aprobado por la Junta Municipal. *Corresponde a 340 Saldo en Caja.

Aquí, al igual que en el resto de las municipalidades, se mantiene la tendencia a recaudar y a transferir por debajo de lo presupuestado, lo que ha sido una constante hasta recientemente y una responsabilidad compartida entre Gobierno central y municipios. Como es de suponer, estas variaciones representan problemas a la hora de respaldar compromisos contraídos y, en general, en la implementación de lo presupuestado -o del Plan Financiero o del Programa Anual de Contrataciones (PAC) cuando los hay-, que suele(n) ser objeto de reprogramaciones o recortes al año. Hoy la ley financiera dice que el presupuesto base tiene que estar basado en la recaudación del año anterior

Un aspecto que llama la atención es el “*relativo equilibrio*” que se observa entre ingresos corrientes e ingresos de capital, composición que se modifica drásticamente en los últimos años por efecto del incremento sostenido de transferencias de capital desde el Gobierno central, y en especial de los royalties y compensaciones de Itaipú y Yacyretá.

En el 2000, de una muestra de 50 municipios, el principal ingreso de los mismos provenía de los ingresos corrientes (90%) y los ingresos de capital eran marginales (10%). Para el 2005, año en que por primera vez el Ministerio de Hacienda cuenta con datos “*consolidados*” de los municipios, se estimó que los ingresos corrientes de más de 200 municipios representaban el 65% del total de ingresos (Paciello, 2007, Pág. 17). No se cuenta con datos actualizados al 2010; no obstante, se sabe que la dependencia de las transferencias, en especial royalties, es la regla más aún en municipios pequeños, de tercera o cuarta categoría, con población limitada y mayoritariamente rural (85% según Censo de Población 2002) como en este caso, es decir, ahí donde por ahora al menos, sin las transferencias, “*no se haría casi nada*”.

Ingresos genuinos y transferencias

Los ingresos genuinos incluyen los ingresos tributarios, no tributarios, la venta de bienes y servicios y las rentas de la propiedad. Mientras que las transferencias provienen de los royalties, de Canon por Juegos de Azar y del 15% del impuesto inmobiliario. En este último caso, lo recaudado a nivel municipal es distribuido de la manera siguiente: 70% queda en la municipalidad, 15% en el Departamento respectivo y 15% entre las municipalidades de menores recursos.

Para una mayor comprensión de los ingresos en juego y sus potenciales o limitantes, los cuadros siguientes nos ilustran sobre la composición de los ingresos según el origen o fuente de financiamiento. En el 2011, de los 1.277 millones de guaraníes recaudados, el 21% corresponde a recursos institucionales o genuinos, el restante 79% proviene de transferencias del Gobierno central, de los cuales el 64% corresponde a royalties, el 10% a menores recursos y 5% a juegos de azar (Cuadro 3). Esta proporción se mantiene al incluirse los saldos en caja del ejercicio anterior (Cuadros 4), y es producto de una mejor recaudación en el último año, en comparación a años anteriores, al tiempo que el monto de las transferencias disminuyen o se mantienen casi congeladas.

**Cuadro 4. Municipalidad de José Domingo Ocampos.
RESUMEN DE INGRESOS RECAUDADOS EN EL AÑO SEGÚN ORIGEN (en guaraníes)**

Descripción	Ejecutado 2009	%	Ejecutado 2010	%	09/10	Ejecutado 2011	%	10/11
Ingresos genuinos	168.626.100	16	177.140.395	13	+5	273.703.327	21	+55
Transferencias royalties	769.037.358	72	948.669.782	72	+23	818.016.935	64	-14
Otras transferencias*	122.926.694	12	199.822.262	15	+63	186.248.097	15	-7
Total	1.060.590.152	100	1.325.632.439	100	+25	1.277.968.359	100	-4

* Menores Recursos y Juegos de Azar. No se incluye saldo inicial en caja.

**Cuadro 5. Municipalidad de José Domingo Ocampos.
RESUMEN DE INGRESOS DISPONIBLES EN EL AÑO SEGÚN ORIGEN (en guaraníes)**

Descripción	Ejecutado 2009	%	Ejecutado 2010	%	09/10	Ejecutado 2011	%	10/11
Ingresos genuinos	196.993.147	15	179.959.655	13	-9	294.837.090	21	+64
Transferencias royalties	971.611.410	75	999.336.302	72	+3	908.153.901	65	-9
Otras transferencias*	122.926.694	10	199.822.262	14	+63	186.248.097	13	-7
Total	1.291.531.251	100	1.379.118.219	100	+7	1.389.239.088	100	+1

(*) Se incluye saldo inicial en caja (ver detalle en Anexo. Cuadro I, II y III)

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Recursos y Gastos, Tercer Cuatrimestre 2009, 2010 y 2011, aprobado por la Junta Municipal y presentado al MH.

En cuanto a la tendencia, los ingresos genuinos se incrementan un 5% en el 2010 y un 55% en el 2011 en relación al año anterior; mientras que las transferencias de royalties pegan un salto en el 2010 pero se reducen en el 2011. Así pues, en total, en el 2010 los ingresos municipales se incrementan un 25% en comparación al año anterior, pero disminuyen un 4% en el 2011, en comparación al 2010 (Cuadro 4). Esta misma tendencia se observa al considerar los saldos iniciales en caja, que corresponden a compromisos pendientes de pago; en este caso, el incremento de los ingresos disponibles en el año es de solo 1% en el 2011 (Cuadro 5).

No es posible aún saber si la tendencia expansiva de los royalties se mantendrá en el tiempo y si los mismos se distribuirán de la misma manera. Según estimaciones

del 2007 del Ministerio de Hacienda, las proyecciones de transferencia de royalties a gobernaciones y municipios para el periodo 2008 al 2018 eran de unos USD 1.573 millones.

Ingresos genuinos y potencialidades

Como se aprecia en el siguiente cuadro, que contiene un listado detallado de los ingresos genuinos municipales, los rubros de mayor importancia son: el Impuesto Inmobiliario (17%), Impuesto a Patentes y Rodados, incluyendo registro de conducir (17%), Patente al Comercio e Industrias (10%), así también, el pago por Servicios de Motoniveladora (11%) y por Servicios Técnicos y Administrativos (20%), los que representan el 75% del total recaudado en el 2011. El 25% restante proviene de unos 28 rubros, que registran ingresos marginales, aunque tengan su especificidad o razón de ser.

Al concluir el 2011, los ingresos propios recaudados eran de **273.703.327 guaraníes**, lo que representa un incremento del 55% en relación al año anterior, cuando se recaudan 177.108.395 guaraníes, lo que indica que mayores transferencias desde fuera no significan forzosamente mayor pereza fiscal.

Las razones del significativo auge de ingresos genuinos se deberían a varios motivos, pero señalamos uno en especial, la informatización del sistema de recaudación. Desde el 2009, una base de datos informatizada es utilizada para recaudar e imprime más agilidad a los registros; además el contribuyente sigue llevando factura legal y la Municipalidad cuenta con mas información a los efectos de identificar estado de pago de por tipo de impuestos. Todo esto le ha dado más credibilidad o legitimidad al proceso de recaudación.

Según María Cabrera, secretaria general, el éxito de la recaudación en lo que va del año (octubre 2011) debe atribuirse a varios factores: una campaña general de concientización entre potenciales



contribuyentes; reuniones entre Intendencia y OSC; acuerdos para fijar montos (en casos especiales), y por último, el cobro de las patentes a vehículos. Impuestos que tienen también potencial de recaudación son el de transferencia de bienes raíces o de fraccionamiento de lotes y la patente a las construcciones, que repunta en el último año registrado.

Según el Intendente, *“es necesario un proceso de capacitación y concientización a la gente sobre el rol de la Municipalidad, los servicios que ofrece y su forma de funcionamiento. La población pide exoneración de impuestos y las campañas electorales se basan muchas veces en la exoneración de los mismos, mi lema es no exonerar y sí dar un buen servicio”*.

**Cuadro 6. Municipalidad de José Domingo Ocampos.
INGRESOS GENUINOS S/ORIGEN 2010 y 2011.**

Código	Concepto	Recaudado 2010	%	Recaudado 2011	%	2011 / 2010
	INGRESOS TRIBUTARIOS					
	IMPUESTOS DIRECTOS (sobre la propiedad)	70.011.795	40	102.000.027	37	46
112001	Impuesto Inmobiliario Rural	4.925.500	3	34.052.242	12	
	Impuesto Inmobiliario Urbano	3.291.900	13	12.985.039	5	
	Subtotal Impuesto Inmobiliario	8.217.400	16	47.037.281	17	67
112002	Adicional a los Inmuebles de gran extensión	-				
112003	Impuesto a los Baldíos	922.600	1	514.100	0,3	-44
112004	Patentes y Rodados	28.558.000	20	34.780.000	16	29
112004	Impuesto Patente Motos	4.752.000		4.454.000		
112004	Registro de Conducir (perforación)	2.445.000		4.790.000		
112005	Impuesto a la Construcción	369.000	0,2	10.424.646	4	2.725
112006	Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces (fraccionamiento de tierras)	4.747.795	3	-		-100

Continuación Cuadro 6

Código	Concepto	Recaudado 2010	%	Recaudado 2011	%	2011 / 2010
	IMPUESTOS INDIRECTOS (sobre BIENES Y SERVICIOS)	30.110.800	16	45.518.340	17	51
113006	Impuestos a los Espectáculos Públicos	2.339.000	1	4.367.000	2	87
113012	Patente de Comercios e Industrias	16.625.200	10	26.770.640	10	61
113012	Patente Profesional	1.101.000		1.492.200		36
113013	Publicidad y Propaganda	1.832.000	1	2.198.000	1	20
113017	Registros de Marcas y Señales Hacienda	1.183.000	-	1.326.000	-	12
113018	Papel Sellado y Estampilla Municipal	3.944.000	2	5.149.000	2	31
113019	Impuesto a los Cementerios	1.278.500	1	2.213.000	1	73
113027	Impuesto al faenamiento (urbano y rural)	1.807.500	1	2.002.500	1	11
	INGRESOS NO TRIBUTARIOS					
	MULTAS Y TASAS	26.290.500	16	27.981.660	10	6
119003	Multas y Recargos No Tributarios	24.500		36.829		
	Multas y Recargos Tributarios	2.439.100	1	3.957.831	1	62
119005	Tasa Conservación Caminos	1.237.500	1	7.053.500	3	470

132021	Tasa Servicios de Salubridad	1.452.800	1	1.613.900	1	11
132022	Tasa Verificación de Pesas y Medidas	1.740.000	1	2.079.000	1	19
132023	Tasa Inspección de Instalaciones	2.037.000	1	2.428.000	1	19
132025	Tasa Recolección de Basuras	4.563.000	3	-		-100
132026	Uso de Tablada	3.523.100	2	3.890.600	1	10
132030	Tasa Conservación de Parques y Jardines	6.340.500	4	3.851.000	1	-39
132033	Tasa Inspección de Automotores	2.920.000	2	3.071.000	1	5
132034	Tasa Comercialización Ganado Vacuno	13.000	-	-	-	
	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	46.046.800	26	91.949.300	34	100
141001	Plastificado y Fotografía.	3.852.800	2	3.187.300	1	-17
141006	Copias de Planos y Otros	1.094.500	1	2.194.000	1	100
141010	Chapas y Precintas de Automotores	2.883.000	2	2.928.000	1	2
141011	Registro de Conducir (nuevos)	-		10.000		
142012	Servicios Varios y de Motoniveladora	1.937.000	1	29.004.000	11	1.397
142016	Servicios Técnicos y Administrativos en Gral.	35.246.500	20	54.626.000	20	51
	RENTAS DE LA PROPIEDAD	4.648.500	2	6.254.000	2	35
163010	Usufructo de Tierra de Cementerio	1.130.500	0,6	724.000	0,3	-36
163012	Ocupación del Corralón Municipal	20.000	0	2.000	0	-90
163015	Alquiler de Casillas en la Terminal	3.498.000	2	5.528.000	2	58
	TOTAL	177.108.395	100	273.703.327	100	55

Fuente: Registros Municipales. Cierre diario por Rubro. Año 2010 y 2011.

Algunas observaciones

Desde el gobierno central se debe orientar en lo que se refiere al rediseño o un ajuste periódico del sistema de cobranza de tributos en los municipios, de manera a ampliar la base tributaria y la responsabilidad fiscal a nivel local, al tiempo de facilitar el pago y los trámites a los contribuyentes.

Se requiere incorporar mecanismos que permitan mejorar los niveles de recaudación de los impuestos genuinos, y en especial, aquellos relacionados con: tasa de recaudación, índice de valuación y exenciones.

Según se observa en el cuadro 6, los impuestos más importantes y con alto potencial de recaudación son:

- a) el Impuesto Inmobiliario y el de Transferencia de Bienes Raíces (fraccionamiento de lotes), siempre y cuando se prosiga con la intención de actualizar el catastro.

- b) Patentes y Rodados y la Patente Comercio, Industrial y de Servicios Profesionales, los que a su vez dependen de la dinámica económica y de las innovaciones que se promuevan en el municipio y la región.
- c) El de Servicios Técnicos y Administrativos, relacionado más bien con el proceso de modernización institucional, innovaciones tecnológicas y ampliación de atribuciones municipales.

Dada la diversidad existente y la escasa productividad de muchos de los impuestos y tasas, sería recomendable analizar la pertinencia de disminuirlos o compactar e introducir aquellos tributos faltantes o contribuciones especiales con potencial de recaudación (por ejemplo, en el caso de calles mejoradas con asfalto o empedrado). En la literatura sobre ingresos municipales, se menciona la necesidad de simplificar los registros y ajustar procedimientos para facilitar el relacionamiento con los usuarios y contribuyentes, mejorar la recaudación así como la rendición de cuentas a la ciudadanía.

No obstante, a primera vista resulta difícil identificar las contribuciones que pueden suprimirse o compactarse, pero este tipo de información desagregada es útil para visualizar el tipo de operaciones que se realizan incluso en un pequeño municipio del interior del país. Por cierto que con la informatización de las bases de datos, proceso que se da recientemente, el sistema de recaudación y el registro de ingresos y gastos se agiliza y la información se hace más accesible.

En materia tributaria, y de manera a ir construyendo ciudadanía y responsabilidades compartidas, se requiere que las municipalidades mejoren los niveles y la calidad de información hacia la ciudadanía y los contribuyentes, buscando la participación ciudadana en el control del cumplimiento tributario y presupuestario, así como una interacción más efectiva en materia de gestión local del desarrollo.

Conectividad y conexión a una web es una alternativa novedosa para potenciar hoy en día la gestión municipal, para facilitar y mejorar los niveles de información, e incluso posibilitar esta herramienta para acceder a trámites administrativos, pero también, a encuestas de opinión, entrevistas a funcionarios/as, ciudadanos/as y líderes comunitarios, etc., es decir, generar identidad y pertenencia, al tiempo que más interés en cuestiones que hacen al desarrollo local, al arraigo, calidad de vida y ejercicio de derechos ciudadanos.

DE LOS EGRESOS O GASTOS MUNICIPALES

En materia de egresos o gastos se observa la misma tendencia que para el caso de los ingresos. Si bien hay un incremento constante y significativo de recursos, el gasto de municipios de tercera categoría como el de JDO es modesto y si ahora encontramos un relativo equilibrio presupuestario entre ingresos y gastos, en lo que hace a este último, los gastos de capital en construcciones y obras se llevan la delantera.

No existen aún parámetros y argumentos para establecer o determinar el justo equilibrio o relación ideal entre gastos corrientes y de capital, cuestión que debería ser mejor analizada en los estudios sobre el tema, que de hecho escasean. Eso sí, hemos encontrado análisis recientes (Paciello, 2007), sesgados hacia las transferencias, en especial royalties, lo que no contribuye a los diagnósticos sobre gobiernos locales, ni a la planificación o a las proyecciones presupuestarias u otros temas de interés.

Cuadro 7. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS. EGRESOS 2009

Detalle	Total Ejecutado (a)	%	Ejecutados c/Royalties (b)	%	b/a
Gastos Corrientes	433.259.921	35	159.207.000	17	37
Servicios Personales	274.349.208	22	87.200.000	9	32
Servicios No Personales	58.504.720	5			-
Bienes de Consumo e Insumos (1)	100.405.993	8	72.007.000	8	72
Gastos de Capital	804.795.544	65	773.027.890	83	96
Bienes de Cambio	19.980.000	2	19.980.000	2	100
Inversión Física (2)	643.060.340	52	641.547.890	69	99,8
Transferencias	141.755.204	11	111.500.000	12	79
Totales Pagados	1.238.055.465	100	932.234.890	100	75

(1) Incluye G. 11.837.700 y (2) G. 140.020.695 deudas pendientes de pago 2008.

Cuadro 8. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS. EGRESOS 2010

Detalle	Total Ejecutado (a)	%	Ejecutado c/Royalties (b)	%	b/a
Gastos Corrientes	512.756.964	40	191.762.000	21	37
Servicios Personales (1)	325.529.164	26	106.200.000	12	33
Servicios no Personales	52.903.860	4			-
Bienes de Consumo e Insumos(2)	134.323.940	11	85.562.000	9	64
Gastos de Capital	753.631.752	60	717.371.336	79	95
Bienes de Cambio	-	-		-	
Inversión Física (3)	574.816.192	45	569.871.336	63	99,1
Transferencias	178.815.560	14	147.500.000	16	82
Totales Pagado	1.266.388.716	100	909.133.336	100	72

(1) Incluye G. 5.500.000 (jornales), (2) G. 2.593.000 (combustibles) y, (3) G. 61.265.905 (construcciones) deudas pendientes de pago 2009.

Cuadro 9. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS. EGRESOS 2011

Detalle	Total Ejecutado (a)	%	Ejecutado c/Royalties (b)	%	b/a
Gastos Corrientes	643.558.718	47	226.744.466	25	35
Servicios Personales	335.509.003	25	103.016.666	11	31

Servicios No Personales	96.399.191	7	-		-
Bienes de Consumo e Insumos	211.650.524	15	123.727.800	14	58
Gastos de Capital	722.249.632	53	675.037.352	75	93
Bienes de Cambio	39.925.000	3	39.925.000	4	100
Inversión Física	504.314.632	37	501.812.352	56	99
Transferencias (1)	180.025.000	13	133.300.000	15	75
Totales Pagado	1.367.823.350	100	901.781.818	100	66

(1) Incluye G. 2.015.0000, deuda pendiente de pago Ejercicio 2010, Rubro 900.

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Recursos y Gastos, Tercer Cuatrimestre 2009, 2010 y 2011, aprobado por la Junta Municipal y presentado al MH.

Al relacionar la ejecución presupuestaria y el aporte de los Royalties, en el 2011 se observa que el 35% de los gastos corrientes y el 93% de los gastos de capital fueron cubiertos con royalties. Al desagregar este aporte según rubro, tenemos que fueron cubiertos con royalties: el 31% de los gastos en servicios personales, el 58% de los bienes de consumo e insumos, la totalidad de los bienes de cambio y la casi totalidad de las inversiones físicas, así como el 75% de las transferencias a organizaciones comunitarias. Así pues, del total del Gasto Ejecutado en el 2011 (G. 1.367.823.350), el 66% fue cubierto con royalties (G. 901.781.818), proporción que llegó al 75% en el 2009.

En cuanto a la distribución de estas transferencias provenientes de royalties, tenemos que el 21% en el 2010 y el 25% en el 2011 se destinó a cubrir gastos corrientes (personal, combustible, insumos), mientras que el 79% en el 2010 y el 75% en el 2011 se destinaron a bienes de capital, de los cuales corresponde el 63% y el 56% respectivamente a Inversión Física, y solo el 16% y el 15% fue transferido directamente al sector privado u organizaciones comunitarias. En este último caso, se trata de pequeñas inversiones en infraestructura social, en base a la demanda que tiende a concentrarse por ahora en la construcción de aulas, baños y reparación de capillas.

De lo anterior se deduce que el Municipio busca adecuarse a la frondosa normativa o a las leyes y decretos que se han sucedido en años recientes, y que indican el modo de distribuir los royalties entre los 3 niveles de gobierno, así como el uso de los mismos a nivel municipal, lo que puede ser interpretado de distintas maneras.

Los royalties y sus condicionantes

Los royalties son transferencias condicionadas en la medida en que: 1. Según la Ley 1309/98 *“por lo menos el 80% debe destinarse a gastos de capital y el 20% restante a gastos corrientes pero relacionados con las inversiones realizadas”*. Además, 2. Según la Ley 2979/06 *“los recursos destinados al desarrollo productivo (...) en ningún caso serán menor del 20% del monto global de las transferencias”*. Y como esto último no se logra en la práctica o se considera de difícil realización, un decreto posterior, el N° 11.766/08 establece que *“en caso de transferencia a Comisiones de Desarrollo Municipal y otras organizaciones, las transferencias no podrán superar el 20% del total de gasto de capital asignados a dicho municipio”*.

Ahora bien, a partir del 2011 y de acuerdo al Art. 7 del Decreto N° 5816/2010, las municipalidades del segundo, tercer y cuarto grupo, dispuestos en el Art. 8° de la LOM y su reglamentación, *“deberán destinar sus recursos: b1. Por el monto no menor del 80% de los recursos percibidos en concepto de “Royaltíes y*

Compensaciones”, para el financiamiento de programas y proyectos de gastos de capital. b2. Hasta el 10%, para programas o actividades de desarrollo sustentables. b3. Hasta el 10% para gastos corrientes vinculados a dichos gastos de capital”.

En nuestro caso, en el 2010 al igual que en el 2009 la ley se cumplió manifiesta el intendente Aurelio Acosta Benítez, también comenta que:

“Con relación al uso de los fondos royalties, no salimos de los parámetros establecidos en la ley: 80% para gastos de capital y 20% para gastos corrientes. Nunca hubo problemas con Hacienda, estamos trabajando bien. De los 80 % destinados a gasto de capital se destina el 20 % a transferencia a instituciones sin fines de lucro.

“La inversión social está en el 80% porque, por ejemplo, invertimos en la sociedad al hacer un camino. Hay un 20% destinado a organizaciones sociales o comités, que también es gasto de capital. Y esa pequeña suma se agranda cuando hay contrapartida de la comunidad, la gente se apropia del proyecto, no entran los grandes comerciantes. Si convocamos a empresas a través de contrataciones para construir un baño en una escuela, puede salir el doble o más. Cuando la comunidad se encarga de llevar adelante su proyecto es mejor, es una obra compartida con la comunidad. Por eso, al transferir a los comités se duplica la inversión, el municipio “gana el doble”.

“Tenemos problemas en la preparación de suelos, de ahí que cada año se destina algo para insumos, implementos agrícolas, semillas, plantines de naranja, que estamos entregando a todos los Comités. Con este procedimiento ganamos mucho, la gente se apropia de sus proyectos, nosotros instalamos la paz social”.



Ahora bien, el 20% a destinarse al desarrollo productivo no se llega a efectivizar, y aquí hay que tener en cuenta las dificultades en interpretar cómo aplicar este porcentaje, y las que enfrentan los municipios al asumir dicha función, debido a los vacíos de políticas públicas (que repercuten en Investigación y Transferencia Tecnológica, manejo de recursos, seguridad alimentaria, mercadeo, gestión, etc.) y, las dificultades en complementar los programas del MAG, que también desde recientemente se activan en el territorio (i.e. PRODERS), mientras otros están ausentes.

Inversiones físicas e inversiones productivas

Los gastos de capital en inversiones físicas implican proyectos de infraestructura u obras que a su vez generan una nueva dinámica de gestión y un mayor dinamismo en la relación entre Intendencia y Junta Municipal.

En el 2010, las Inversiones Físicas se concentran en construcción de empedrados, enripiados y puentes (82%), le sigue en importancia, la adquisición de maquinarias, equipos y herramientas (15%) y, lo restante (3%) se destina a la compra de equipos de oficina y computación, así como a elaborar proyectos de inversión. En este caso, lo que resta... significa un gasto mínimo pero estratégico para mejorar la información, así también la eficiencia y la proyección de la gestión municipal.

La importancia de caminos transitables, de todo tiempo, tiende a ser justificada en términos de competitividad territorial en la medida en que permite reducir costos de transporte y mejor acceso a mercados para productos locales.

El intendente menciona que *“En inversiones físicas, uno de los principales problemas son las vías de comunicación, caminos y puentes, para que la gente pueda sacar sus productos a los mercados, o llegar a los hospitales y no tenemos el cálculo de cuánto falta empedrar. Hay mucho camino todavía por hacer y el presupuesto hasta hora no da para hacer 1.000 metros por año; en el 2011 solo dará para unos 400 metros y hay problema de puentes en mal de estado que debemos ir atendiendo”*.

Prevalece la idea de que el área urbana debe estar progresivamente empedrada, y se tienen dificultades en establecer los linderos del casco urbano. En parte esto es así porque se trata de una franja urbana que se extiende a lo largo de la ruta VII, que se constituye hace casi 50 años, a partir de una colonización privada y lotes que originalmente cubrían 21 hectáreas en promedio. Se trata pues de un pueblo algo extendido, sobre asfalto, donde las chacras campesinas conviven con almacenes y algunos servicios que logran mantenerse sobre ruta. De ahí que, en estas peculiares condiciones, no siempre es evidente la prioridad de empedrar las calles laterales aunque más no sea 100 ó 200 metros.

“Desde las municipalidades y ciudadanía se valoran las obras debido a que es ‘lo que se ve’ y la creencia de que a través de obras se consiguen los votos y con capacitación nada cambia. Son prejuicios, resultado de la falta de educación. Sin embargo, con el gobierno municipal actual se apuesta también a la cultura y a la educación, dice el intendente”.

La ruta VII ofrece grandes oportunidades -atraviesa el distrito de oeste a este y lo conecta con Asunción y Ciudad del Este en sus extremos-, como lugar de acopio y mercadeo en la perspectiva de un mejor precio e ingresos. Una iniciativa de esta naturaleza requiere de inversión física, una opción es la de puestos desmontables y, eso sí, bastante planificación y organización para ferias ambulantes que permitan exponer los productos, información estacional sobre precios, registro de ofertas y publicidad. Las compañías mas lejanas están distantes hasta unos 15 kilómetros tierra adentro. La Municipalidad puede acompañar este proceso con el análisis de factibilidad, planificación de la oferta, la identificación de sitios, o sea, generar condiciones propicias para su puesta en marcha, facilitando la iniciativa de los pequeños productores.

En el transcurso del trabajo de campo, se hizo evidente que la prioridad de empedrar y mantener las calles no se reduce al casco urbano, también se requiere

en aquellos caminos que se conectan a otros municipios, como sería el caso de la calle que conduce a Tembiaporá, del otro lado del Lago del Río Yguazú, esta calle ha sido empedrada hace unos años con el famoso Crédito Chino, que en este caso no se terminó, falta 1500 metros aproximadamente para su conclusión y actualmente requiere de reparación y mantenimiento.

Concejales entrevistados manifestaron interés en entender mejor de costos y planificar una progresiva mejora y mantenimiento de caminos rurales en base al enripiado, de menor costo que el empedrado y cuyo mantenimiento requiere de mano de obra temporal y local. Ideas como esta contribuyen a concretar y superar el cupo de 20% para el desarrollo productivo, como medio para mejorar la productividad y competitividad de las áreas rurales.

La UOC y las inversiones vía contrataciones directas

Desde el 2007, la Municipalidad de José Domingo Ocampos aplica o se adhiere al régimen de contrataciones públicas, establecido por Ley 2053/03. Desde el 2009, la Municipalidad de José Domingo Ocampos contrata a un encargado de la Unidad de Operaciones y Contrataciones (UOC), siendo una de las 5 de 21 municipalidades del departamento de Caaguazú que cuentan con este servicio actualmente.

Este tipo de decisiones -que representa más que un gasto una inversión- en personal idóneo, a especializarse en contrataciones públicas, está dando sus resultados que pueden observarse en el listado de llamado a concurso de precios, adjudicaciones y contrataciones registradas en la página web de la DNCP: www.dncp.gov.py, (ver llamados, Municipalidades de Caaguazú, y luego José Domingo Ocampos).

Puesto que se trata de un municipio pequeño y con una estrecha base urbana y de servicios (lo que sería el caso de la mayoría de los municipios del país), los llamados para contratación no generan una inmediata respuesta del sector privado local, que no siempre existe para las tareas que son requeridas o que no está interesado en las obras de poco monto y si se han presentado empresas de otras localidades. “En la Municipalidad de JDO la única empresa que se presenta a nivel local es la empresa Copetrol para suministro de combustible. Por eso es que la ley que habla en términos generales se hace difícil de aplicar en municipios de esta categoría. Hay que revisar, hacer excepciones y tener en cuenta la realidad y capacidad del municipio.

Por lo general, aunque no siempre, los proyectos sujetos a contratación directa son financiados con los royalties. La Ley 2051/03 de Contrataciones Públicas, en su Art. 16, establece que cuando se trata de montos menores a 2 mil jornales mínimos, o lo que sería un tope de unos 120 millones de guaraníes, es tarea de la Intendencia: elaborar las bases y condiciones para las adquisiciones de bienes y la contratación de obras o servicios; la difusión de los llamados a concurso de precios; las invitaciones a 3 empresas; la aprobación de la oferta que presente el menor precio y la fiscalización de la ejecución de las obras. No obstante, esta competencia del ejecutivo es cuestionada por concejales que reclaman una mayor información sobre estos procesos, independientemente de lo que la ley prescriba. No se tiene experiencia de montos mayores, que ameriten una licitación pública o una licitación por concurso de ofertas (ver en Anexo Documentos que contiene una Carpeta de Proyecto). Una síntesis o listado de proyectos de inversión física 2009, 2010 y 2011, el costos de las obras y servicios, las empresas o individuos

contratados y el número del expediente PAC se incluye en Anexos: Cuadros VII, VIII, XI y X.

Las transferencias para inversión social

Una mejor gestión pública a nivel local deberá proponerse tanto mejoras en las recaudaciones como también en la calidad de las inversiones y de los servicios brindados, algo que se vuelve más complejo con la descentralización y que requiere del fortalecimiento institucional, para cumplir a cabalidad con funciones tradicionales así como nuevas funciones que se van agregando en años recientes.

Las transferencias a organizaciones comunitarias también pueden imprimir mayor dinamismo a la gestión municipal, más aún si se acompaña de transparencia, y puede generar responsabilidad fiscal, o sea, tener un impacto positivo en la recaudación municipal, que de hecho ha tenido hasta ahora sus falencias, atribuibles en parte al hecho de que los municipios, celosos de su autonomía, han estado en realidad *“librados a su suerte”* hasta hace poco. Sin embargo, ahí cuando se da un liderazgo incluyente, se incorpora personal más capacitado e idóneo para el desempeño de las diversas funciones y se informatiza el sistema, se genera una predisposición a colaborar con las finanzas municipales y crece el interés por mantenerse informado sobre los avances e innovaciones de gestión, o sea, que se avanza también en términos de gobernabilidad y gestión democrática.

A juzgar por los datos de los cuadros siguientes, en el 2009, además de los comités de agricultores, se atiende la demanda de Comités pro Capilla y la de Cooperadoras Escolares o ACEs, que suman 15 en total (cuadro 8), mientras que en el 2010, año de elecciones municipales, la demanda que se atiende es más diversa y también incluye la de comisiones vecinales y clubes de fútbol, en total se implementan 30 proyectos (cuadro 9). Sin embargo, ese año se suspende la asistencia técnica a comités de agricultores para evitar *“sospechas de proselitismo”*, sin que haya habido reclamos al respecto.



Desde la Municipalidad, se apoya con transferencias en efectivo para inversiones de capital o inversiones físicas en el área social, recreación y deportes. Se trata de fondos provenientes de royalties para organizaciones que tienen una cobertura territorial o barrial y que pueden incluir en su seno a actores de diversas tendencias partidarias, como son los comités pro capilla, clubes de fútbol y cooperadoras escolares. A través de ellos se logra una cobertura de buena parte del territorio, mientras que la promoción de comisiones vecinales y de comités de pequeños productores agrícolas puede prestarse en mayor medida a decisiones de tipo clientelar, aunque la composición de sus miembros también puede ser variada.

**Cuadro 10. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS.
DETALLE DE GASTOS FONDOS ROYALTIES 2009
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PRIVADO (870)**

Nombre de la Organización	Guaraníes	Detalle
Parroquia San Miguel	7.000.000	Campanario
Capilla María Auxiliadora	10.000.000	Ampliación fachada
Capilla Sagrado Corazón	6.000.000	Techo y cielo raso
Capilla San Francisco	2.000.000	Piso
capilla Santísima Trinidad	4.000.000	Ampliación caminero
Capilla Virgen Fátima	4.000.000	Refacción
Centro Cultural Gerardo Samudio	10.000.000	Refacción
Escuela San Blas	15.000.000	Terminación aulas
Escuela Centro	2.000.000	Construcción baños
Escuela San Francisco	8.000.000	Construcción cocina
Escuela San Jorge	8.000.000	Terminación aulas
Escuela la Virginia	3.500.000	Reparación eléctrica
Escuela 1ª línea	17.000.000	Construcción aulas
Colegio Prof. Ángel Torres	9.000.000	Terminación muralla
Escuela San Francisco	6.000.000	Construcción baños
Total Transferencias	111.500.000	

Fuente: Registro de Carpeta de Proyectos 2009, Municipalidad de José Domingo Ocampos.

**Cuadro 11. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS.
DETALLE DE GASTOS FONDOS ROYALTIES 2010
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PRIVADO (870)**

Nombre de la Organización	Guaraníes	Detalle
Comisión Vecinal Calle Fátima	17.000.000	Construcción de empedrado
Comisión San José	1.600.000	Construcción de muro
Comisión San Isidro Norte	5.000.000	Compra de ripio
Comisión Vecinal San José	2.000.000	Alquiler de retroexcavadora
Comisión San Roque	3.000.000	Construcción de puente de madera
Comisión Pro camino San Agustín	2.000.000	Muro de contención
Comisión Vecinal San Francisco	3.000.000	Mejoramiento de camino y puente
Comité Virgen Rosario	2.000.000	Semillas hortícolas
Club 12 de junio	2.000.000	Construcción de túnel
Club Nacional	5.000.000	Construcción de cercado
Capilla Virgen de Fátima	2.400.000	Terminación de capilla
Capilla San Roque	2.000.000	Cercado sanitario
Comisión Sagrado Corazón de Jesús	500.000	Terminación de cercado
Capilla San Blas	1.500.000	Adquisición de bancos
Comisión Sagrado Corazón de Jesús	2.500.000	Terminación de cercado
Capilla Cristo Redentor	3.000.000	Terminación de capilla
Capilla San Antonio	7.000.000	Ampliación de capilla
Capilla San Francisco	2.000.000	Reparación de techo y corredor
ACE Escuela San Blas	1.500.000	Reparación de edificios
Colegio Juan José Soler	1.500.000	Adquisición de instrumentos bandalisa
Escuela Norteamérica	8.000.000	Terminación de aula
Escuela Pastoreo mi	3.000.000	Provisión agua potable y reparación de baños
Escuela San Blas	8.000.000	Terminación de aula
Escuela San Miguel	15.000.000	Construcción de aulas
Escuela 8 de diciembre	2.000.000	Construcción de baños
Escuela Prof. Ángel Torres	10.000.000	Construcción sala de profesores
ACE Escuela Iguazú	10.000.000	Construcción de baños
Colegio Agustina Galeano	15.000.000	Construcción de aulas
Colegio Juan José Soler	3.000.000	Terminación de pista deportiva
Escuela Básica 2765	2.000.000	Instalación de ventiladores
Comisión Centro Cultural	5.000.000	Adquisición de estantes y muebles
Total Transferencias	147.500.000	

Fuente: Registro de Carpeta de Proyectos 2010, Municipalidad de José Domingo Ocampos.

De las funciones y servicios municipales

A la Municipalidad le compete la prestación de servicios públicos, lo que debería significar *“que respondan a una necesidad colectiva, cuya satisfacción supera los límites del interés privado o del interés de una parte o sector de la población”*.

Las municipalidades están asumiendo un papel importante en la prestación de servicios públicos ya sea de manera directa o como promotora y reguladora de la acción privada y de organizaciones sociales y comunitarias de base.

La prestación de tales servicios públicos a su vez requieren hoy en día la modernización y fortalecimiento institucional, es decir, cambios y mejoras en lo que hace a la organización de las estructuras administrativa y financiera, y la gran tarea pendiente, la planificación del desarrollo local. Así también, la capacidad de seguimiento y control de programas y proyectos es algo a desarrollar y requiere de una decidida acción municipal.

Encontramos que la Municipalidad de JDO presta unos 25 servicios a la comunidad, según parámetros del ejercicio Midamos.

Cuadro 12. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS. SERVICIOS MUNICIPALES 2011

	Descripción del Servicio	Sí	No	Comentarios
1	Planeamiento Físico y urbano		X	Se tiene como prioridad delimitar bien el casco urbano.
2	Construcción, conservación de plazas.	X		Tienen 3 plazas municipales. Mantenimiento, limpieza e iluminación.
3	Construcción y mantenimiento de calles	X		Tienen tractor que mantiene caminos y Comisiones Vecinales apoyan con mano de obra (unas más que otras). Promoción de participación ciudadana, Concurso <i>“La calle más linda”</i> , premio al mantenimiento del empedrado, 16 Comisiones Vecinales participaron en el 2011.
4	Recolección y disposición de residuos.	X		Hay vertedero (sin licencia ambiental) y un sistema de recolección mixto. Tienen un personal contratado y hay recolección privada: 1 carrito que pagan los vecinos, pero la Municipalidad controla el servicio (la basura debe ser arrojada en el vertedero). Municipalidad recoge residuos cada 15 días. Municipalidad y Junta están trabajando en ordenanza.
5	Limpieza de vías de circulación	X		Tienen desmalezadora para calles céntricas. Cobertura en compañías con minga ambiental y fiestas patrias. Colaboran OSC e Iglesia (promoción)
6	Reglamentación y fiscalización de construcción		X	
7	Mercados y ferias		X	
8	Deportes	X		Aporte a los clubes de Fútbol a través de proyectos, hay 6 clubes.
9	Turismo		X	
10	Educación	X		Apoyo a las ACES para infraestructura. Municipalidad solo pone materiales y las ACES la mano de obra. Distribuyeron 1 computadora a todas las escuelas del distrito (también en zonas bien rurales), para lo cual usaron fondos de royalties. Iniciativa de la Municipalidad.

1	Cultura	X		Centro Cultural Municipal: Biblioteca, curso de computación y
---	---------	---	--	---

1				de guitarra. Municipalidad colaboró con infraestructura, equipamiento y paga de profesores. Alumnos dan un pequeño aporte para sostener el emprendimiento.
1 2	Construcción de monumentos y bienes culturales	X		Hicieron un monolito en la plaza Héroes del Chaco (placa con nombre de todos los excombatientes)
1 3	Tránsito	X		Otorga Registro de Conducir y habilitaciones de vehículos. Chapas provisorias. Charlas de concienciación.
1 4	Reglamentación y fiscalización de transporte de pasajeros		X	
1 5	Regulación y fiscalización de espectáculos públicos	X		Se hace una reglamentación y la Junta aprueba.
1 6	Regulación Casas de empeño		X	No las hay.
1 7	Policía Municipal	X		Contratan un policía municipal desde hace 2 meses.
1 8	Alumbrado Público	X		ANDE
1 9	Agua potable	X		Hay 4 Juntas de Saneamiento que tienen reconocimiento de SENASA y de la Municipalidad. Existirían unas 8 comunidades sin agua potable.
2 0	Alcantarillado sanitario		X	
2 1	Régimen de servidumbre y delimitación de ríos, arroyos y lagos.		X	En el marco de un proceso de ordenamiento territorial, se tienen estudios preliminares sobre la Cuenca del Lago del Río Yguazú, que involucra a unos 5 municipios.
2 2	Administración de cementerio.	X		Hay 1 cementerio y se paga tasa una vez al año. Se asigna un jornalero contratado como encargado de mantenimiento y limpieza de calles aledañas.
2 3	Preservación de Medio Ambiente y parques.	X		La Municipalidad contrató este año a una Licenciada Ambiental, quien está asesorando en la elaboración de ordenanzas ambientales.
2 4	Salud Pública	X		Apoyo al Centro de salud (1 en todo el distrito) y a la APS. Mantenimiento infraestructura, limpieza, traslado de medicamentos, apoyo para vacunación. CLS: Hay una funcionaria comisionada desde 2011. APS y CLS se detalla posteriormente.
2 5	Construcción de viviendas sociales		X	
2 6	Promoción de la conciencia cívica	X		En los colegios, se promueve la participación en las Audiencias Públicas.
2 7	Programa de empleo	X		Como capacitación para el empleo, cursos o talleres esporádicos, con el SNPP y SINAFOCAL.
2 8	Matadero	X		Hay en el 2011 un llamado a licitación para la reparación. Sin licencia ambiental, está en la SEAM para su aprobación.
2 9	Administración Terminal de Ómnibus	X		Se construyó una Terminal al borde de la ruta. La Municipalidad hace mantenimiento y alquila casillas. Genera Ingresos.
3 0	Promoción de la 3ª edad	X		Hay Asociación de Adultos Mayores, promocionado y apoyado por Municipalidad, que mantiene local. Gestiona ante el MSPBS medicamentos gratuitos para farmacia social. Articula con la Cooperativa "AYAKAPE" para pagar un médico que les atiende en el local de Adultos Mayores.
3 1	Promoción de las personas con discapacidades	X		Ayuda solidaria a familias. Gestiones para conseguir sillas de rueda. Articula con TAPE PORÁ para buscar en domicilio y traslado a centro de tratamientos.
3 2	Promoción Actividades		X	

	Educativas No Formales			
33	Promoción pequeños productores campesinos.	X		Ingeniero Agrónomo contratado, en función exclusiva, apoya a comités de productores. Se colabora con insumos y rastroteada, asistencia técnica e inversión para cultivo de caña de azúcar, distribución de plantines. Colaboran con PRODERS en la identificación de Comités.
34	Promoción Artesanal		X	
35	Promoción Mujer	X		Reconocimiento de Comités
36	Promoción Niñez y Adolescencia	X		
37	Promoción Juventud	X		Apoyo en eventos de iniciativa de jóvenes. También la Municipalidad organiza torneos intercolegiales.
38	Promoción de Comunidades Indígenas		X	No las hay.
39	OTROS			En emergencia se utiliza fondos para asistencia social.

Fuente: BASE-ECTA a partir de Indicadores MIDAMOS, actualizados con nueva LOM 3.966 y entrevistas a funcionarios municipales.

La nueva Ley Orgánica Municipal 3.966/2009 es sumamente explícita en cuanto a funciones municipales, que se enumeran en su Capítulo III, y se sintetizan a continuación:

1. El establecimiento de un sistema de planeamiento físico, urbano y rural del municipio.
2. La construcción, mantenimiento y embellecimiento de calles, avenidas, plazas y otros espacios de uso público y de caminos que no estén a cargo de otros organismos.
3. La regulación y prestación de servicios de aseo y especialmente, la recolección y disposición de residuos.
4. La limpieza de vías de circulación y lugares públicos.
5. La creación de servicios para el mercadeo y abastecimiento de productos de primera necesidad, como mercados, mataderos, ferias, así como el control de la forma de elaboración y expendio de alimentos.
6. El fomento de la cultura, el deporte y el turismo.
7. La cooperación para la conservación de monumentos históricos y otros bienes culturales y artísticos.
8. La provisión de los servicios de alumbrado, aprovisionamiento de agua y alcantarillado sanitario, en los casos en que estos servicios no fueren prestados por otros organismos públicos.
9. La prestación de servicios de asistencia técnica y de promoción de micro y pequeñas empresas y de emprendimientos.
10. La planificación, elaboración y ejecución de proyectos municipales de desarrollo humano y social, de atención a sectores vulnerables y de promoción de equidad de género.
11. La preservación del medio ambiente y el equilibrio ecológico, la creación de parques y reservas forestales; promoción y cooperación para proteger recursos naturales.
12. La promoción de la conciencia cívica y la solidaridad de la población para su participación en las actividades de interés comunal.

Fuente: GIZ Anexo 4b Contenidos para la capacitación a la Sociedad Civil, en GTZ-CLAEH 2011 Manual de Ayuda a las Nuevas Autoridades Municipales del Paraguay.

Así pues, a las tradicionales funciones municipales se suman hoy día las de gestión del territorio y del desarrollo humano y social, lo que debería potenciar en forma equilibrada la complementación de recursos propios y externos para dar cabida a iniciativas sostenibles que impulsen un proceso de ordenamiento territorial y de planificación del desarrollo local. En esta perspectiva, la inversión física pero también la inversión productiva y social son indispensables para generar oportunidades de empleo o trabajo digno, y crear las condiciones para atraer y generar inversiones e innovaciones adecuadas al contexto, potenciar una cultura emprendedora y una mayor calidad de vida o el buen vivir a nivel local.

La gestión del desarrollo con enfoque territorial y de inclusión social, más aún en pequeños municipios de características rurales, implica y hay que insistir al respecto, revalorizar lo rural y la pequeña escala, readecuando y mejorando las inversiones productivas, la infraestructura y la gestión de servicios básicos para beneficio de la mayoría de la población.

Una gestión pública más cercana a la ciudadanía requiere de la coordinación y de la complementación de esfuerzos y de la acción concurrente entre distintos niveles de gobierno así como de espacios y mecanismos institucionalizados de participación. La modernización y la descentralización del Estado son procesos en curso, aunque aún incipientes, que también pueden contribuir a potenciar la gestión local del desarrollo.

Y es así como se ha ido introduciendo una distinción entre funciones tradicionales y nuevas funciones que se agregan a la agenda en años recientes, así como también, se distingue entre funciones propias y las que se coordinan con otro nivel de gobierno, ya sea central o departamental, lo que se resume en el siguiente cuadro.

En este municipio, la población que vive en condiciones de pobreza no cuenta con las transferencias condicionadas provenientes del Programa Tekoporâ de la Secretaría de Acción Social (SAS). Tampoco es común escuchar a su población utilizar la condición de pobreza como una forma de identidad, como una forma de "ser". Esto no implica que no la haya, ya que hay deficiencia en los servicios para pequeños productores, y también dificultades en asegurar trabajo o generar empleos. Esta actitud puede reflejar mayores niveles de esperanza y autoestima.



Cuadro 13. Esbozo de competencias municipales y fuentes de financiamiento.

<i>Tipo de Funciones</i>	<i>Funciones Propias</i>	<i>Funciones concurrentes con otro nivel de Gobierno</i>	<i>Observaciones relativas a financiamiento</i>
1. Tradicionales:			
1.1 Servicios públicos:			
Agua potable y saneamiento básico		X	Tasas y tarifas a usuarios.
Electricidad		X	Crédito Público del
Teléfono		X	Gobierno Central
1.2 Servicios urbanos:			
Recolección de basura	X		Cargas y tarifas a usuarios
Mantenimiento de plazas y calles.	X		Transferencias para gastos corrientes
Operación del Municipio	X		Tributación local
1.3 Transporte e Infraestructura o inversión física:			
Empedrado y enripiado.			Royalties para Inversión Física y Construcciones (gastos de capital)
Puentes.	X		Royalties para
Infraestructura escolar y mantenimiento.	X	X	Transferencias a sector privado.
Servicio de Balsa.			
Mantenimiento Ruta VII	X		MOPC y Tapé Porá.
2. Servicios sociales:			
Educación Básica		X	Transferencias para ACEs
Atención Primaria en Salud		X	CLS en gestación
Bienestar Social		X	Transferencias y Subsidios
Vivienda		X	
Formación para el empleo		X	Esporádicamente SNPP y SINAFOCAL
3. Promoción del desarrollo Local y regional:			
Apoyo a pequeños productores	X	X	Recursos genuinos más
Actividades de gestión ambiental en recuperación de suelos y microcuencas	X	X	Transferencias royalties y MAG/PRODERS en sus inicios.
Preservación de Cuenca del Lago Yguazú.			Cooperación Internacional y Asociación de Municipios.
Ordenamiento urbano y territorial.	X	X	Ministerio de Hacienda

Fuente: BASE-ECTA a partir de Aghón y Cortes, quienes utilizan como fuente: Proyecto CEPAL-GTZ de Descentralización Fiscal en América Latina (1998).

Programas y proyectos descentralizados que se inician en el distrito

PRODERS Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible (PRODERS), con financiamiento del Banco Mundial (Convenio de Préstamo BIRF N° 7503 y Ley 3734/junio 2008), es implementado por el MAG en los departamentos de Caaguazú y San Pedro a partir de julio del 2009. El proyecto tiene un



horizonte de 3 años, un presupuesto de USD 46.738.260 de los cuales el 53% para el Fondo de Inversiones, y un enfoque de preservación de microcuencas. Para tales efectos se han identificado 84 microcuencas de las cuales 47 en Caaguazú, una de ellas es la del Arroyo Alegre en el distrito de José Domingo Ocampos.

El objetivo general es el de *“Mejorar la calidad de vida de los pequeños productores y de comunidades indígenas en el área del Proyecto de una manera sostenible, a través de medidas de apoyo que permitan fortalecer la organización de la comunidad y la autogestión, mejorar la gestión de los recursos naturales y elevar la condición socioeconómica de dichos productores y comunidades”*.

El proyecto cuenta con 5 componentes: desarrollo de la organización comunitaria y capacitación, extensión rural e investigación adaptativa, fondos de inversiones, mejoramiento de la salud animal y, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación. En cuanto al tipo de inversiones previsto se mencionan: satisfacción de necesidades básicas; incremento de la producción, mejoramiento de la productividad; conservación y recuperación de aguas y bosques; adquisición de maquinarias y equipos; tanques y abastecimiento de agua; instalación de microemprendimientos.

Para la selección de las familias beneficiarias se tuvo en cuenta, por un lado, su ubicación espacial en la microcuenca previamente seleccionada y, por el otro, el Registro Nacional de Agricultura Familiar o RENAF, que se actualiza todos los años aunque cada familia se inscribe una sola vez para estar registrada en la base de datos. Los requisitos para incorporarse a los comités son: No tener más de 20 hectáreas; No ser comerciante ni funcionario público; residir en la finca y contar con mano de obra familiar. No ser soltero/a.

Según la información obtenida en terreno, cada familia dispondrá de unos USD 1.300 para invertirlos en producción, medio ambiente y mejoramiento de vivienda. El proyecto se inició en el 2011, con la identificación inicial de unos 18 comités en la zona de influencia de la microcuenca del arroyo Alegre, de los cuales 10 comités fueron seleccionados. Al poco tiempo se incluyen otras dos microcuencas, la del arroyo Virginia y la del arroyo Peligro, dónde están en el proceso de conformación y reconocimiento de comités, identificación de demandas, etc.

En cuanto al rol de la municipalidad, este se orienta hacia la obtención de información, el relacionamiento con los técnicos del proyecto y el reconocimiento de comités. Y puesto que la Municipalidad es también beneficiaria según el proyecto, la misma deberá gestionar USD 60 mil para inversiones en el área de la microcuenca tales como reforestación o sistemas de agua, cuestiones que aún no se han abordado ya que se inicia el desembolso de los primeros aportes y por ahora, eso es lo que se prioriza.

Se trata de tareas que apuntan al rescate de recursos productivos (suelo, agua, bosque) y a mejorar la productividad, tareas que generan más colaboración que competencia y que pueden ser asumidas por las municipalidades, pero que serían más fructíferas y replicables si se asumen como prioridades estratégicas y se complementan con otros esfuerzos y programas de organismos públicos y privados en el territorio

UNIDAD DE SALUD FAMILIAR Y LA ATENCIÓN PRIMARIA EN SALUD

Salud Pública y Ejes Estratégicos 2008 - 2013

Los ejes estratégicos que guían actualmente el accionar del MSPyBS responden a la necesidad de:

Fortalecer la rectoría del Ministerio de Salud en el Sistema Nacional de Salud, a fin de que ejerza la autoridad sanitaria en todo el territorio nacional.

Promover, desde un enfoque de derechos y de territorios sociales, un modelo de Atención Primaria en Salud (APS) orientado a garantizar el acceso universal, la gratuidad, la calidad y calidez de la atención en salud para toda la población paraguaya.

Se adopta un nuevo enfoque de Promoción de la Equidad en Calidad de Vida y Salud que supone “pasar de un modo asistencial y curativo a un modo promocional de la salud y de la calidad de vida”. Lo promocional se define ahora como *“la puesta en marcha de acciones para proteger la salud, ya sean preventivas, educativas, curativas y/o rehabilitadoras”*.

También se pretende un abordaje transectorial, lo que significa *“elaborar respuestas integradas que actúen sobre la compleja causalidad de los problemas”*. En esta perspectiva, la *“transectorialidad parte del análisis conjunto de varias disciplinas sobre la causalidad del problema permitiendo construir respuestas integradas que enfrenten la raíz del problema y no la diversidad de consecuencias del mismo como sería desde un abordaje intersectorial”*.

Uno de los desafíos es entonces la instalación, articulación y fortalecimiento de Redes de Atención –principal, complementaria y de apoyo- en todo el país, *“a partir de la Estrategia de Atención Primaria en Salud (APS) como medio para articular el Sistema Nacional de Salud, bajo un nuevo modo de prestación de servicios enfocado a atender las necesidades de las personas en todas las etapas del ciclo vital”*.

La nueva dinámica exige un constante impulso a Planes y Programas de Desarrollo Institucional a fin de crear las condiciones para la transición de un modo de atención curativo a un modo de atención basado en la Estrategia de APS, y el respeto a los Derechos Humanos, lo que supone fortalecer, capacitar y reorientar los equipos humanos en los diversos niveles de atención en salud.

Todo este proceso implica a su vez *“promover e incorporar la participación protagónica de la ciudadanía y la gestión social, desde los territorios sociales, de modo a dar respuesta a sus necesidades, articulando a distintos sectores del desarrollo social que promuevan la calidad de vida y salud”*.

Fondo de Equidad para la Administración Descentralizada en Salud

Para hacer frente a la declarada gratuidad de algunos servicios y reducir el alto costo de bolsillo que los pacientes deben enfrentar ante una enfermedad, las autoridades del Ministerio de Salud Pública resolvieron transferir recursos provenientes del Estado (Fuente 10) a Consejos Regionales y Locales de Salud legalmente constituidos. Estos recursos forman parte del denominado *“Fondo de Equidad para la Administración Descentralizada”*.

Recordemos que el proceso de descentralización tiene como base legal la Ley Nº 1032/96 que crea el Sistema Nacional de Salud y sus decretos reglamentarios Nº 19.966/98 y Nº 22.385/98. Pero luego de varios años de inercias y confusiones, y de algunos intentos aislados, se destraba el proceso con la aprobación de la Ley Nº

3007/06, que autoriza legalmente a los Consejos de Salud a administrar localmente sus recursos de salud.

Estas transferencias de recursos se rigen por el *“acuerdo contractual de compromiso para la descentralización administrativa local en salud y la prestación de servicios de salud”*, que firma el Ministerio con cada Gobernación, Municipalidad y Consejo de Salud interesados en y comprometidos con el proceso de descentralización. Una vez que un Consejo de Salud firma este *“acuerdo contractual de compromiso”*, todos sus actos de organización y procedimientos administrativos están regidos por instrumentos financieros aprobados por las resoluciones ministeriales N° 184/08 y N° 369/08 (Ver Anexo Requisitos).

El *“Manual de Organización y de Procedimientos Administrativos”* para los Consejos Locales de Salud (CLS) descentralizados es un aporte del Equipo Técnico Nacional de Descentralización en Salud y un texto de consulta obligado.

Desde el 2008, con el nuevo gobierno hay una apuesta decidida por el proceso de descentralización en salud y por primera vez se otorgan recursos del Estado para ser administrados de forma local. Anteriormente, los consejos de salud administraban localmente los recursos que generaban sus respectivos establecimientos sanitarios, pero ante la declaración de gratuidad de la atención, las recaudaciones mermaron, por lo que el Ministerio de Salud Pública decidió establecer tales transferencias.

De acuerdo a los documentos e informes de desembolso de la página web del MSPBS, en el 2010, 17 de los 21 municipios de Caaguazú se integran al sistema descentralizado de salud, proceso que se inicia en el 2008 en 2 municipios: Cnel. Oviedo y Caaguazú. Los 17 CLS recibieron en dicho año 2.955 millones de guaraníes, pero los fondos aún no llegan a JDO que recién se incorpora al nuevo sistema en el 2011.

El Sistema de Salud en el Municipio

El Municipio de José Domingo Ocampos cuenta con 1 puesto de salud, en pleno centro urbano, al costado de la Municipalidad, en la que funciona actualmente la Unidad de Salud Familiar USF, cuya estructura ha sido ampliado en el 2007, con la finalidad de elevar a la categoría de centro de salud sin que se haya equipado como estuvo previsto. Según un entrevistado, *“recién ahora (2010) tiene médico y algunos medicamentos básicos”*. En caso de partos, las mujeres tienen que desplazarse ya sea a Campo 9, dónde la atención es privada y se paga, o al Centro de Salud de O’Leary que desde hace poco está equipado para partos y también acuden al Hospital de la Fundación Tesay en el Km 42.

El predio destinado inicialmente por la empresa colonizadora a la iglesia, escuela y plaza se transfiere al obispado de Coronel Oviedo. En parte de este predio y sobre ruta se inicia en 1971 la construcción del hospital, un sólido y sobrio edificio de dos pisos, cuyo diseño fue realizado por un arquitecto alemán. La obra duró 3 años y en ella colaboraron los colonos, que se organizaban y turnaban por cuadrilla y barrio. En 1975, llegaron las hermanas franciscanas desde España y la administración estuvo a cargo de las mismas hasta 1987, año en que son reemplazadas por las Siervas del Espíritu Santo del obispado de Coronel Oviedo. Según cuentan, en aquella época *“había médico contratado, el equipamiento era*

de lo mejor, venían de todos lados a consultar porque la atención era barata y había una farmacia social”.

Otro elemento que contribuyó al éxito de la atención de la salud en tiempos de la colonia fue la llegada a principios de la década del 70 de una enfermera alemana, viuda de un militar y devota de la congregación del Verbo Divino, quien junto con un padre alemán empiezan con la farmacia social, que se instala al costado del hospital. De ahí que gracias a las buenas gestiones y aportes solidarios tuvieran *“toda clase de medicamentos y se vendían muy barato”*. Este servicio de farmacia social, al que se agrega hoy en día un laboratorio de análisis clínicos, aún continúa ubicado al costado del Centro de Salud.

En el 2009 se cierra el Hospital cuando el obispado de Coronel Oviedo no llega a encontrar una congregación que se haga cargo del mismo. Finalmente, se negocia con la Asociación de Adultos Mayores que se constituye como asociación civil en el 2011 y esta se hace cargo del mantenimiento del local, luz y teléfono. La Municipalidad colabora en las gestiones ante el obispado, y con la limpieza del patio, pinturas y el pago parcial de una asistente. La Asociación busca reflotar la experiencia de la farmacia social, para lo cual cuentan con un fondo de 9 millones de guaraníes. La Asociación gestiona y obtuvo la venida de un médico y otros especialistas, lo que tendría un costo de 25 mil guaraníes la consulta.



En este contexto, y con estos antecedentes, el Consejo Local de Salud se llega a constituir hace un par de años, pero no llega aún a funcionar, aunque están ahora en proceso de formalización; sin embargo, no ha habido capacitación ni fondos. Según una entrevistada, la situación se politiza, *“ante la expectativa de recibir recursos, decían que 300 millones al año”*, a través del Fondo de Equidad del MSPBS. Finalmente, el Consejo de Salud se reconstituye en una asamblea

convocada a raíz de la renuncia del director del puesto y porque el consejo no se reunía; en esa ocasión, algunos liberales abandonan la sesión, disconformes con la propuesta de que el intendente sea el presidente del Consejo. El CLS cuenta en 2011 cuenta con 5 miembros, está presidido por el intendente municipal, el vicepresidente es de Tekojoja, la tesorera y secretaria son coloradas y 1 miembro vinculado al M20. También cuenta con su Comité Ejecutivo, conformado por el director del Puesto de Salud y 2 miembros liberales.

La Unidad de Salud Familiar (USF) finalmente se implementa a partir de noviembre del 2010. Está conformada por un equipo de 2 médicos, 1 licenciada en obstetricia y 1 enfermera. Según la jefa de Servicios, *“como USF no hay presupuesto, porque no está conformado el Consejo Local de Salud (CLS), por problemas políticos”*. En esta versión, el hecho que se tenga un intendente colorado y un gobernador liberal, al parecer, traba el entendimiento. Por cierto que JDO no entró como prioridad hasta el 2011 porque el proceso de descentralización es gradual; esta espera afectó los ánimos. En el 2012 ya se superaron estas limitaciones el consejo

esta conformado, se ha firmado convenio con el Ministerio y se esta a la espera de la transferencias de fondos.

Al indagar sobre el presupuesto de una USF, nos respondieron que *“los salarios del personal se pagan a través del Ministerio de Salud. El presupuesto destinado a la USF lo maneja la gobernación, por ejemplo, a la limpiadora y al peón de patio, la Gobernación les paga el salario, pero son contratos por 3 meses nomás, después hay que hacer toda la burocracia para conseguir de vuelta las contrataciones”*. Así también, anteriormente la farmacia social la manejaba la Gobernación, ahora no se tiene farmacia porque no hay CLS para administrarla. Con aporte de la municipalidad se paga el salario a un funcionario.

La población del distrito es de aproximadamente 11.000 personas y la USF debe atender en teoría a una población de 3.800 personas. Los servicios disponibles son: a) consultas generales, b) control de crecimiento y desarrollo, c) vacunaciones, d) control prenatal, e) planificación familiar, f) examen de mamas, g) control de presión arterial, h) control de azúcar en la sangre, i) curaciones, j) visitas domiciliarias y actividades de promoción de la salud y prevención de enfermedades. La USF no cuenta con Agentes Comunitarios, pero se realizan charlas educativas en los barrios (Aty en comunidades). Se convoca a través de las capillas y a través de líderes comunitarios, y se sale al campo *“una vez a la semana, este año salimos los días martes”*.

Un efecto inmediato o logro mencionado es el incremento en el número de consultas, de unas 150 a fines del 2010 se llega a 800 un año después”. Y la queja reiterada es la no disponibilidad de un servicio de partos, porque *“si bien la construcción está, no se cuenta con el equipamiento ni los recursos humanos”*. Un servicio urgente que obliga a rever la cuestión del equipamiento necesario y de los horarios de atención... ya que otro problema relevado es que el puesto de salud cierra a las 1 pm, por lo que *“en las tardes y en las noches los enfermos no tienen adónde ir”*.

La entrevistada confirma que las parturientas se van a O’Leary, pero ahí *“no tienen médico permanente y eso es muy arriesgado. Generalmente gestiono para que vayan a Tesai en el km 42 Iguazú (en auto, a 40 minutos); también presto servicios ahí los fines de semana, entonces coordino con las pacientes para que vayan ahí; es una fundación de Itaipú, hay de todo y es gratis”*. Y para las que no tienen esta oportunidad de hospitalizarse, *“existen siempre las parteras empíricas (chaé); en el 2010 hubo una capacitación para ellas en Caaguazú. Siempre hay una partera en cada comunidad”*.

Según un mapa del censo realizado casa por casa por la propia USF (foto) -sin apoyo logístico y cartográfico de la DGEEC-, la población en los barrios atendidos o visitados (o más bien censados, ya que también vienen a consultas desde otros barrios) es la siguiente: Alegre 714; San Blas 424; Centro Urbano Balsa 662; Arsenio Báez 1.076; Frankonia 433, lo que equivale a una población de 3.309 personas.

SERVICIOS Y FUNCIONES MUNICIPALES A PRIORIZAR Y PROYECTAR

Los servicios actualmente priorizados o que se buscan priorizar son:

1. Tradicionales:

1.1 Servicios Públicos:

Tramitación de agua potable para 4 comunidades /tercera línea, san francisco, zapallo y alegre).

1.2 Servicios Urbanos:

Recolección de basura

Mantenimiento de calles y caminos (con el concurso privado y de comisiones vecinales).

1.3 Transporte e Inversión Física:

Pavimentación tipo empedrado, enripiados, mantenimiento de puentes.

Obras relacionadas con mejoras en infraestructura escolar y su mantenimiento.

2. Servicios Sociales:

2.1 Promoción a grupos específicos (de forma concurrente con otros organismos públicos).

2.2 Formación para el empleo.

3. Promoción del Desarrollo Local y Regional.

3.1 Apoyo a pequeños productores (como función propia y concurrente con el MAG e Indert).

3.2 Actividades de gestión ambiental en recuperación de suelos y microcuenca

3.3 Preservación de la Cuenca del Lago del Río Yguazú (en asociación con otros municipios).

3.4 Ordenamiento Urbano y territorial: delimitación de caso urbano y actualización catastro.

CAPÍTULO II. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL MUNICIPIO

Conformación, características y objetivos

Las organizaciones a nivel local surgen o se conforman por motivos varios, y en general, para resolver problemas que les afectan directamente como acceso a servicios básicos, acceso a la tierra en una primera etapa y a la titulación posteriormente como en el caso de un asentamiento reciente; así también, para colaborar en la infraestructura vial (caminos y puentes) o recaudar fondos para sostenimiento de gastos de la parroquia.

Por su parte, las cooperadoras escolares relacionadas a la comunidad educativa se dedican a la construcción de las aulas y al mejoramiento de la infraestructura, gestionar rubros para docentes, sostener gastos identificados por los padres y en algunos casos, temas relacionados a la problemática de los niños, de los jóvenes y a la calidad de la educación.

La Municipalidad promueve la creación de comités de productores/as para brindarles apoyos vía royalties, o para promocionar un nuevo cultivo como el de caña de azúcar. En algunos casos, coordina con instituciones como el MAG para la identificación de los integrantes de comités que se constituyeron como tales en las microcuencas priorizadas, como es el caso actualmente con el PRODERS. Están en proceso de formalización 13 comités en las comunidades de Arsenio Báez, Barrio Alegre y San Antonio, en torno a la microcuenca del arroyo Alegre y luego se incorporaron 6 comités en la micro cuenca del arroyo Peligro y 7 comités de arroyo la Virginia

A lo largo del tiempo, se da una movilidad de personas que pasan de un comité a otro por diversas razones. En aquellos casos en que el comité se crea con un propósito puntual, si se cumple el objetivo, el comité desaparece como tal; otros se desintegran por distintas razones, incluso conflictos internos. Y entre las asociaciones que perduran en el tiempo están los clubes de fútbol y los comités pro capilla.

Las formas de resolver conflictos o diferencias al interior de las organizaciones en general son abordadas con el diálogo en reuniones, promoviendo la aplicación y el cumplimiento de los reglamentos; para ello, *“es clave que la cabeza se mueva para que el cuerpo también lo haga”*. En otros casos sencillamente no se aborda el tema que genera conflictos, *“se deja pasar y se deja al azar la solución o empeora la situación y se la deja a la siguiente directiva o se llega a la desintegración de la organización”*; de ahí la necesidad de *“conversar y conversar, el que acepta sus errores se queda, el que no se va. También se retiran nomás los asociados que no están de acuerdo”*. Los problemas internos no resueltos reducen la participación y, en ciertos casos, como lo señala un entrevistado, los mismos son también efecto del *“fanatismo partidario que sigue siendo un foco de conflicto en nuestra comunidad”*.

En casi todos los casos, el haber constituido una organización responde a una oportunidad o condicionante externo, para acceder a proyectos y apoyos de instituciones estatales. OCDE es la organización más antigua del Municipio y contó en sus buenos momentos con apoyo de la cooperación solidaria; actualmente muchos de sus miembros forman parte de otras organizaciones. Esta situación se estaría dando por ejemplo con el caso de PRODERS, que exige a los comités o

grupos de base comunitarios a constituirse en zona de microcuenca, previamente seleccionada, ciertos requisitos como ser RUC y personería jurídica. Algunos asociados manifiestan que es una política que apunta a dividirlos y debilitar la defensa de sus intereses como sector.

Pocas organizaciones aglutinan a comités de base, están son la Organización Campesina del Este OCDE con mas de 150 familias asociadas en 12 comités de base ubicados en José Domingo Ocampos, J.E. Estigarribia y Tembiaporã. Otra es la Asociación de Productores Arsenio Báez, integrada por unas 120 familias asentadas todas en la comunidad del mismo nombre, actualmente formando parte de la microcuenca del arroyo peligro.

Este asentamiento campesino, fue creado en la última década a partir de la ocupación de un predio de unas 370 hectáreas, que había sido ocupado antes por un destacamento de la Caballería en tierras destinadas a colonización privada para pequeños productores.

En la década del 90, la empresa colonizadora inicia un juicio a la Caballería cuando esta obtiene un título falso del IBR, pero en tiempos de campaña electoral, allá por el año 1997, la caballería se retira del predio ocupado por décadas y en su lugar ingresan campesinos sin tierra de zonas cercanas y otros lugares. El IBR compra las tierras de sus originales dueños y reconoce al Asentamiento Arsenio Báez, que es la única que se origina de esta forma en el distrito.

Dinámica Interna

El Municipio de José Domingo Ocampos ha tenido poca presencia de programas de organismos de cooperación y del mismo Estado, por lo que la formalización de los comités y organizaciones locales es un fenómeno reciente, que se va implementando paulatinamente y de acuerdo a lo que cada institución o programa exige como son: Acta de constitución o renovación, Estatutos, Personería Jurídica, RUC y otros.

De 11 organizaciones consultadas, solo una respondió que sí tenía RUC y otras 3 estaban en gestión debido a las posibilidades de acceder al PRODERS. Así pues, los comprobantes para respaldar gastos o compras en general son con factura común y cuando los comercios disponen de factura legal o cuando se necesita rendir cuenta de los fondos recibidos se pide factura legal.

Los registros de sus actividades y decisiones se asientan por lo general en libros de actas. La Asociación de Comités de Arsenio Báez tiene asesoramiento de CEIDRA, una ONG que les apoya en gestiones y documentaciones legales.



Se reúnen semanal, quincenal o cada vez que surge alguna necesidad. Las reuniones se intensifican en periodicidad y participación cuando hay probabilidades de que se concreten demandas solicitadas por los comités y disminuyen cuando estas oportunidades se alejan.

Una forma de mantener una participación promedio más elevada es estableciendo multas por ausencia no justificada. Como lo expresa un representante de la Asociación de Comités de Arsenio Báez: *“Al comienzo fue difícil, establecimos las reglas, elaboramos un estatuto, pero la mayoría no sabían qué era un estatuto y mucho menos su cumplimiento, pero ahora ya se respeta”*.



Los temas abordados en las reuniones están relacionados a organizar actividades, tratar temas comunitarios como el de la seguridad, generar ideas para conseguir ayuda, en torno a cómo mejorar prácticas para la producción de rubros agrícolas, ayuda a las parroquias, y para acceder a proyectos como PRODERS, análisis de la situación de los proyectos y de sus propuestas.

Estas organizaciones se sostienen en la mayoría de los casos con aportes voluntarios y la realización de actividades para recaudar fondos. Una de las organizaciones relacionadas a la iglesia, denominada San Miguel, tiene a su cargo la organización en exclusividad de la fiesta patronal y la “Millonaria Parroquial” que se hace en época de Semana Santa. En el 2011 generaron ingresos por un valor de 30 millones de guaraníes, que se invierten en el mejoramiento de la iglesia y gastos mensuales para el sostenimiento de los costos de la casa parroquial (agua, luz, limpieza).

Algunos entrevistados manifestaron que una de las razones por las que se integran y permanecen en las organizaciones es por tratarse de *“una oportunidad para encontrarse con la gente, generar oportunidades de unidad, emprender con esperanza iniciativas, el ejercicio del entendimiento, el diálogo, la ayuda mutua, realizar actividades conjuntas como el deporte, etc. En general, porque les gusta ayudar y apoyar actividades conjuntas”*.

Se reconoce que las organizaciones posibilitan tener mayor comprensión sobre los problemas sociales, la situación de las familias y la de los productores. Que es un camino para mejorar, salir adelante, generar espacios de aprendizaje y de diálogo, compartir ideas, juntarse, trabajar para mejorar el ambiente, fortalece el espíritu de lucha, disfrutar de los logros, y en general mejorar la calidad de vida en la comunidad.

De algunos logros en términos organizativos

Los logros mencionados por integrantes de organizaciones que fueron entrevistados están relacionadas a:

- Conseguir rubros para maestros.
- Reforestar con plantas nativas que fueron donadas por la Municipalidad.
- El primer cultivo de un nuevo rubro como la caña dulce.

- Mejoramiento y construcción de obras de infraestructura, incluyendo locales de organizaciones, mejoramiento de capillas, canchas, graderías, cercados, pistas y aulas.
- Participación activa en actividades deportivas.
- Organización de fiestas de la ciudad desde hace 30 años.
- Aprendizaje de nuevas técnicas agrícolas, como arada de nuestras tierras con tractor municipal.
- Comprensión de nuestra realidad, integración de la comunidad.
- Gestiones para acceso a agua potable y ante Senavitat para la construcción de 73 viviendas sociales, y para el enripiado de caminos con apoyo municipal y del MOPC.
- Las mujeres manifiestan que aprendieron a elaborar jarabes a base de hierbas medicinales
- La OCDE cuenta con una radio comunitaria que esta al aire algunas horas por día y posibilita difundir información local, nacional y ser un canal de comunicación entre sus asociados además de difundir música nacional de muy buen nivel.

Y de lo que faltaría por hacer

- Que más personas se integren a las organizaciones y que la participación de las personas que ya están organizadas sea más espontánea.
- Que se generen más oportunidades que mejoren nuestras condiciones de vida a través de las ayudas y más capacidad de resolver los conflictos para que haya más entendimiento.
- Que se reconozca la tarea que desarrollan las personas en sus organizaciones y se les cubran sus gastos a favor de la organización. Más participación en las instancias formales de las organizaciones como las asambleas por ejemplo. Motivar a más gente, muchos no quieren porque da mucho trabajo.
- Conocer más qué oportunidades, qué programas de apoyo hay en el país para saber adónde ir a tocar puertas y ejercer nuestros derechos.
- Mejorar la transparencia, el acceso a información sobre el uso de nuestros fondos, la gestión de los dirigentes. Recuperar la confianza en los dirigentes sociales, conseguir los objetivos para que la gente no se aleje de las organizaciones.
- Capacitarnos en el manejo de documentos y elaboración de proyectos, no sabemos hacerlo. Dar seguimiento a los proyectos que presentamos requiere de mayor unidad y articulación.
- Incluir a los jóvenes en las organizaciones y mayor participación en temas relacionados a la comunidad.
- Tener información y capacidad para controlar el apoyo que llega al municipio y a las organizaciones. Controlar la inversión que se va a hacer.
- Un efecto de problemas internos es la baja participación, el fanatismo partidario es aún fuerte en nuestra comunidad.

¿En qué ocasiones se logró motivar y aumentar la participación?

- "Existe muy poca experiencia de articulación entre organizaciones de la sociedad civil. Se ha dado en algunas ocasiones para reclamar las reivindicaciones de docentes, acciones solidarias en la comunidad o, en un caso reciente, para reclamar seguridad a raíz de la muerte de una joven en un accidente en la ruta".
- "A la gente se le mueve si se le ofrecen beneficios, por ejemplo, la lucha por la tierra propia, y la participación disminuye si no se logra beneficio. No tenemos

acceso al mercado para nuestros productos, las organizaciones no pueden solas dar solución a los problemas de la gente”.

- “En general, cada comité actúa por su lado y estas se reúnen con autoridades municipales cada 3 meses para coordinar acciones. También hay coordinación cuando desde instituciones públicas se promueven proyectos que tienen como requisito la articulación, cuando hay alguna promesa o ayuda y luego dejamos de articularnos”.
- “En el pasado hemos reaccionado como comunidad a raíz de que nos vimos como ciudadanía amenazada. En una ocasión echamos a un intendente, Domingo López, fue el primero de JDO, en la época de Stroessner”.

¿Qué hace difícil la articulación entre organizaciones?

- La camiseta de los partidos políticos, no se contradicen, se atacan, hay fanatismo.
- En relación al uso de venenos en los cultivos, hay descreimiento sobre sus efectos.
- El conformismo.
- Mucha gente ya es haragana, no quiere trabajar.
- Hay distintas formas de ver los problemas.
- Las otras organizaciones no nos tienen en cuenta, somos discriminados por estar en un asentamiento, sobre todo los docentes. Solo nos llaman cuando necesitan para sus intereses.
- No quieren enfrentarse a los adinerados, sí a los de su propia clase. Tratamos muy bien a los que tienen plata.
- No tenemos dificultades, somos muy organizados. En la comunidad nos reunimos mensualmente para presentar informes y novedades.
- Baja participación, bajo nivel de organizaciones fortalecidas, estamos dispersos, no entendemos muy bien el origen de nuestros problemas.
- Poco entusiasmo si no hay beneficios.
- No sentimos la necesidad de juntarnos, ya no se quiere trabajar, se quiere regalo nomás, y consumir, comprar cosas.

Y en relación al desarrollo, ¿qué se hace, qué no se hace o qué falta hacer?

- “No hay participación aunque la gente esté afectada por el problema. Hace poco murió una chica en un accidente, nos movilizamos y logramos señalización; queremos lomo de burro pero dicen que no se puede, ¿y cómo en Campo 9 se puede, quiere decir que somos menos ciudadanos que ellos?”.
- “Los jóvenes migran por falta de empleo, oportunidades de estudio, desencanto con la vida del campo. No se tiene mano de obra para trabajar en la chacra, desde el kokue no se generan ingresos para sostener la casa”.
- “Parece que los que no trabajan tienen más plata y están siempre limpios, les ves por la calle siempre bien vestidos, tiene más resultado comprar y vender cosas por el consumismo que hay”.
- “Los sojeros generan ingresos para el Estado, no para la gente de esta zona ni para la Municipalidad. Al pequeño productor el cultivo de soja le genera endeudamiento. Algunas familias aún resisten al avance de la soja, pero también se venden las tierras a los sojeros; ven por primera vez la plata y no saben qué hacer con sus ingresos, hacen malos negocios y quedan otra vez en la pobreza”.
- “Pienso que del 8 al 10% de los productores estarán en el campo de aquí a 10 años”.

- “Nos movilizamos para mejorar la seguridad, reuniones con intendente y Junta, cerramos ruta, incentivamos práctica de deportes. Escuela de fútbol fue creada por la Cooperativa Ajacapé y el club les presta la cancha”.
- “Conocemos la realidad, lo que hacen los partidos políticos, funciones, hacemos control, pero la gran mayoría no conoce sus derechos. Nosotros gracias a la capacitación tenemos más información”.
- “Se ejerce muy poco control sobre la Municipalidad. Hay mucho fanatismo. Necesitamos un mayor despertar, participar de actividades”.
- “Acceder a mayor información sobre la Municipalidad, los roles que cumplen, cómo se administran nuestros recursos, pedir rendición de cuentas”.
- “Ampliar participación, articular, dialogar entre organizaciones”.
- “Necesitamos tener más conciencia y recursos para aumentar la participación y trabajar por la comunidad como escuela, iglesia, etc.”.

Dinámicas externas

¿Qué hace que sea fácil o difícil articular con la Municipalidad?

- Hay que ir demasiadas veces para insistir con los proyectos.
- No se relevan las necesidades de las comunidades, las acciones son planteadas desde la institución.
- Creemos que la Municipalidad tiene otras prioridades.
- Ayuda el aporte a las parroquias porque es de todos.
- El intendente es abierto a propuestas, sabemos qué pedir y qué no. Desde la Municipalidad tienen que ampliar su comunicación, dialogar más con la gente. Hay que llorar para lograr algo, las organizaciones fortalecidas logran apoyo.
- Antes era fácil conseguir el tractor para arada, se hacía el servicio y luego se pagaba. Ahora primero se paga y luego se hace el trabajo. La calidad no es buena y entonces mejor pagar al privado que hace por 200 mil guaraníes y de buena calidad.
- El no reconocimiento de las organizaciones existentes, previamente a la venida de proyectos como PRODERS.
- El intendente hace una rendición de cuentas cada 4 meses, el contador informa por la radio de Juan E. O’Leary

¿Con quién y qué tipo de actividades/proyectos desarrollan o desarrollaron con otros sectores? Citar las 3 principales.

Con quién	Qué hacen/hicieron
Municipalidad	Apoyo con FONDOS a las comisiones. Proyecto de Piscicultura y Proyecto de reforestación. Proyecto Piloto de cultivo de caña dulce. Efectivo para construcción de la pista en colegio Apoyo para construcción de gradería y muralla, cada año 2 millones al club Codeni. Problemas con adolescentes, inicio de uso de drogas 3 millones para construcción de cantina, y se utilizó en iluminación de pista. 3 millones para ampliación de capilla. Reciben aporte para pago de costos de la parroquia Acceden a tractor y recibieron plantines
MAG/PRODERS	Recientemente se constituyeron 10 comités, focalización en microcuenca.
INDERT	Titulación de tierras en nuevo Asentamiento Arsenio Báez.
SENAVITAT	La Asociación de Adultos Mayores gestiona 73 casas.
MOPC	Arreglo y enripiado de caminos.
MEC	Se constituyen las cooperadoras y se consiguen rubros.

Campaña "A todo Pulmón"	Proveen plantines para arborización.
Gobernador	Quieren empedrado para el frente, gobernador les pidió proyecto y no presentaron. Terminación de pista de colegio.
Federación de Fútbol del V Departamento	Presentaron proyecto pero no hubo respuesta, solo regalaron 3 pelotas.
Asociación Paraguaya de Fútbol	Donación de una computadora, mesa y termo grande. Fue presentado por un asociado sin conocimiento de la directiva, cuando se enteraron, pidieron y lograron recuperarlos.
CEIDRA	Asesoramiento Jurídico y Contable. 1 Taller sobre elaboración de jarabes a base de hierbas medicinales. Se elaboró un proyecto frutihortícola para Itaipú, pero no hubo seguimiento.

¿Qué sabes de los royalties?

- La Municipalidad funciona porque hay royalties, la gente no paga sus impuestos.
- Fondos vienen de Itaipú, como Ayuda para la Comunidad. No sabemos de procedimiento ni de inconvenientes.
- Fondos vienen de Itaipú. Ayuda para levantar a pequeños pueblos, hacer plantación, empedrados.
- Sé que hay pero no sé cuánto se recibe, falta invertir más en la comunidad.
- No nos llega información desde la Municipalidad sobre el manejo y sus actividades.
- No sé casi nada, para qué se da no sabemos, vienen de Itaipú.
- Se distribuye entre todas las escuelas, comités y capillas.
- Dependemos y estamos pendientes todo el tiempo de los royalties para la inversión en el municipio, no sabemos cuánto hay.
- No estoy de acuerdo que se dé dinero a las capillas.
- Poca gente participa y no se involucra, por eso sabemos poco.
- Se utiliza en adquisición de maquinarias para uso de los agricultores.
- Había 65 millones para los clubes y 12 millones se invirtió el año pasado. Desde hace 2 años cada club deportivo recibe 2 millones y ellos rinden. Hay 12 clubes en el municipio.
- Escuché pero no sé qué es.

¿Qué hacer con los fondos de Itaipú, en qué utilizar los royalties?

- Invertir en Salud, en más especialistas médicos (cardiólogos, pediatra, ginecólogos), en equipamientos y personal.
- Mejoramiento de caminos, enripiados, empedrado.
- Invertir en farmacia social. Es todo un negocio en época electoral: *"política tiempo lo mita hasypa, opa la campaña ha okuerapaite. Si te enfermas ya nde rasyreima, opa la atención y medicamento gratis"*.
- Medicamentos suficientes para el centro de salud.
- Invertir más en salud, personal capacitado, más horas de atención, mejor infraestructura. En educación. La matrícula en la escuela ya no se paga, el MEC envía recursos, nosotros pagamos a la limpiadora.
- Invertir en Educación, en bibliotecas en las escuelas, también en la del Centro Municipal y en computadoras, Internet y equipamiento.
- Apoyo para mejoramiento de clubes deportivos en infraestructura.
- Invertir en la juventud. Apoyar la generación de trabajo, y el deporte y recreación ya que la mayoría de los jóvenes van a farrear a O'Leary.
- Gestionar la creación de la universidad nacional en el distrito, 120 jóvenes van a estudiar a Campo 9.

- Creación de fuentes de trabajo, gestionar la instalación de fábricas, habilitar ferias para productores en el centro de la ciudad, apoyar a los agricultores para la compra de semillas en la misma comunidad y para la comercialización de los productos.
- Mejoramiento de las calles, iluminación, empedrado. Darle dinero a los pobres no funciona, somos muchos, tenemos que trabajar no se puede regalar.
- Desburocratizar y agilizar gestiones para las organizaciones.
- Consultas comunitarias para tomar decisiones.
- Somos un pueblo pequeño y no entendemos mucho sobre lo que hay o tiene que haber en nuestra comunidad.
- Presencia del intendente en las comunidades, mayor diálogo, consultas comunitarias sobre necesidades.

Organizaciones reconocidas por la Municipalidad

En el 2010, solicitan reconocimiento a la Municipalidad 61 organizaciones. En el 2011 casi se duplica el número de organizaciones, y si bien surgen o se registran nuevos tipos de organizaciones, estas mismas tienden a concentrarse en las siguientes categorías: comités de agricultores (36%), Cooperadoras Escolares-ACE (15%), Comisiones Vecinales (14%), y Comisiones de iglesia (13%), que en su conjunto representan al 78% del total. El restante 22% guarda relación con Clubes de Fútbol, Comités de Mujeres, y asociaciones diversas (Ver Anexo en detalle).

Tipos de organizaciones registradas en la Municipalidad por año

Organizaciones / Año	2010	2011
Comité de Agricultores	29	36
ACE Cooperadoras Escolares	10	15
Comisión de iglesia	7	14
Comisión vecinal	8	13
Asociaciones y Club de Fútbol	1	6
Comité de Mujeres	2	5
Comisión Pro Agua		3
Otros	4	10
Total de Organizaciones	61	102

Organizaciones en el territorio

La denominación de barrios o compañías está establecida por la propia población que va dando y/o recuperando nombres al territorio en el que habita. En general, la creación de un nuevo barrio o comunidad está determinada por la existencia de la escuela y/o capilla. El total de capillas en el municipio es de 54 y en la Municipalidad se registran 102 organizaciones pertenecientes a 32 barrios o compañías incluyendo el centro urbano. Las compañías con mayor número de organizaciones son: Arsenio Báez (14), María Auxiliadora (10), el Centro Urbano (12), San Francisco y Alegre con 7 organizaciones cada uno, Zapallo y la Virginia con 6 organizaciones cada uno y San Blas con 5 organizaciones.

Organizaciones sociales y comunitarias reconocidas por la Municipalidad

Organizaciones por territorio	2010	2011
Asentamiento Arsenio Báez	10	14
Compañía Zapallo	6	6
Barrio María Auxiliadora	5	10
Compañía San Francisco	5	7
Compañía la Virginia	4	6
Centro Urbano	3	12
Calle Alegre	3	7
Compañía Pastoreo-mi	3	1
Compañía San Roque González	3	1
Compañía 8 de Diciembre	2	2
Compañía Norteamérica	2	3
Compañía San Blas	2	5
Compañía San José	2	
Compañía San Miguel	2	4
Calle Acosta Nu	1	
Compañía Cristo Redentor	1	
Compañía Pozo Tres	1	
Compañía San Agustín	1	2
Compañía San Antonio	1	2
Compañía San Isidro	1	1
Compañía Virgen del Carmen	1	
Compañía Yguazú	1	2
Compañía Bernardino Caballero		1
Compañía Virgen de Fátima		1
Organización a nivel distrital		1
Organización de nivel interdepartamental		1
Compañía Ko'eti Jave		3
Km. 245		1
Compañía San Jorge		2
Compañía San José Esposo		1
Compañía San Juan Calabria		1
Compañía San Lorenzo		1
Compañía San Pedro		1
Sin datos		3
Total	60	120

Fuente: Base ECTA a partir de registros de la Municipalidad.

En cuanto a la composición de sus miembros, en el 2010 el 34% de las personas que ocupaban el cargo de presidente/a o vicepresidente/a eran mujeres y en el 2011 esta proporción se reduce al 21%. Ahora bien, en este último año, al descartar a las organizaciones exclusivamente de mujeres, en las organizaciones mixtas solo un 6% de los cargos están ocupados por mujeres.

Así también, las 102 organizaciones reconocidas en el 2011 están integradas por 1.167 personas (promedio 11), de las cuales 483 o el 30% son mujeres. Como se aprecia en el siguiente cuadro, el 15% son organizaciones integradas exclusivamente por hombres, el 6% integradas por mujeres y el 78% mixtas. En esta última categoría, el 19% de las organizaciones se convierten en mixtas por la presencia de una o dos mujeres.

Personas que ocupan cargos de conducción en las organizaciones según sexo

	2010	2011
Mujeres	34%	21%
Hombres	66%	79%
Personas que ocupan cargos de conducción en las organizaciones mixtas		
	2010	2011
Mujeres	8%	6%
Hombres	92%	94%

Número y porcentaje de personas que integran organizaciones en cargos directivos y composición por sexo.

Cargos directivos	2010	2011
Hombres	730	819
Mujeres	478	348
Total	1.208	1.167
% hombres	60	70
% mujeres	40	30
Composición por sexo	2010	2011
Exclusivamente hombres	30	15
Exclusivamente mujeres	24	6
Mixtas	30	78
Sin datos	5	3
Total	89	102

Fuente: Base ECTA a partir de registros de la Municipalidad.

CAPÍTULO III. EN TORNO AL DESARROLLO LOCAL

Si bien no compete exclusivamente al municipio el cargar sobre sus espaldas la responsabilidad del desarrollo local, sí le compete asumir un papel más protagónico de liderazgo, de promotor y articulador (no solo proveedor) de manera a generar nuevas iniciativas y capacidades de interacción y coordinación entre distintos actores, tanto públicos como privados y sociales, y una visión más estratégica del desarrollo sostenible e incluyente.

En esta perspectiva, el marco jurídico y normativo ha sido objeto de muchas modificaciones en años recientes pero aún subsisten indefiniciones y problemas de interpretación y aplicación de leyes y decretos en lo que hace a la desconcentración y descentralización de la gestión pública, contrataciones y fondos concursables, instrumentos de planificación y presupuesto, etc., que sólo podrán superarse con más análisis comparado y en base a la evaluación de situaciones concretas.

Así también el fortalecimiento institucional y la profesionalización de funcionarios a nivel local requieren de normas y procedimientos adecuados y de un proceso de capacitación y actualización constante para poder contar con agentes no sólo motivados sino también competentes, con vocación de servicio y compromiso social. Y hay que tener presente que el desarrollo local es un proceso aún incipiente, pero cada vez más exigente y necesitado de resultados tangibles e intangibles, que son los que a la larga legitiman la acción de los gobiernos locales así como elevan la confianza de la ciudadanía en la institucionalidad democrática y en su propia capacidad de actuación e incidencia.

En la perspectiva de un enfoque territorial, el municipio debe impulsar y apoyar iniciativas que mejoren el manejo y aprovechamiento de los recursos propios y externos para orientar procesos de desarrollo económico local, organización y desarrollo social, gestión ambiental y enfrentar situaciones de emergencia o prevenir desastres. Todo esto no es poca cosa, y obliga a un constante esfuerzo colectivo sobre la forma de organización, funcionamiento, planificación y financiación del municipio de modo a adaptarse a nuevos roles y desafíos en un contexto de creciente interdependencia y globalización.

Es necesario tener en cuenta que no existe un camino único y predeterminado, sino más bien las posibles soluciones son múltiples y diversas en la medida en que se pretendan aprovechar las diferentes oportunidades y potencialidades que se presentan en todo territorio, lo que permitiría identificar alternativas innovadoras y más apropiadas en términos sociales y ambientales.



Un ejemplo de búsqueda de soluciones lo constituye el incipiente esfuerzo de gobiernos locales por establecer vínculos de cooperación municipal, a través de la asociación de varios municipios, con la intención de generar una suerte de

economía de escala y compartir esfuerzos de planificación del territorio de manera conjunta. Este tipo de iniciativas de concretarse puede generar nuevas dinámicas de gestión local ampliada, fortalecer capacidades técnicas y operativas, y puede que más éxito en la búsqueda de recursos financieros y de cooperación internacional para enfrentar retos específicos de gestión ambiental, como el que plantea la preservación de la Cuenca del Lago del Río Yguazú, que linda con 5 municipios ubicados en 2 departamentos (Caaguazú y Alto Paraná).

Ante el quiebre del enfoque economicista del desarrollo, la dimensión social y cultural del desarrollo adquieren cada vez más relevancia, lo que implica orientar los esfuerzos en la propia gente, o sea, en desarrollo humano, desarrollo de capacidades y ejercicio de derechos. De ahí también la importancia que adquiere la inversión en procesos más efectivos de capacitación formal e informal, y en la formación del capital humano y del capital social. En tal sentido, la labor del municipio se legitima al promover la educación cívica y la organización social, creando las condiciones para participar e incidir en la gestión del desarrollo local.

Más allá de una definición conceptual, el desarrollo local es un proceso de búsqueda de nuevos equilibrios sociales y territoriales; es decir, un aprendizaje continuo que se retroalimenta de los logros y de los errores, en la búsqueda de respuestas a los diferentes tipos de problemas y retos que plantea el vivir en comunidad.

Gestión de servicios y descentralización

La crisis del desarrollo o del modelo vigente, con sus secuelas de desigualdades sociales y de desequilibrios de variada índole, impone cambios en los modos de visualizar la gestión pública para el desarrollo local. En este contexto, se requiere de procesos de descentralización que faciliten una gestión más próxima a la ciudadanía, e interacciones más fructíferas entre actores diversos: público, sociales, privados para una mejor gestión del territorio y de las oportunidades que surjan en dicho proceso.

A medida que se incrementan los recursos y programas descentralizados, los gobiernos locales se ven obligados no solo a cuidar la forma en que administran sus recursos, tanto propios como producto de transferencias, sino también la forma en que se evalúen propuestas, procesos y resultados. Esto a su vez requiere de ciudadanía activa, con sus referentes y organizaciones sociales y comunitarias que se involucren de manera efectiva en la gestión pública del desarrollo local, que se quiere más incluyente y sustentable.

Sin embargo, subsiste un escaso debate público sobre descentralización, y lo que ello implica en términos de transferencias de más recursos, pero también atribuciones y desarrollo de capacidades en distintos niveles y áreas sectoriales (salud, caminos, agua, vivienda, transferencias varias). Por lo que es de esperar que en algún momento los calendarios electorales también den lugar a deliberaciones con más sustancia y documentación sobre el tema.

Por lo tanto, no es de extrañar que en años recientes, y a nivel de opinión pública, se haya discutido sobre el monto de los royalties a ser transferidos más que sobre lo que implica un buen manejo de dichos recursos; es decir, ha habido una menor inquietud manifiesta en torno al destino y al resultado de los mismos. Con ello también se desdibuja su función potenciadora de procesos de descentralización y desarrollo local.

La debilidad de los procesos de planificación para el desarrollo es algo que se da tanto a nivel central como de las gobernaciones y municipios. De ahí que los planes sociales y programas emblemáticos a nivel central sean difíciles de operativizar hasta el nivel local y se tienen dificultades en compaginar orientaciones estratégicas e iniciativas locales. Hay iniciativas incipientes en materia de planificación operativa anual (POA) o de una planificación de las inversiones royalties, pero aún así lo que se tiene es un proceso de presupuestación desvinculado del de planificación, por lo que se puede llegar a un punto de saturación en lo que hace a procesar demandas puntuales y en el corto plazo.

Descentralización y democratización de la gestión pública del desarrollo local no son procesos que se vinculen automáticamente, hay que construir este nexo. No obstante, los cambios se van dando y se acompañan de tensiones, indefiniciones y conflictos de identidad que también ayudan a redefinir rumbos, a identificar desafíos y potencialidades en un territorio que deviene factor clave de desarrollo.

Y comienzan a perfilarse prácticas alternativas (a las tradicionales) que podrían darle un sentido más democrático a la descentralización. La construcción democrática del desarrollo local, tanto urbano como rural, y la emergencia de nuevos actores, ya no simple espectadores, que dinamizan el ámbito público, implica hoy más que ayer compromisos compartidos y procesos más exigentes de información, deliberación, consulta, rendición de cuentas para generar capacidad de planificar y proyectar el futuro, superando escollos y nudos críticos.

Modos de gestión y perspectivas de democratización

Por modos de gestión se entiende las distintas formas en que se organizan los recursos técnicos, financieros, humanos y la relación entre los actores sociales y políticos involucrados en la prestación de los servicios. Estudios de casos sobre gestión local de servicios públicos en América Latina (Velazquez, 1994) han permitido identificar 3 modos de gestión, que se encuentran de algún modo interactuando en terreno y en constante tensión: el clientelar, el tecnocrático y el participativo.

Ahí donde predomina la racionalidad técnica, hay preocupación por la eficiencia, eficacia y productividad en la provisión del servicio, pragmatismo en las decisiones, modernización de recursos tecnológicos. El control está en manos de asesores y especialistas (ingenieros, administradores, fiscalizadores, economistas, etc.), de ahí también su apertura a innovaciones cuando se trata de mejorar cobertura. Los usuarios no tienen una alta incidencia en la gestión y si participan lo hacen, por lo general, en condiciones instrumentales, controlados “desde arriba” a través de la mediación del funcionario estatal o del intermediario u operador político. Los actores burocráticos pueden tener una cierta injerencia en la etapa de la definición de las políticas y en algunos momentos de la ejecución del proceso, pero siempre sometidos a una racionalidad técnica.

La racionalidad política implícita en el modo de control político de tipo clientelar es la búsqueda de formas de acumulación política por parte de las autoridades municipales y/o de caudillos, referentes y operadores políticos. Se entiende que la toma de decisiones debe reportar un rendimiento político, más allá de que se satisfaga una necesidad de la población o impliquen un uso poco eficiente de los recursos. Aquí los actores técnicos y burocracia aparecen subordinados a la

política. De ahí también que las acciones tengan un menor ingrediente de planificación y respondan más bien a prácticas de rutina. El rol del intendente como agente decisor y como orientador de la gestión es clave. Los nuevos usuarios se incorporan al sistema como producto del funcionamiento de redes clientelares y no hay precisamente interés en mejorar la calidad o la extensión del servicio, o incorporar procesos participativos.

El modelo tiende a ser cerrado, desde el punto de vista de la toma de decisiones. En la relación entre la Municipalidad y la sociedad local, los contactos se dan o bien por la vía de redes clientelares o bien a partir de la iniciativa individual o colectiva de ciudadanos interesados en reclamos concretos o una acción puntual. Se puede dar cierta instrumentación de las necesidades sociales en función a intereses políticos particulares, así también, por lo general, las iniciativas una vez satisfechas o negociadas dejan de existir, no generan una relación más asidua o estable con la Municipalidad. Se mantiene un desempeño mínimo en la prestación del servicio y los servicios tienden a ser ofrecidos o proveídos como parte de una estrategia partidaria de acumulación de poder. Hay dificultades para dar respuesta a mediano plazo o para construir una visión de futuro local y predomina un estilo inmediateista de gestión que busca rédito inmediato y tiende a limitarse a ofrecer un reducido espectro de “*productos*” (obras y servicios) en función a demandas puntuales, que se reiteran en el espacio territorial, y a cambio de apoyo político. Por definición, las clientelas tienden más bien a acceder a fondos públicos para satisfacer sus respectivas necesidades, y en menor medida, se preocupan por metas de cobertura y el mejoramiento del servicio. De ahí que no haya una preocupación por la innovación en la producción de servicios o en revertir formas de relacionamiento excluyentes. Al darse esto, se transita hacia el modo de gestión participativo, un proceso en constante reelaboración.

En el modelo de gestión participativo, la racionalidad que articula el proceso de gestión es social y ciudadana. Se busca mejorar la calidad de vida de la población y esto implica su involucramiento, mucha deliberación y una corresponsabilidad de gestión compartida. Aquí cobran vigencia cuestiones como los resultados, el impacto de las intervenciones así como el mismo proceso de producción de servicios, en la perspectiva también del ejercicio de derechos, el cambio de rutinas burocráticas, y una mayor información sobre procesos y resultados. Sin embargo, no hay garantías de mayor eficiencia en el uso de los recursos, lo que se compensaría con la búsqueda de innovaciones en la prestación del servicio, y en la relación funcionarios-ciudadanía.

Las dificultades provienen aquí de los sesgos ideológicos que han llevado a discusiones estériles como aquello de democracia representativa vs. participativa, o de las resistencias de aquellos que buscan mantener el orden rutinario existente. Así también, las exigencias en torno a la representatividad e idoneidad de líderes y autoridades, la necesidad de encarar nuevas tareas i.e. gestión de proyectos, monitoreo, control presupuestario, etc., y el acceso a nuevas tecnologías también generan las condiciones para una gestión pública más democrática y participativa.

Hay un relativo consenso en torno al hecho de que la gestión democrática es un objetivo aún no logrado, es una perspectiva posible y deseable. Puede ser analizada en términos de guía que orienta las reformas de los procesos de gestión local del desarrollo sostenible.

Ninguno de los modos de gestión llenan todos los requisitos que caracterizarían una gestión democrática, ninguna de las variables se cumplen a cabalidad en la

práctica. Dichas variables son: representatividad de las decisiones políticas; universalidad de la acción (que responda a una necesidad colectiva, al bien común o el interés general); transparencia y responsabilidad de la acción; receptividad a las demandas ciudadanas; mecanismos institucionales de participación y controles ciudadanos, sociales y vía partidos políticos.

Aquí los ciudadanos a título individual o grupal ya no son simples *“beneficiarios”*, sino también contribuyentes y usuarios de servicios diversos, y por sobre todo, gestores y contralores, colaboradores que ejercen la crítica y la autocritica en aras del bien común o bienestar general.

Observaciones desde el terreno

Esta breve comparación entre modos de gestión y perspectiva democrática nos permite identificar y aclararnos sobre algunas cuestiones como ser:

Las soluciones ya no pueden ser vistas como algo mágico, súbito y espontáneo. Puesto que las mismas responden a procesos de interacción complejos, solo si los partidos políticos, las organizaciones sociales y ciudadanos organizados dan sentido y fundamentación a los reclamos locales por mejorar la calidad de vida y en la perspectiva del ejercicio de derechos ciudadanos, se podrán plantear nuevas exigencias sobre la organización y la práctica de las municipalidades.

El peso de los actores tecnoburocráticos y de los políticos es significativo. Ellos no pueden ser ignorados y son necesarios para la gestión pública en el territorio, siempre y cuando su accionar se guíe por valores y procedimientos democráticos y no en razones exclusivamente tecnocráticas o clientelares o de acumulación política.

La crisis de representación o de mediación de los partidos políticos no facilita las cosas, más bien las dificulta, al evitar sinceramientos y transparencia y trabar el debate sobre problemas concretos, de interés común, y del cómo organizarse para encararlos.

La presencia de los grupos sociales, de los usuarios o tomadores del servicio, ya sea en términos individuales o colectivamente tiende a ser débil en todas las etapas de la gestión pública (diseño, ejecución, evaluación, reorientaciones y cambios de política). Y esto en parte es así porque cuando predomina una visión asistencialista de la gestión municipal no se promueve una visión del ciudadano como *“parte del problema y de la solución”*.

Paradójicamente, o al mismo tiempo se mantiene una percepción del Estado como responsable exclusivo y absoluto de satisfacer a cualquier precio las necesidades de la población.

Desinformación, suspicacias e intolerancias generan exclusiones y autoexclusiones que comprometen el capital social. La demanda se presenta fragmentada, atomizada, o se tiende a individualizar las demandas, lo que dificulta interactuar en espacios de decisión, cosa que tampoco se promueve.

La gestión democrática implica o requiere de orientaciones adecuadas de políticas públicas y una progresiva apropiación de normas, procedimientos y reglas de juego compartidas, que faciliten la real incidencia en las políticas y programas y, en algunos casos, incluso la cogestión de bienes y servicios públicos.

Retomando algunas dimensiones claves de gestión

Gestión financiera

Remite a los aspectos relacionados con la administración de los recursos financieros, incluyendo la gestión de los ingresos, de los gastos, las cuentas pendientes de pago, además de los controles internos y externos y la calidad de la información financiera y presupuestaria emitida por la Municipalidad.

Contrariamente a lo que acontecía unos años atrás, o en anteriores periodos de gobierno municipal, hoy en día una municipalidad como la de JDO cuenta con Estados Financieros y Balances de Gestión informatizados y de fácil acceso, que no obstante requieren para su divulgación ser sintetizados y sistematizados (relacionando una serie de años en la medida de lo posible), lo que se intenta iniciar con este tipo de ejercicio.

De manera a verificar la fiabilidad de los datos obtenidos, se procedió a controles cruzados entre la información sobre ejecución presupuestaria de la página web del Ministerio de Hacienda y la que se obtuvo a nivel municipal, sin encontrar discordancias.

Los royalties constituyen un recurso seguro para los municipios, independientemente de la capacidad de gestión de los mismos o de las demandas que se hayan identificado o de las prioridades acordadas entre intendente y Junta Municipal. De ahí que aquello de que los *“recursos para la financiación de los proyectos se encuentran presupuestados”* sea un indicador que obtiene un alto puntaje en el caso de MIDAMOS y esto se corrobora en nuestro caso. Sin embargo, lo anterior no es garantía de que se haya avanzado en términos de programación ni siquiera que exista un listado de proyectos priorizados para el corto plazo.

Según nos informaron, los proyectos se van recepcionando a lo largo del año hasta la fecha tope del 15 de septiembre, luego se procesa la demanda y se elabora el presupuesto que es enviado a la Junta Municipal para su aprobación antes del 20 de noviembre. Sin embargo, no es aún evidente de qué manera y en qué momento la participación de la sociedad civil se concreta o realiza en el proceso de seleccionar las inversiones a ser financiadas con royalties. No hemos tenido acceso a los proyectos pendientes o que esperan una definición.

Gestión operativa

En lo que hace a programación presupuestaria, esta se sigue realizando según la rutina, o sea, teniendo como parámetro el presupuesto del año anterior, al que se le incrementa un porcentaje en función a las expectativas de aumento de los montos de las transferencias desde el gobierno central, información que provee el Ministerio de Hacienda.

Y esto, en principio, se debe a que se trata del inicio de un nuevo periodo de gestión municipal en el que el intendente es reelecto, por lo tanto hace un año, se encontraba de permiso o renunciante para realizar su campaña electoral y esto

afectó el proceso de programación presupuestaria y la rendición de cuentas, que se efectúa entre marzo y abril del año siguiente.

En el periodo de gestión anterior, se realizaron 2 audiencias públicas de rendición de cuentas, en el mes de marzo del 2009 y del 2010, hecho a destacar ya que se da por propia iniciativa del intendente y sin asesoría externa.

No se han implementado audiencias públicas de presupuesto participativo, momento en el que se reciben formalmente las demandas y pequeños proyectos de inversión social, de manera a priorizar o definir en consecuencia a quienes se asignarán los recursos presupuestarios disponibles. Falta aquí, más que un proceso de capacitación y asesoría para asumir este tipo de procedimientos con ciertas garantías de éxito, una decidida apuesta por la planificación estratégica y orientaciones adecuadas en tal sentido.

Se admite una gestión abierta a demandas de distinta índole y tolerante ante la diversidad de actores o posibles beneficiarios, pero cauta en lo que hace a la promoción de demandas, de manera a no generar expectativas desmedidas o que no podrán ser procesadas adecuadamente y en tiempo.

El intendente manifiesta “El primer paso es el pedido de las organizaciones, la Secretaria General va registrando los pedidos, a veces hay pedidos desde la Junta Municipal. Todos los datos y pedidos se reciben hasta el 15 de septiembre. A partir de ahí analizamos qué se va a hacer y luego se manda el presupuesto a la Junta hasta el 30 de setiembre, y la Junta tiene tiempo hasta el 20 de noviembre para expedirse sobre el mismo, y se remite al ejecutivo para su promulgación o veto y el plazo es hasta el 30 de noviembre y luego se envía a la Gobernación, Ministerio del Interior.”

El proceso de identificar demandas se da a lo largo del año en encuentros barriales y este año (2011) también se dieron encuentros programados en el marco de la iniciativa municipal que se denominó “Bicentenario en tu Barrio” y se llevó a cabo en 5 escuelas; encuentros en donde además de concentrar servicios como los de cedulación, vacunación, atención a la tercera edad, etc., se procedió a la entrega de insumos e implementos varios, producto de las transferencias de royalties 2011 a cooperadoras de escuela y comisiones vecinales.

En materia de transparencia, se ha avanzado con la edición de dos publicaciones donde se informan e ilustran con fotos las actividades y obras realizadas en el periodo 2009 y 2010. Es un primer paso en la labor de informar sobre la gestión del presupuesto, tarea que puede ser potenciada con asesoría para el diseño y mantenimiento de una página web, lo que también se facilita con el acceso a base de datos informatizados que pueden ser actualizados y sistematizados anualmente.

Hasta el 2010 contaban con un buzón de sugerencias, quejas y reclamos en el local municipal y debido a que nadie o muy pocos utilizaros hemos retirado y si hacemos recorrido por las comunidades recibiendo sugerencias y reclamos de la gente, es nuestra manera de saber si están satisfechos sobre los servicios.

Si bien aún se está lejos de una gestión por resultados, es posible evaluar los productos obtenidos al menos en lo que hace a inversión física y transferencias a organizaciones comunitarias, que se incluyen en los rubros 500 y 800 respectivamente. Es decir, es factible una rendición de cuentas más sustancial,

teniendo como parámetro inicial lo presupuestado y lo ejecutado en lo que hace a inversiones producto de las transferencias de royalties.

También sería de mucha utilidad para una visión de conjunto de la actividad desplegada en el año, dar cuenta de lo actuado en coordinación con otras instancias públicas en el territorio, de las acciones conjuntas con otros niveles de gobierno (la Gobernación y otras dependencias como catastros, descentralización, OPACI, MOPC, MSPyBS, Contraloría, etc.) e incluso con otras municipalidades, independientemente de que hubiera o no avances en la negociación o resultados concretos. Esto se aplica también a la promoción de grupos específicos, en los que la Intendencia o algún concejal intervienen de una u otra manera (mujeres, niñez, adultos mayores, pymes, etc.).

Gestión estratégica

La Municipalidad requiere de una planificación estratégica que permita establecer líneas estratégicas de acción con un horizonte de mediano plazo, de manera a ir compaginando esfuerzos y recursos disponibles, orientar la demanda y evaluar los proyectos que se presentan, en base a objetivos y metas preestablecidas, que se van ajustando periódicamente.

Hay que tener en cuenta el Título Décimo de la Planificación y Ordenamiento Territorial del Municipio de la nueva Ley Orgánica Municipal 3966/2010, que describe en 3 artículos (Nºs 224, 225 y 226) los dos instrumentos de planificación que ahora rigen por ley: el Plan de Desarrollo Sostenible (PDS) y el Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial. El primero tiene por finalidad el “desarrollo urbano y rural armónico con sus recursos naturales, con miras al bienestar colectivo”. También se establece que en dicho Plan de Desarrollo Sostenible se *“definen los objetivos, líneas estratégicas, programas y proyectos en los ámbitos sociales, económico, ambiental, institucional y de infraestructura orientados a lograr la equidad social, el crecimiento económico y la sustentabilidad ecológica en el municipio”*. Por lo tanto, se establece que el *“Plan de Desarrollo Sostenible tendrá como contenido básico un plan social, un plan económico y un plan ambiental”* y, se agrega, que *“los planes operativos y de inversión deberán responder al Plan de Desarrollo Sostenible”*.

En el Art. 226 se menciona que el Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial tendrá por finalidad *“orientar el uso y ocupación del territorio en el área urbana y rural del municipio para conciliarlos con su soporte natural”*. En el mismo se deberán definir los objetivos y estrategias territoriales en concordancia con el Plan de Desarrollo Sostenible (PDS) y contener los siguientes aspectos: a) la delimitación de las áreas urbana y rural; b) la zonificación del territorio; c) el régimen de fraccionamiento y de loteamiento inmobiliario para cada zona; d) el régimen de construcciones; e) el sistema vial; y f) el sistema de infraestructura y servicios básicos.

Tareas pendientes y de responsabilidad compartida -entre gobierno central y municipal y con el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil- son por lo tanto, el desarrollo de capacidades para elaborar un plan estratégico de desarrollo o PDS y un plan de inversión. El Plan de Inversiones que es indicativo, y parte integral del PDS, busca armonizar la proyección de recursos financieros con los planes de gasto, y estos a su vez se sustentan en los planes y proyectos prioritarios de inversión. Estos proyectos de inversión se integran en un Plan Operativo Anual (POA) que se deriva y debe guardar correspondencia con el plan plurianual de

inversiones, y que debería contribuir, en principio, directamente a las metas del Plan de Desarrollo.

En principio, el proceso de planificación bien encarado debería permitir: asignar recursos de acuerdo a prioridades establecidas; el análisis de la eficiencia y eficacia en la ejecución de proyectos de inversión, y en especial las inversiones sociales y productivas, que constituyen su talón de Aquiles; y, compaginar los procesos de presupuestación en función a un plan y programas priorizados. La vinculación entre estos procesos requiere de cambios en lo operativo y en el relacionamiento entre la Municipalidad y la ciudadanía; así también, requiere de un enfoque de gestión por resultados, que pueda ser llevado a la práctica sin mayores complicaciones o resistencias.

Ahí donde predomina el corto plazo y las intervenciones mínimas, incorporar la planificación estratégica y vincularla con la planificación de proyectos aunque difícil no es misión imposible. Adoptar una visión programática e intersectorial de mediano plazo, lo que indica la ley y el sentido común, permitirá también articular la gestión micro de los proyectos, que retroalimente el proceso de programación en el corto plazo, como elemento dinámico y flexible.

En términos prácticos, se requiere de cambios organizacionales y de procedimiento a lo largo del ciclo presupuestario, que garanticen que la planificación de proyectos sea una consecuencia directa de un ejercicio adaptativo y flexible de gestión de mediano plazo. En este proceso, la relación entre el plan indicativo de inversiones y los planes operativos de acción permiten ahondar en la articulación entre proyectos, programas y líneas estratégicas priorizadas. La unidad de análisis serían las metas del Plan de Desarrollo, definidas y medidas a través de los indicadores de Plan de Inversiones.

También se requiere conectar la planificación y ejecución de proyectos con el seguimiento y la evaluación de las iniciativas de inversión, a través de metodologías simples, de fácil comprensión y aplicación, para motivar la participación de los involucrados (beneficiarios, usuario, gestores, técnicos, etc.). Por último, mejorar y adoptar procesos de planificación estratégica y operativa redundará en el fortalecimiento de los procesos de contratación, la transparencia y el control de la gestión pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, GUÍAS E INFORMES CONSULTADOS

DGEEC. **Atlas Censal del Paraguay**. Caaguazú 2002.

Jorge Galeano Robledo. 2010. **Guía Práctica del Presupuesto Público**. CADEP, Observatorio Fiscal, Asunción. 40 páginas.

Gaceta Oficial de la República del Paraguay Nº 28, 2010. **Ley Orgánica Municipal Nº 3.966/2009**, Asunción, 72 páginas.

GEAM. 2007. MIDAMOS versión 1.2 Sistema de Medición de Desempeño Municipal. Programa Desarrollo Local, diciembre. 72 páginas.

GEAM 2010. **Ordenamiento Territorial. Una herramienta de planificación para la calidad de vida**. Proyecto ORDAZUR/BGR-SEAM, Asunción. 23 páginas.

GIZ/CLAEH 2011. **Manual de Ayuda a las Nuevas Autoridades Municipales del Paraguay**. Asunción. 76 páginas.

Ministerio de Hacienda/Unidad de Departamentos y Municipios 2011. **Ley Nº 3984/2010 “Que establece la Distribución y Depósito de Parte de los denominados “Royaltíes” y “Compensaciones en Razón del Territorio Inundado” a los Gobiernos Departamentales y Municipales**, diciembre, Asunción.

Monte Domecq, Raúl. 2010. **Descentralización para el Desarrollo Territorial**. Mimeo.

Montesinos 2005. **Los Estudios de Descentralización en América Latina**, en Revista EURE Vol. XXXI, Nº 93, pp.77-88, Santiago de Chile.

Municipalidad de José Domingo Ocampos, **Revista Municipal**, Nº 2. 2009.

MuniciPyá 2010. **Análisis del Marco Jurídico Municipal en Paraguay**, AECID/Embajada de España, Asunción. 8 páginas.

Secretaría de la Función Pública. 2011. **La toma de Decisiones sobre el Personal Municipal. Instructivo de Aplicación**. Asunción. 39 páginas.
www.sfp.gov.py

Paciello, Fernando. 2007. **Aportes para el Desarrollo del sistema de Financiamiento Municipal. El papel de los ingresos propios Municipales. Estudios para los Países del cono Sur. Paraguay**. BID/Proyecto Regional RG-P1186.

SAS/PROPAISII. **Sistema de Control Ambiental**. Asunción.
SAS/PROPAISII. **Guía de Presentación de Proyectos Específicos**. Asunción.
www.sas.gov.py

UDM/MH 2011. **Consultoría de Análisis Fiscal**. Consultores Ramiro Rodríguez Alcalá y Vicente Ramírez. Programa Integrado de Gestión Fiscal y Desarrollo Municipal de Paraguay (PR-L1033)/BID. Asunción. 144 páginas.

Velásquez, Fabio. 1994. La Gestión Local de los Servicios Públicos en **Municipio y Servicios Públicos**, ed. Alfredo Rodríguez y Fabio Velásquez, Ediciones SUR, Santiago, Pág.385-396.

ANEXOS

I. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS
INGRESOS POR ORIGEN DE FINANCIAMIENTO 2009 -2010 - 2011

Tipo de INGRESOS	2009 (a)	%	2010 (b)	%	b/a	2011 (c)	%	c/b
Ingresos Genuinos (*)	168.626.100	16	177.1 40.395	13	5	273.703. 327	21	55
Transferencias p/Gtos Ctes	242.390.366		389. 556.219			349.85 1.483		
Aporte menores recursos	88.582.894	8	130.2 47.398	10	47	83.679 .005	7	(36)
Juegos de azar			69. 574.864	5	103	102.569. 092	8	47
Royalties	153.807.472	15	189.7 33.957	14	23	163.603. 386	13	(14)
Transferencias de capital	649.573.686		758. 935.825			654.41 3.549		
Royalties	615.229.886	58	758.9 35.825	57	23	654.413. 549	51	(14)
Juegos de azar	34.343.800	3	-					
Totales ingresos	1.060.590.15 2	100	1.325.6 32.439	10 0	25	1.277.968 .359	10 0	(4)
Saldo inicial en caja	230.941.099		53 .485.780			111.27 0.729		
Saldo inicial en caja			50.			90.136		
Royalties	202.574.052		666.520			.966		
Saldo inicial en caja			2.			21.133		
recursos propios	28.367.047		819.260			.763		
Totales ingresos disponibles	1.291.531.25 1		1.379.1 18.219			1.389.239 .088		

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Recursos y Gastos tercer cuatrimestre 2009 y 2010 aprobado por Junta Municipal y presentado al Ministerio de Hacienda.

(*) Ingresos genuinos incluye: Ingresos tributarios, no tributarios, venta de bienes y servicios y rentas de la propiedad.

**II. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS.
EJECUCIÓN DE GASTOS CON ROYALTIES 2009**

Cód.	RUBROS	MONTO G.
100	Servicios personales	92.700.00
140	Jornales	26.200.00
140	Honorarios profesionales	66.500.00
300	Bienes de consumo e insumos	63.600.00
340	Bienes de consumo de oficina e insumos	3.600.00
360	Combustibles	60.000.00
400	Bienes de cambio	19.980.00
410	Bienes de cambio	19.980.00
500	Inversion Física	562.793.10
520	Construcciones	456.553.10
530	Maquinarias, equipos y herramientas mayores	57.370.00
540	Equipos de oficina y computación	37.300.00
580	Estudios y proyectos de inversión	
590	Otros gastos de inversión y repuestos mayores	11.570.00
800	Transferencias	111.500.00
870	Transferencias al sector privado	111.500.000
900	Otros gastos	151.020.695
960	Deudas pendientes de pago Gastos Corrientes ejercicio anterior	11.000.000
980	Deudas pendientes de pago por gastos de capital ejercicio anteriores	140.020.695
	Total General	1.001.593.795
	Menos:	
520	Deudas pendientes de pago Gastos de Capital (construcciones)	(61.265.905)
140 y 360	Deudas pendientes de pago Gastos Corrientes (Servicios personales y Combustibles)	(8.093.000)
	NETO PAGADO EN EL AÑO CON ROYALTIES	932.234.890

IV. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS. EJECUCIÓN DE GASTOS CON ROYALTIES 2010

Cód.	RUBROS	MONTO
100	Servicios Personales	100.700.000
140	Jornales	33.800.000
145	Honorarios profesionales	66.900.000
300	Bienes de Consumo e Insumos	82.969.000

360	Combustibles y lubricantes	82.969.000
500	Inversiones Físicas	515.805.431
520	Construcciones	418.905.430
530	Maquinarias equipos y herramientas mayores	79.500.000
540	Equipos de oficina y computación	5.400.000
580	Estudios y proyectos de inversión	12.000.000
800	Transferencias	147.500.000
870	Transferencias de capital al sector privado	147.500.000
900	Otros Gastos	69.358.905
960	Deudas pendientes de pago Gastos Corrientes ejercicio anterior (G. 5.500.000 en Serv. Personales y G. 2.593.000 Combustibles)	8.093.000
980	Deudas pendientes de pago Gastos de Capital ejercicio anterior (construcciones)	61.265.905
	Total General	916.323.336
580	Pendiente de pago p/Estudios y Proyectos de Inversión	(7.200.000)
	NETO PAGADO en el 2010 con ROYALTIES	909.133.336

V. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS EJECUCIÓN DE GASTOS CON ROYALTIES 2011

Cód.	RUBROS	MONTO
100	Servicios personales	103.016.666
140	Jornales	44.416.666
140	Honorarios profesionales	58.600.000
300	Bienes de consumo e insumos	123.727.800
360	Combustible	123.727.800
400	Bienes de cambio	39.925.000
410	Bienes e insumos sector agroforestal	39.925.000
500	Inversión Física	589.949.880
520	Construcciones	460.499.880
530	Maquinaria, equipos y herramientas mayores	53.000.000
540	Equipos de oficina y computación	19.800.000
590	Otros gastos y reparaciones mayores	56.650.000
800	Transferencias	133.300.000
870	Transferencias al sector privado	133.300.000
	Total General	989.919.346
	Menos:	
520	Pendiente de pago, Gastos de Capital (Construcciones)	(88.137.528)
	Neto pagado en el año con royalties	901.781.818

**VI. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS
PLANILLA DE PERSONAL, CARGO Y SALARIOS.**

Nº	Nombre y Apellido	Cargo	Salario 2011	Salario 2012
Nombrados				
1	María Cabrera	Secretaria General	600.000	
2	Clara Figueredo	Tesorera	550.000	
3	Celia González	Perceptora	550.000	
4	Maricarmen Ayala	Secretaria de la Junta	400.000	
5	Lida Méndez	Liquidadora	550.000	
6	Robert Romero	Director Transito	500.000	
7	Norberto González	Encargado UOC	550.000	
Contratados				
1	Marcelino Figueredo	Encargado Matadero	250.000	
2	Bernarda Montanía	Limpiadora	300.000	
3	Silvia Ríos	Recepcionista	350.000	
4	Zulma Varela	Secretaria Tránsito	350.000	
5	Celso González	Inspector Municipal	500.000	
6	Rodrigo Escobar	Auxiliar Tesorería	350.000	
7	Ángel Mallorquín	Sereno	250.000	
8	Juan Galeano	Encargado Vertedero	230.000	
9	Liliana González	Encargada Codeni	400.000	
10	Fanny Santacruz	Encargada Biblioteca	400.000	
11	Jorgelina Benítez	Recepción Puesto Salud	300.000	
12	Isacio Medina	Encargado desmalezadora	350.000	
13	Hipólito Dávalos	Encargado Cementerio	170.000	
14	Joel Ortega	Profesor de Guitarra	250.000	
15	Néstor Figueredo	Policía de Tránsito	350.000	
Salarios con Fondos Royalties				
1	Estanislao Escalante	Operador tractor agrícola	1.300.000	
2	Alberto Silvero Benítez	Operador motoniveladora	1.300.000	
Remuneraciones de Autoridades electas Salarios + Gastos de Representación				
1	Aurelio Acosta	Intendente	2.650.000	
2	Clemente Contreras	Junta Municipal	665.000	
3	Nazario Insfrán	Junta Municipal	565.000	
4	Carlos Páez	Junta Municipal	565.000	
5	Calixto Benítez	Junta Municipal	565.000	
6	Javier Leiva	Junta Municipal	565.000	
7	Nancy Bogado	Junta Municipal	565.000	
8	Nancy Figueredo	Junta Municipal	565.000	
9	Gilberto Barrios	Junta Municipal	565.000	
10	José Moreno	Junta Municipal	565.000	

RESUMEN PERSONAL	Mujeres	Hombres	Total
Nombrados/as	5	2	7
Contratados/as	6	9	15
Contratados con royalties		2	2
Junta Municipal	2	7	9
Intendente		1	1
Total	13	21	34

VII. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS. LLAMADOS A CONCURSO Y CONTRATACIONES 2009

Tipo de Proyecto		Montos G.	Empresa adjudicada	Mod o	Fech a	ID/ PAC No.
540	Adquisición de Tonner para impresoras y fotocopidora	3.600.000	JME System Informática	CD	Mar	142.710
590	Mantenimiento y Reparación Camioneta Chevrolet Blazer	11.570.000	Taller Lago Ypoa	CD	Mar	142.716
540	Computadoras e Impresoras para la institución	13.800.000	Bios informática	CD	Abr	142.715
360	Adquisición Combustible para uso institucional	68.705.000	Copetrol San Miguel	CD	Jun	142.711
530	Adquisición Acoplado con Volquete para recolección basura	29.000.000	AGROMAQ	CD	Jul	150.156
520	Enripiado de Calle Alegre	39.995.000	San Blas Construcciones	CD	Jul	142.713
530	Electrobomba para Comisión Pro Agua de Cía. Calabria	4.500.000		CD		150.157
520	Pavimento tipo Empedrado Calle Ing. Ocampos	92.700.000	Fortia EIRL	CD	Jul	142.714
520	Construcción de Puente Hormigón Armado s/Arroyo 3 de Mayo	41.294.000	Fortia EIRL	CD	Jul	150.150
540	Adquisición de Computadoras e Impresora para instituciones educativas	23.500.000	Visual informática	CD	Ago	150.162
530	Herramientas y Equipos Agropecuarios p/ pequeños productores agrícolas	23.870.000	AGROMAQ	CD	Ago	150.159
520	Construcción de Pavimento tipo Empedrado sobre Calle Lateral	101.600.000	San Blas Construcciones	CD	Sep	150.151
520	Construcción de Alcantarillado s/ Arroyo Cañada del Norte	18.330.000	San Blas Construcciones	CD	Sep	150.152
410	Fertilizantes, Semillas y Plantines para pequeños productores	19.980.000	AGROMAQ	CD	Oct	150.146
520	Construcción de Puente de Hormigón Armado Arroyo San Agustín	98.749.600	Fortia EIRL	CD	Nov	150.147
520	Construcción Alcantarillado Arroyo Yhovy II de San Francisco	15.474.500	Fortia EIRL	CD	Nov	150.155
520	Enripiado Calle San Agustín	48.410.000	San Blas Construcciones	CD	Dic	150.153

TOTAL 17 PROYECTOS

655.078.100

CD = Contratación Directa

Fuente: Carpeta de Proyectos Año 2009, Municipalidad de José Domingo Ocampos y DNCP.

**VIII. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS.
LLAMADOS A CONCURSO Y CONTRATACIONES 2010**

	Tipo de Proyecto	Montos G.	Empresa Adjudicada	Modo	Fecha	ID / PAC Nº
520	Construcción Empedrado lado sur ruta 7 calle Lateral Sur	103.270.000	Fortia EIRL	CD	30/04	196.364
520	Monolito en honor a Veteranos, Plaza Héroes del Chaco	10.950.000	Fortia EIRL	CD	30/04	196.371
360	Combustible uso institucional	59.998.500	Dora Agustina Godoy	CD	05/05	196.348
520	Construcción Pavimento empedrador Calle Inmobiliaria	77.552.180	San Blas Construcciones	CD	17/06	201.185
520	Construcción Pavimento tipo empedrador Calle Bernardino Caballero	52.568.000	San Blas Construcciones	CD	17/06	201.244
520	Construcción Pavimento tipo empedrado Calle Virgen de Caacupé	49.070.250	San Blas Construcciones	CD	23/06	201.146
580	Impacto Ambiental para Matadería Municipal	12.000.000	Ricardo Montefilipo	CD	07/07	196.381
520	Mejoramiento Camino y Provisión de Ripio sobre Calle San Blas	72.400.000	Fortia EIRL	CD	05/08	201.247
360	Combustible para uso institucional	30.996.000	Dora Agustina Godoy	CD	16/09	202.508
530	Adquisición de Camioneta 4x4 institucional	79.500.000	Ayala Automotores	CD	15/10	196.355
530	Adquisición Equipos Informáticos uso institución	5.400.000	José María Enciso Vera	CD	15/10	204.006
540	Construcción para Parada de Omnibus tipo refugio peatonal		Desierto			206.532
360	Combustible uso institucional	11.970.500	Dora Agustina Godoy	Vía Excepción	Abril	199.823
520	Puente Hormigón Arroyo 4ª línea 2º brazo	53.095.000	Fortia EIRL	CD	Diciembre	201.249

TOTAL 14 PROYECTOS

618.770.430

CD = Contratación Directa

Fuente: Carpeta de Proyectos Año 2010, Municipalidad de José Domingo Ocampos y DNCP.

**IX. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS.
LLAMADOS Y CONTRATACIONES 2011**

	Tipo de Proyecto	Montos G.	Empresa Adjudicada	Modo	Fecha	ID/PAC Nº
1	Entubamiento muro de piedra Arroyo Virginia brazo I	12.440.000	Emma Distribuidora	CD	MAR	208.806
2	Combustible para la Institución	20.989.800	Estación Servicios San Miguel	CD	MAR	208.808
3	Reparación vehículos y maquinarias de la Municipalidad	36.850.000	Taller mecánico Molinas	CD	MAR	208.809
4	Adquisición Traila para Institución	53.000.000	Tracto repuestos SA	CD	MAY	208.807
5	Combustible para la Institución	99.797.500	Estación servicios San Miguel	CD	MAY	220.912
6	Adquisición de equipos informáticos	19.800.000	JME SYSTEMS INFORMÁTICA	CD	JUN	220.920
7	Provisión de ripios en varias calles	99.600.000	Local SA	CD	JUL	220.921
8	construcción empedrado sobre calle Bernardino Caballero	45.384.000	Emma Distribuidora	CD	JUL	222.300
9	Construcción de puente sobre arroyo San Blas	107.470.000	Local SA	CD	JUL	222.301
10	Reparación y mantenimiento Matadería Municipal	68.990.000	Local SA	CD	JUL	222.302
11	Servicios y Herramientas para Sector Productivo	39.925.000	Ronald Hernán Guerrero Ovelar	CD	SEP	223.456
12	Combustible para Uso Institucional	50.000.000	Dora Agustina Godoy Arévalos	CD	OCT	224.339
13	Reparación y mantenimiento de Motoniveladora	19.800.000	Taller Mecánico Molinas	CD	OCT	224.340
14	Construcción de Empedrado sobre Calle San Lorenzo	68.695.880	Christian Emmanuel Ojeda	CD	NOV	224.344
15	Construcción de Empedrado sobre Calle Virgen de Fátima	57.920.000	Christian Emmanuel Ojeda	CD	NOV	224.343
	TOTAL GUARANÍES	800.662.180				

Cta. No.	Descripción	2009	%	2010	%	2011	%
100	Servicios Personales	274.349.208	22	320.029.164	25	335.509.003	25
200	Servicios No personales	58.504.720	5	52.903.860	4	96.399.191	7
300	Bienes de Consumo e Insumos	88.568.293	7	131.730.940	10	211.650.524	15
400	Bienes de Cambio	19.980.000	2	0	-	39.925.000	3
500	Inversiones Físicas	503.039.645	41	513.550.287	41	504.314.632	37
800	Transferencias	141.755.204	11	178.815.560	14	178.010.000	13
900	Otros Gastos	151.858.395	12	69.358.905	5	2.015.000	0
	TOTAL DE GASTOS	1.238.055.465	100	1.266.388.716	100	1.367.823.350	100
	Obligaciones pendientes de pago	73.172.809		11.644.860		109.818.712	
	INVERSIONES FÍSICAS						
510	Construcción	395.287.195		422.405.431		373.562.352	
530	Adquisición de maquinaria, equipos y herramientas	58.382.450		79.500.000		53.432.280	
540	Adquisición de equipos de oficina y computación	37.800.000		6.844.856		20.670.000	
570	Adquisición de activos intangibles						
580	Estudio de proyecto de inversión			4.800.000			
590	Otros gastos de inversión	11.570.000				56.650.000	
	Total Inversión Física	503.039.645		513.550.287		504.314.632	

X. MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS. RESUMEN DE GASTOS 2009 AL 2011

Fuente: MH/SSEAF 2009 Y 2010 y Municipalidad de José Domingo Ocampos, Informe de Ejecución Presupuestaria de Egresos, 3er. Cuatrimestre 2009, 2010 y 2011.

XII. CAAGUAZÚ: TRANSFERENCIAS A GOBIERNOS DEPARTAMENTALES Y MUNICIPALES 2001-2011
(En Guaraníes y en Millones de Guaraníes según Fuente).

Año	Gobernaciones Total y/o Royalties	Gobernación Caaguazú Total y/o Royalties	Municipios* Total y/o Royalties	Municipios Caaguazú Total y/o Royalties	José D. Ocampos Total y/o Royalties	3 de Febrero Total y/o Royalties
2000	-		22.093.720.808			
2001	123.026	8.242/547	58.438.642.895	3.545.133.588	129.545.423	150.308.635
2002	118.373	7.369/922	78.458.533.222	6.670.290.689	221.596.996	255.954.248
2003	128.616/31.264	8.109/1.287	121.057.606.227	8.006.324.006	294.342.674	340.470.529
2004	182.192/38.675	13.399/1.620	152.928.269.772	10.918.749.004	395.852.680	391.274.958
2005	239.413/64.853	16.686/2.230	270.026/241.037	18.086/15.573	697/570	690/564
2006	248.299/62.204	16.625/2.878	240.180/215.090	15.933/13.737	611/504	605/498
2007	274.122/70.620	18.620/2.920	316.098/295.943	20.641/18.681	788/688	804/694
2008	298.292	20.643/3.039	296.147/324.602	21.341/18.614	816/699	840/711
2009	583.380	40.373/3.918	401.358/373.619	25.397/22.744	896/773	1.119/973
2010	452.294	34.037/3.733	433.535/396.721	28.278/24.502	1.100/949	957/779
2011	492.288	35.519	408.870/360.856	26.371/22.430	1.004/818	942/832

Observación sobre Fuentes:

Gobernaciones y Gobernación Caaguazú. Ministerio de Hacienda, Ejecución de transferencias a Gobiernos Departamentales - Años 2001 al 2011, Fuente: SIAF al 10/02/2012. Total incluye todas las fuentes o Transferencias en concepto de Royalties, IVA y Recursos del Tesoro (FF10).

Ministerio de Hacienda, Transferencia de Royalties a Gobiernos Departamentales, 2003 al 2007. Fuente: elaborado por Gabinete Técnico del MH con datos de la DGP.

* Municipios: ¿Cuánto se ha transferido? PowerPoint MH 2008. Transferencias Periodo 2000-2008.

Ministerio de Hacienda 2012. Ejecución de Transferencias a Gobiernos Municipales, Años 2005-2011, Fuente: SIAF al 10/02/2012. Ver web www.hacienda.gov.

**¿Cuánto cuesta un empedrado?
Año 2010**

Precios s/Planillas	Unidad de Medida	Monto	Cantidad	Precio Total
Replanteo de obras	Global	1.100.000		
Preparación de terreno	M2	6.500	2.100	13.650.000
Cordón Cuneta	M2	79.000	270	21.330.000
Pavimento tipo empedrado	M2	30.000	1.950	58.500.000
Baden de Ho. Ao. Esp. 12 cm.	M2	110.000	69	7.590.000
Limpieza Final	Global	1.100.000		1.100.000
Total Oferta A				103.270.000
Replanteo de obras	Global	900.000	1	900.000
Preparación de terreno	M2	6.400	1.160	7.424.000
Cordón Cuneta	M2	88.000	102	8.976.000
Cordón	MI	14.500	8	116.000
Pavimento tipo empedrado	M2	31.000	1044	32.364.000
Baden de Ho. Ao. Esp. 12 cms.	M2	118.000	16	1.888.000
Limpieza Final	Global	900.000	1	900.000
Total Oferta B				52.568.000

Comentario Técnico

1. Los anchos de calles urbanas son de 7 metros, por lo general. Por ejemplo, 1.950 m² de pavimentación de empedrado equivalen a 278,5 metros de longitud.

2. La mano de obra debe estar incluido en costo unitario. Así también, el costo unitario debe incluir los materiales, el costo horario de máquinas, IVA, Impuestos y beneficios.

Ejemplo: La pavimentación de empedrado incluye (como mínimo) colocación de la piedra + arena lavada + piedra triturada + mano de obra y su costo es m²

El costo de empedrado de 30.000 Gs/ m², puede ser considerado como factible en el que está incluido el IVA e impuesto y beneficio.

MUNICIPALIDAD DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS
REGISTRO DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS 2011

COMITÉS DE AGRICULTORES/AS

N°	NOMBRE	Compañía/ Barrio	Integrantes		Composición
			Hombre	Mujer	
1	Comité Santísima Trinidad	La Virginia	17	5	Mixto
2	Comité Ko'etijave	Ko'etijave	14	4	Mixto
3	Comité Joaihupa	Arsenio Báez	10		Hombres
4	Comité Tekopora	Arsenio Báez	13	1	Mixto
5	Comité Ñu Orilla	San Francisco	15		Hombres
6	Comité de Agricultores	Ma. Auxiliadora	13	4	Mixto
7	Comisión de lucha por la tierra	San Francisco	12		Hombres
8	Comité Yrembe	Arsenio Báez	11		Hombres
9	Comité Kokue Poty I	Arsenio Báez	7	3	Mixto
10	Comité la Virginia	La Virginia	9	4	Mixto
11	Comité Kokue Poty II	Arsenio Báez	6	5	Mixto
12	Comité San Miguel	San Miguel	11	3	Mixto
13	Comité ko'etijave	Alegre	13		Hombres
14	Comité San Miguel	San Miguel	11		Hombres
15	Comité La Esperanza	San Blas	12	1	Mixto
16	Comité San Agustín	San Agustín	15		Hombres
17	Comité San Juan	Calle Alegre	9	3	Mixto
18	Comité Ma. Auxiliadora	Ma. Auxiliadora	13	2	Mixto
19	Comité San Pedro	8 de Diciembre	12	2	Mixto
20	Comité San Blas	San Blas	7	4	Mixto
21	Comité San Francisco	San Francisco	14	1	Mixto
22	Comité Santa Librada	Ma. Auxiliadora	19	2	Mixto
23	Comité Zapallo	Zapallo	9	2	Mixto
24	Comité San Miguel	Alegre	10		Hombres
25	Comité Nueva Esperanza	Arsenio Báez	7	4	Mixto
26	Comité San Juan	Ko'etijave	8	4	Mixto
27	Comité San Francisco	San Francisco	10	2	Mixto
28	Comité Calle Balsa	Norteamérica	9	2	Mixto
29	Comité Ko'e poty	San José Esposo	11		Hombres
30	Comité Ma. Auxiliadora	Ma. Auxiliadora	4	9	Mixto
31	Comité Porvenir	Arsenio Báez	8	2	Mixto
32	Coordinadora Agrícola de la Producción Multidistrital	Inter departamental	14		Hombres
33	Comité San Miguel 2	Zapallo	15	5	Mixto
34	Comité 5 Estrellas	Arsenio Báez	9	3	Mixto
35	Comité Ko'e Poty	Arsenio Báez	8	6	Mixto
36	comité Joayhupa	Arsenio Báez	9		Hombres
37	Comité Yrembe	Arsenio Báez	9	1	Mixto

ASOCIACIÓN DE COOPERADORAS ESCOLARES

N°	NOMBRE	Compañía/ Barrio	Integrantes		Composición
			Hombre	Mujer	
1	Escuela Básica 3951	San Agustín	12	9	Mixto
2	Escuela Básica 6643	8 de Diciembre	6	9	Mixto
3	Escuela Básica 965	Sin datos	5	10	Mixto
4	Colegio Nacional San Francisco	San Francisco	10	4	Mixto
5	Escuela Básica 3950	Centro Urbano	7	9	Mixto
6	Escuela Básica 1998	San Miguel	11	9	Mixto
7	Escuela Básica 4097	Norteamérica	5	7	Mixto
8	Escuela Básica 4257	San Blas	9	13	Mixto
9	Escuela Básica 1834	Pastoreo-mi	8	7	Mixto
10	Escuela Básica 1608	La Virginia	11	9	Mixto
11	Escuela Básica 1921	Zapallo	5	6	Mixto
12	Escuela Básica 2144	Yguazú	5	6	Mixto
13	Escuela Básica 5062	San Jorge	10	5	Mixto
14	Escuela Básica 1922	María Auxiliadora	2	17	Mixto
15	Colegio Nacional Juan José Soler	La Virginia	3	13	Mixto

COMISIONES VECINALES

N°	NOMBRE	Compañía/ Barrio	Integrantes		Composición
			Hombre	Mujer	
1	Comisión Vecinal	Zapallo	17	7	Mixto
2	Comisión Vecinal Ñepytyvo	Bernardino Caballero	5	4	Mixto
3	Comisión Ma. Auxiliadora	Ma. Auxiliadora	10	6	Mixto
4	Comisión Virgen de Caacupé	Centro Urbano	7	2	Mixto
5	Comisión Vecinal San Antonio	Centro Urbano	6	4	Mixto
6	Comisión Vecinal San Lorenzo	San Lorenzo	6	7	Mixto
7	Comisión Vecinal	Sd	6	4	Mixto
8	Comisión Vecinal	Calle Virgen de Fátima	5	12	Mixto
9	Comisión Vecinal	San Blas	12		Hombres
10	Comisión San Isidro Norte	San Isidro	5	3	Mixto
11	Comisión Ama de Casa	San Francisco		11	Mujeres
12	Comisión Vecinal	Ma. Auxiliadora	17		Hombres
13	Comisión Vecinal Mejora de camino y puente	San Roque González	10		Hombres

COMISIONES DE IGLESIA

N°	NOMBRE	Compañía/ Barrio	Integrantes		Composición
			Hombre	Mujer	
1	Pro Capilla San Juan Calabria	Km. 245	7	10	Mixto
2	Comisión San Antonio	San Antonio	8	6	Mixto
3	Capilla San Francisco	San Francisco	10	3	Mixto
4	Consejo Pro Capilla	La Virginia	8	7	Mixto
5	Capilla Virgen del Fátima	Yguazú	4	6	Mixto
6	Capilla María Medianera	Alegre	6	5	Mixto
7	Comisión San Pedro	San Pedro	7	4	Mixto
8	Comisión Parroquia San Miguel	San Miguel	4	5	Mixto
9	Capilla San Blas	San Blas			Sd
10	Comisión Ma. Auxiliadora	Ma. Auxiliadora	10	3	Mixto
11	Comisión San Lorenzo	Arsenio Báez	5	5	Mixto
12	Comisión San Jorge	San Jorge	7	8	Mixto
13	Capilla Virgen del Rosario	Zapallo	9	9	Mixto

CLUBES DEPORTIVOS

N°	NOMBRE	Compañía/ Barrio	Integrantes		Composición
			Hombre	Mujer	
1	Liga Ocampeña de Deportes	Centro Urbano			Sd
2	Club 6 de Enero	La Virginia	14	4	Mixto
3	Club 12 de Junio	Ma. Auxiliadora	20	4	Mixto
4	Club Nacional	Centro Urbano	12		Hombres
5	Club Norteamérica	Norteamérica	8	3	Mixto
6	Club 4 de Agosto	Centro Urbano	18	2	Mixto
7	Club Deportivo José Domingo Ocampos	Centro Urbano	19	9	Mixto

COMITÉS DE MUJERES

N°	NOMBRE	Compañía/ Barrio	Integrantes		Composición
			Hombre	Mujer	
1	Comisión de Madres	Centro Urbano		12	Femenino
2	Comité Kuña Joayhu	Arsenio Báez		14	Femenino
3	Comité Kuña Guapa	San Antonio		13	Femenino
4	Comité Ko'eju	Alegre		12	Femenino
5	Comité Tajy Poty	Arsenio Báez		10	Femenino

OTRAS ASOCIACIONES MIXTAS

N º	NOMBRE	Tipo de organización	Compañía/ Barrio	Género	
				Hombre	Mujer
1	Organización Campesina del Este (OCDE)	Asociación Civil	Distrital	7	2
2	Comisión Asentamiento Jóvenes Unidos	Jóvenes	sin datos	10	4
3	Asociación de Adultos Mayores	Adultos Mayores	Centro Urbano	9	3
4	Junta de Desarrollo de la Microcuenca	Junta de Desarrollo	Alegre	14	3
5	Comisaría 15	Seguridad	Centro Urbano	11	3
6	Pro agua potable	Pro Agua	San Juan Calabria	12	5
7	Comité Ko'eti Jave	Pro Agua	Ko'etijave	11	4
8	Comisión Pro agua	Pro Agua	Ma. Auxiliadora	8	5
9	Colegio Nacional Ángel Torres Pérez	Docentes	Centro Urbano	4	2
10	Consejo de Docentes Escuela Básica 965	Docentes	Centro Urbano	3	14
11	Comité Barrio Alegre	Sd	Alegre	Sd	Sd
12	Comisión Vecinal Centro Cultural Gerardo Samudio	Cultura	Centro Urbano	6	7

REQUISITOS PARA SER OBJETO DE TRANSFERENCIAS DEL MSPYBS.

Fuente: www.mspbs.gov.py

Cada Consejo Regional o Local de Salud para ser beneficiario de la transferencia de recursos por parte del Ministerio de Salud Pública debe cumplir una serie de requisitos. Según establece la Resolución S.G. N° 369/08, cada Consejo, sea Regional o Local, debe contar con:

1. Estatutos Sociales refrendados por Escribanía;
2. Personería Jurídica;
3. Mesa Directiva y Comité Ejecutivo, con mandatos vigentes;
4. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC);
5. Acuerdo Contractual de Compromiso para la Descentralización Administrativa Local en Salud y la prestación de Servicios de Salud firmado y vigente;
6. Reglamento de organización y procedimientos administrativos, aprobado por Resolución del Consejo Regional o Local de Salud;
7. Cuenta Corriente y/o Caja de Ahorro, a nombre del Consejo Regional o Local de Salud, según sea el caso;
8. Declaración jurada referente al cumplimiento de las obligaciones tributarias que constan en la inscripción del RUC en el Ministerio de Hacienda, y,
9. Libro de actas para el registro de sus reuniones y sesiones.

Para solicitar a las autoridades sanitarias la firma del “Acuerdo Contractual de Compromiso para la Descentralización Administrativa Local en Salud y la prestación de Servicios de Salud”, paso indispensable para ser sujeto de la transferencia de recursos del Estado, se deben presentar los siguientes documentos:

1. Acta de Constitución del Consejo Regional o Local de Salud, validado por escribanía.
2. En el caso de un Consejo Local de Salud, aprobación de constitución por parte del Consejo Regional de Salud.
3. Registro Oficial en la Dirección Regional del MSPyBS y en el Consejo Nacional de Salud.

Por su parte, para que el intendente municipal pueda suscribir el acuerdo con el Ministerio de Salud Pública y demás actores, se requiere de la aprobación de la Junta Municipal, según lo establece el Art. 10º, Inc. C, del Decreto N° 9966/98.

Los firmantes del acuerdo son: Ministro de Salud Pública y Bienestar Social; Gobernador Departamental; Secretario de Salud/Presidente del Consejo Regional de Salud; Director Regional; Intendente Municipal; Presidente del Consejo Local de Salud; Director del Establecimiento de Salud local.

Toda la documentación requerida debe ser remitida a: Dirección General de Descentralización del Ministerio de Salud Pública, Pettirossi c/ Brasil, Planta Baja, Asunción. Consultas o asistencia técnica: (021) 225-028 o al correo electrónico dgds@mspbs.gov.py

2003. COMPORTAMIENTO ELECTORAL DISTRITO JOSÉ DOMINGO OCAMPOS.

ELECTORES: 3.620 MESAS: 12

TASA DE PARTICIPACION: 61%

PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE:											
ANR	PLRA	PHP	PPL	MPQ	PEN	UNAC E	MFA	MFDI	BL	NUL	TTL
876	799	5	17	79	5	318	2	-	55	61	221 7
SENADORES PRF											
843	819	5	35	57	6	278	2		77	73	221 4
DIPUTADOS											
853	811	2	32	55	9	281		2	73	101	221 9
GOBERNADOR											
875	872	5	38	45	9	242			65	69	222 0
JUNTAS DEPARTAMENTALES											
867	844	3	22	37	6	283			68	77	221 4

Fuente: TSJE, 2003

2008. COMPORTAMIENTO ELECTORAL. DISTRITO DE JOSÉ DOMINGO OCAMPOS.

PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE									
ANR	PHP	APC	UNACE	PPQ	PT	MTP	Blancos	Nulos	Total
902	7	1.083	614	23	3	9	102	36	2.779

SENADORES																				
AN R	PLRA	ADT	PPS	UNACE	PPQ	PEN	P B	P-MAS	PT	ERE S	PUP	A RE N A	M RC N	MTP	MPT	PDP	OTRO S*	BL	NL	TTL
872	874	2	15	609	25	7	3	12	2	2	10	3	2	2	157	7	4	101	55	276 5

*corresponden a: PFH, MPO, MONAPEJU y PJP

DIPUTADOS																
ANR	PLRA	ADT	PHP	UNAC E	PPQ	PEN	P-MAS	PFA	ERE S	MPO	PUP	MTP	MPT	BL	NL	TTL
924	909	6	5	563	7	4	20	2	1	2	10	0	169	103	48	2773

GOBERNADOR DEPARTAMENTO CAAGUAZÚ							
ANR	PLRA	UNACE	MTP	MPT	BL	NL	TTL
931	876	539	5	165	88	37	2.641

JUNTA DEPARTAMENTAL																
ANR	PLRA	ADT	UNACE	PPQ	PEN	P-MAS	PFA	ERES	MPO	PUP	MTP	MFR	MPT	BL	NL	TTL
922	886	11	571	12	5	33	3	5	1	5	1	5	163	118	43	2.784

Fuente: TSJE, 2008