





# La responsabilidad social empresarial y su contribución a la agricultura familiar campesina

## AUTORES:

José A. Benítez (Coord.)

Vidal Rivelli

Juan Ferreira

Víctor Genes

Enrique Benítez

Cipriano Enciso

Eva Alicia López



## **CERI**

### **Consejo Científico:**

Claudia Talavera (CERI)

Kreg Hetherington (Concordia University)

Andrew Nickson (Birmingham University)

Aníbal Orué Pozzo (CERI)

Ramón Fogel (CERI)

## **La responsabilidad social empresarial y su contribución a la agricultura familiar campesina**

### **Autores:**

José A. Benítez (Coord.)

Vidal Rivelli

Juan Ferreira

Víctor Genes

Enrique Benítez

Cipriano Enciso

Eva López

### **© CERI**

Cruz del Defensor 1816, Asunción – Paraguay

Tel: 595 21 607 580

Email: [ceri@ceri.org.py](mailto:ceri@ceri.org.py)

### **Editorial Arandurã**

Tte. Fariña 1028

Asunción-Paraguay

Tel.: (595 21) 214 295

e-mail: [arandura@hotmail.com](mailto:arandura@hotmail.com)

[www.arandura.com.py](http://www.arandura.com.py)

Diciembre 2016

ISBN:

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible su realización sin la colaboración, espíritu de diálogo y sobre todo de aprendizaje demostrado por los diferentes actores que participaron del presente trabajo. Va un reconocimiento especial a los Campesinos organizados y no organizados que ofrecieron su aporte para el presente trabajo, a los miembros de las Cooperativas: Cuatro Vientos y Carolina, a los miembros de los comités “Fomento Agropecuario” de la Colonia Barbero-San Pedro del Ycuamandyu, “Santa Rosa Cañada” de calle 8.000-San Estanislao, a los comités asistidos por CODIPSA; a los miembros de comités de Ñumi-“Tapyta”-San Juan Nepomuceno y miembros del grupo de Mujeres del Asentamiento “Guarapay”.

También un reconocimiento especial a los representantes de las Empresas con Responsabilidad Social, a los responsables de COVEPA y COVESAP, al gerente de CODIPSA, a los técnicos de la Fundación Bertoní-Tapyta, al Gerente de la empresa CYTASA, como también a los técnicos de la Dirección de Extensión Agraria de Gral. Aquino, Itacurubí del Rosario y al Gerente de la Oficina Territorial de San Pedro Norte. **A todos ellos, un sincero agradecimiento.**



## Índice

Prólogo.....	9
Resumen .....	11
CAPÍTULO I	
Introducción .....	13
CAPÍTULO II	
Metodología.....	17
CAPÍTULO III	
Marco teórico.....	25
CAPÍTULO IV	
Resultados .....	37
CAPÍTULO V	
Discusión.....	63
CAPÍTULO VI	
Conclusiones y recomendaciones.....	87
Bibliografía .....	97
Anexo I.....	101
Anexo II.....	106
Anexo III.....	109
De los autores .....	110





## Prólogo

La presente investigación fue realizada mediante el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), en el marco del “Programa Paraguayo para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología” PROCENCIA. La misma se propuso rescatar, sistematizar y aprender las diferentes experiencias realizadas a través de estudios focalizados en diferentes zonas del país, las cuales fueron ejecutadas por empresas que con el criterio de Responsabilidad Social han desarrollado diversas modalidades de intervención con los Agricultores Familiares.

En este proceso, iniciado en julio del 2015 han participado técnicos/as que juntamente con los conocimientos y experiencias de los campesinos y sus organizaciones y del sector empresarial aportaron valiosas experiencias que sin lugar a dudas serán de mucha significancia para la Agricultura Familiar en el Paraguay, destacándose las lecciones aprendidas en el campo social-organizativo, económico-productivo, el manejo de los recursos naturales, como también de ciertos hallazgos en materia de participación de la mujer en todo este proceso y el rol que van protagonizando para una mayor inclusión.

Evidentemente, el trabajo realizado es fruto de las contribuciones de los integrantes del equipo técnico que apoyaron la realización del presente trabajo, quienes mayoritariamente tienen amplio conocimientos y han trabajado el tema campesino lo cual ha facilitado considerablemente con sus críticas y opiniones la elaboración del presente documento. Un sincero agradecimiento a otras personas que también se sumaron al esfuerzo, a la Lic. Lorena Recalde, Lic. Roni Paredes y al Econ. Miguel Enciso cuyos aportes fueron muy importantes en el presente trabajo.

Esperando que este trabajo aporte insumos importante para una amplia discusión sobre el tema rural-campesino, aspecto muy sensible y relacionado a la problemática de la pobreza en el Paraguay, en mi carácter de coordinador técnico asumo toda la responsabilidad del contenido y de sus errores, en la convicción de que la intención que conlleva el material es la de aportar y sumar experiencias, metodologías y estrategias innovadoras que conlleve a dar pistas para la solución de la tan golpeada economía campesina.

**Ing. Agr. José Angel Benitez E.**  
**Responsable Técnico**

## Resumen

La investigación fue realizada en diferentes zonas del país, todas caracterizadas por la alta presencia de la **Agricultura Familiar Campesina (AFC)**, en los departamentos de San Pedro, Caaguazú, Caazapá e Itapúa, respectivamente. El análisis incluyó variables relacionadas a la sostenibilidad social, económica y ambiental, incorporadas por las organizaciones de la AFC en sus trabajos y apoyadas por las empresas/organizaciones en el marco de la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, las cuales a continuación se detallan: Desarrollo Agrícola del Paraguay (DAP); Cooperación Vecinal en San Pedro (COVESAP); Cooperación Vecinal con Pequeños Agricultores (COVEPA); Compañía de Desarrollo y de Industrialización de Productos Primarios S.A. (CODIPSA); Empresa maderera y forestal (POMERA); y Colonización y Transformación Agraria S.A. (CYTASA), respectivamente. Entre las variables que fueron objeto de análisis se mencionan las de tipologías de las organizaciones, la estrategia y metodología de intervención de la ERS, la capacidad de gestión lograda con organizaciones de la AFC en el campo del financiamiento de la producción, la asistencia técnica y el manejo de los recursos financieros propios de la organización, la diversidad productiva como indicador de la seguridad alimentaria, los ingresos económicos familiares y los elementos transversales considerados, como el manejo de los recursos naturales: *suelo y bosque*; y la participación de las mujeres en las instancias de decisiones de la organización. De acuerdo a los resultados se concluye que la diferencia de intervención de las Empresas con Responsabilidad Social (ERS) tanto en la estrategia como en la metodología fue muy importante en el impacto generado en el corto y largo plazo, de cara hacia un desarrollo comunitario sostenible e inclusivo. Cabe señalar la

necesidad de incluir mayor cantidad de variables para una mejor aproximación al concepto de sostenibilidad entendida esta en su sentido amplio e incluyente.

**Palabras claves:** *Responsabilidad Social Empresarial, Agricultura Familiar Campesina, Desarrollo Comunitario, Sostenibilidad, Seguridad alimentaria, Recursos Naturales, Participación de las mujeres.*

## CAPÍTULO I

### Introducción

El trabajo se propuso investigar y sistematizar las experiencias de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Paraguay y su contribución a la Agricultura Familiar Campesina (AFC), de manera a relevar pistas y aprendizajes sobre las diferentes formas en que las firmas empresariales intervienen en el proceso del desarrollo comunitario, involucrando a campesinos mayoritariamente excluidos de la asistencia de los órganos oficiales. Las intervenciones tuvieron motivaciones diferentes, lo que probablemente también provocó la adopción de diversas modalidades de asistencia en las diferentes comunidades.

A partir de esta consideración es importante tener en cuenta que las ERS en sus intervenciones impactan de diferentes formas a las comunidades rurales con quienes interactúan, las cuales normalmente tienen una dinámica propia y hasta a veces conflictiva que proviene de las influencias sociales, culturales, económicas, políticas y físicas de los actores locales y la relación con su entorno.

En el afán de obtener las informaciones más objetivas, en el diseño del trabajo se ha considerado primordial involucrar de manera directa a los actores locales: *campesinos; empresarios; representantes de entidades gubernamentales*; entre otros, cuyos aportes fueron de mucho valor para la elaboración del presente material, teniendo en cuenta la importancia de apelar a informaciones de base, procurando lograr el reflejo de una situación más próxima a la realidad (Rocheleau, 1994).

Teniendo en cuenta las consideraciones realizadas anteriormente para el desarrollo de este trabajo, se estableció como objetivo general: *Contribuir al debate actual sobre el rol que cumplen las*

*Empresas con Responsabilidad Social (ERS) en las zonas rurales, su contribución social y económico-productiva en la reducción de la pobreza; y al desarrollo y fortalecimiento de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) de manera sostenible en las zonas objeto de estudio .Y como objetivos específicos:*

- 1. Identificar y tipificar estrategias y metodologías de intervención de la ERS como apoyo al desarrollo de la AFC.*
- 2. Establecer nivel de empoderamiento de las Organizaciones de la AFC por la propuesta metodológica mirando la sostenibilidad de los emprendimientos social y económico-productivo desarrollados.*
- 3. Identificar resultados exitosos de la intervención de las ERS factibles a su replicación en escenarios similares de las organizaciones de la AFC.*
- 4. Obtener lecciones aprendidas que puedan servir de insumos para la formulación de políticas, programas y proyectos de apoyo al desarrollo y potenciación de la AFC.*

Es sabido que una empresa que lleva a cabo un proyecto a largo plazo transforma el ambiente y la sociedad utilizando recursos para satisfacer sus propias necesidades y las de sus clientes. Al hacer esto, impacta en distintos grupos y en diferentes intensidades: *empleados; socios; clientes; proveedores; medioambiente; comunidad con la que interactúan, la misma puede tener efectos positivos cuando se logra el desarrollo; satisfacción; empleo; entre otras cosas.* Así también puede tener efectos negativos al degradar y contaminar el medioambiente; crear condiciones inhumanas de trabajo y promover la expulsión de poblaciones locales.

El origen de la RSE en Estados Unidos fue a mediados de los años 1950 y, se da a raíz de la guerra de Vietnam; el Apartheid, entre otros escenarios coyunturales de la época, inicia un despertar consciente ciudadano al considerar que el trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos de ciertas firmas se

está colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos o con ciertas prácticas políticas y económicas éticamente censurables. La corriente tiene un impulso importante con la aparición del libro “Social Responsibilities of the Businessman” (Bowen,. 1953).

En el Paraguay el Pacto Global de Responsabilidad Social Empresarial reúne a casi 50 empresas y organizaciones y más de 8.500 integrantes a nivel mundial. De esta manera se convierte en la iniciativa de mayor liderazgo a nivel mundial en más de 100 países. Pacto Global de Responsabilidad Social Empresarial fue lanzado el 26 de junio del 2000, respondiendo a un llamado de Kofi Annan, entonces titular de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), al sector privado, para trabajar en conjunto con las Naciones Unidas, los gobiernos y la sociedad civil. Así se convierte en el principal espacio de coordinación para el logro de más responsabilidades sociales de las compañías.

En el 2006, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD Paraguay), realizó un primer llamado a empresas y organizaciones reconocidas por sus acciones de responsabilidad social empresarial y se conformó un grupo impulsor para la Red del Pacto Global en Paraguay. En la actualidad la red trabaja con varias empresas del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, gremios empresariales, universidades y entes autárquicos.

No obstante, en el Paraguay ya a inicios del año 2000 en el ámbito rural empiezan las cooperaciones con las organizaciones de campesinos en la zona de San Pedro, con las cooperaciones vecinales COVESAP y COVEPA, buscando un acercamiento con los campesinos que en su mayoría se encontraban en situación de extrema pobreza, experiencias que fueron extendiéndose en otros escenarios nacionales y en diferentes modalidades, trabajos que a través de este estudio se trata de rescatar y sistematizar, haciendo hincapié en la metodología y estrategias utilizadas por cada una

de las experiencias desarrolladas, tanto con sus limitaciones como con sus potencialidades.

Asimismo se trata de relevar las informaciones pertinentes a los ejes principales del Desarrollo Comunitario (DC) y lograr determinar hasta qué punto los indicadores de la sostenibilidad de un DC se manifiesta o denotan diferencias entre metodologías, estrategias y actores que intervienen en el proceso.

Así se logra cotejar diversas formas organizativas y su articulación con el mercado, logros relacionados a la seguridad alimentaria o diversidad productiva, ligados a los ingresos económicos familiares, la capacidad de gestión de las organizaciones en el momento de acceder a créditos, asistencias técnicas, manejo asociativo de fondos y finalmente los aspectos transversales relacionados al manejo de los recursos naturales: *suelo y bosque*; y la participación de las mujeres en las instancias de decisiones.

El trabajo ha requerido de cuatro a cinco viajes en diferentes oportunidades y en todos los lugares identificados para el estudio, lo cual no resultó fácil considerando la distancia y la situación de los caminos rurales. En todas las oportunidades de visitas realizadas, la recepción por parte de los actores locales ha sido excelente, por lo que no se puede dejar de mencionar y agradecer el recibimiento y la predisposición que siempre manifestaron hacia el equipo técnico.



## CAPÍTULO II

### Metodología

El diseño metodológico planteado en la propuesta y siguiendo con el delineamiento, fue encarado a partir de la combinación de dos métodos: cualitativo y cuantitativo, enriquecido por una tercera estrategia de validación metodológica, fundamental para un abordaje donde la interacción de dos actores con sus puntos de vista no siempre coincidentes, permite lograr resultados y tendencias relacionados a la situación objeto y sujeto de estudio.

#### **a. Metodología cualitativa**

Esta metodología ha sido planteada a partir de la realización de grupos focales y/o entrevistas grupales e individuales, y talleres interactivos de validación de los resultados preliminares con los diferentes actores relacionados directamente con las organizaciones de agricultores y de los representantes empresariales que estuvieron trabajando con este tema. Esta situación también fue enriquecida con entrevistas y aporte de otros actores como los técnicos de la Dirección de Extensión Agraria del Ministerio de Agricultura (DEAg-MAG) y otros actores relevantes del proceso, como los técnicos de las Cooperativas e instituciones que trabajan con los grupos de agricultores beneficiarios de la asistencia.

El relevamiento de informaciones que fue la primera actividad, ha consistido en un viaje exploratorio y de presentación del trabajo a realizar, a los principales actores involucrados en el proceso –Organizaciones y Empresarios–, trabajo que demandó viajes exclusivos del equipo técnico a las zonas objetos de estudios, destacándose las siguientes actividades realizadas:

Entrevista preliminar con técnicos, productores y dirigentes de la Cooperativa “Carolina”. Itacurubi del Rosario, departamento San Pedro.

Entrevista preliminar con técnicos, productores y dirigentes de la Cooperativa “4 Vientos”. General Aquino, departamento San Pedro.

Entrevista preliminar a miembros del Comité de Productores “El Progreso” de la Colonia Barbero y Técnicos de DAP (Desarrollo Agrícola del Paraguay). San Pedro del Ycuamandyju, departamento San Pedro.

Entrevista preliminar a miembros del Comité de Productores “Santa Rosa” de la Colonia Cañada, Santa Rosa-Ybyca´i. San Estanislao, departamento San Pedro.

Entrevista preliminar a miembros de comités de agricultores y directivos de la Firma “CODIPSA”. Repatriación, departamento Caaguazú.

Entrevista preliminar a miembros del Comité de Productores “de Tapyta” de la Colonia “Ñumi”. San Juan Nepomuceno, departamento Caazapá y miembros del equipo técnico de la FB.

Entrevista preliminar a miembros del Comité de la organización de Mujeres de “Guarapay”. Colonia Guarapay, departamento Itapúa.

La gira preliminar permitió establecer el cronograma de actividades para la realización de los grupos focales con los diferentes actores y facilitó el diálogo entre los entrevistados y el equipo técnico. Las reuniones-talleres fueron realizándose gradualmente en función a la disponibilidad de tiempo de los Productores/as, participando en los mismos representantes de las organizaciones, con el agregado de los técnicos que asisten a las organizaciones, como también en algunos casos técnicos responsables de la gerencia territorial del MAG. En tal sentido, las opiniones de los agentes del MAG de Itacurubi del Rosario, General Aquino, San Pedro;

como también los técnicos de la Fundación Moisés Bertoni (que asisten a los grupos de Tapyta), técnicos de CODIPSA, técnicos del CECTEC (que asisten a las mujeres del Asentamiento Guarapay) fueron de gran utilidad.

En la totalidad de los talleres se utilizaron cuestionarios o guías de preguntas abiertas, con el objeto de obtener información relacionada a los motivos que llevaron a la formación de los grupos y el recibimiento de las asistencias de la ERS, la percepción del trabajo realizado en los diferentes ámbitos de la vida campesina: producción, comercialización, manejo de Recursos Naturales, organización social, participación de las Mujeres, las dificultades y sobre todo las perspectiva que ellos ven a esta forma de encarar el trabajo

Los grupos focales realizados han incluido principalmente temas basados en los ejes de la cooperación realizada por la asistencia de la ERS, teniendo en cuenta el tiempo de trabajo conjunto y los logros y dificultades que afrontaron en el proceso.

Las entrevistas fueron registradas en audio-grabadora y algunas en video-cámara. Éstas estuvieron relacionadas a las concepciones, percepciones y experiencias de los entrevistados/as. Las entrevistas fueron desgrabadas y estructuradas sobre los principales ejes de interés de la investigación, como son:

Motivaciones iniciales para constituir los grupos para trabajar con la ERS.

- Situación anterior (inicio) y situación actual.
- Logros en lo relacionado a la producción destinada a la seguridad alimentaria y a la generación de ingresos económicos familiares.
- La interacción con el mercado y los resultados logrados.
- El manejo de los recursos naturales, suelo, bosque.
- Cómo se organizan y gestionan sus necesidades de insumos técnicos, alimentos y otras necesidades.

- Cómo ven el futuro. Sostenibilidad del proceso, etc.

Toda la información obtenida fue organizada e incorporada al documento para complementar la información cuantitativa del estudio.

## b. Metodología cuantitativa

Complementariamente, en encuentros entre el equipo técnico, los encuestadores y los productores, se realizó el levantamiento de las encuestas del periodo agrícola 2014 al 2015, con las cuales se releva la información medible cuantitativamente en relación a los diferentes aspectos de los ámbitos de estudio, incluyendo los aspectos demográfico, escolaridad, grupos etarios, tamaño y tenencia de la tierra, producción agrícola y animal, ingresos económicos de la finca y trabajos agrícolas extraprediales. Adicionalmente, se relevó información relacionada a la asistencia técnica y crediticia, y forma en que operan la comercialización de sus productos; finalmente una percepción de cómo ven el apoyo proporcionado por la ERS desde el punto de vista de los Campesinos.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Para la determinación de la muestra se recurrió a la siguiente fórmula estadística:

En donde:

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (ya que la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 - p (en este caso 1 - 0.05 = 0.95)

d = precisión (en este caso deseamos un 3%)

Como la población es finita, es decir, se conoce el total de la población (1200), para obtener la muestra de estudio se reemplazaron los valores de la fórmula de la siguiente manera:

$$n = \frac{1200 \cdot (1,96^2) \cdot 0,05 \cdot 0,95}{(0,035^2) \cdot (1200 - 1) + ((1,96^2) \cdot (0,05 \cdot 0,95))} = 132,6 = 133$$

La lista de 133 personas encuestadas fue obtenida a partir de la base de datos que manejan las organizaciones. De allí fueron extraídas al azar las personas a encuestar, tratando de que las mismas se distribuyan por cada comunidad. Igualmente y apelando a los lugareños y técnicos conocedores del territorio, fueron identificadas las familias campesinas que no son asistidas por la ERS, para incorporarlas en la lista de los considerados población de Control.

También es importante señalar que algunas encuestas fueron excluidas del procesamiento, considerando que son lugareños asistidos o en otros casos no asistidos por la ERS, cuya actividad principal descansa en otros rubros, como son algunos medianos comerciantes, transportistas o cuyos titulares son prestadores de servicios a instituciones, como son los docentes, enfermeras o empleados, es decir aquellas familias que no responden al concepto teórico de la AFC (REAF-2008).

Posteriormente, estas informaciones fueron procesadas previa revisión y ajustes de los datos relevados. En total fueron relevadas 133 encuestas, de las cuales, 115 pertenecen a beneficiarios de la ERS y las otras 18 restantes fueron tomadas como población control. Las mismas fueron cargadas en una base de datos de Excel, luego procesadas en SPSS (paquete estadístico de Ciencias Sociales) y por último graficadas nuevamente por Excel. Las variables analizadas fueron los siguientes:

- Tamaño y tenencia de la tierra.
- Uso de las parcelas de la finca.
- Producción agrícola.
- Producción pecuaria.
- Otra producción.
- Manejo de suelo y reforestación.

- Ingresos económicos familiares. Origen.
- Reciben asistencia técnica y crediticia. Origen.
- Participación de las mujeres en los cargos de decisión de las organizaciones.

### **c. Talleres de presentación de los resultados preliminares y de retroalimentación**

Una vez realizado el procesamiento de las informaciones cualitativas y cuantitativas se prosiguió a la tercera fase, la cual consistió en la presentación de los avances a través de la realización de 3 talleres en las comunidades rurales de 4 Vientos (Gral. Aquino-dpto. San Pedro), Tapyta (San Juan Nepomuceno, dpto. Caazapá) y CODIPSA (Repatriación, dpto. Caaguazú). En los talleres fueron expuestas las conclusiones preliminares desde la perspectiva de la ERS y desde los propios beneficiarios (Campesinos, representantes de la AFC) abordando las variables cualitativas y cuantitativas mencionadas en apartados anteriores.

Estos talleres permitieron incorporar algunos insumos y puntos de vista adicionales y complementarios, que ayudaron a tener una visión más amplia y sistémica del abordaje metodológico y los datos obtenidos, lo cual posibilitó ajustar los resultados preliminares e incorporar los aspectos aún pendientes.

La combinación metodológica permitió analizar la situación socioeconómica de las familias campesinas y el proceso de cambio, en escenarios donde la pobreza rural tiende a profundizarse y los estratos sociales tienden a acrecentarse, acompañados por la degradación socio-cultural y ambiental de las familias y las comunidades, donde las identidades culturales campesinas se ven fuertemente influenciadas por modelos estereotipados de formas de producción a escala y tecnología de punta, muy alejados de la realidad socio-económica Campesina, resultante de un modelo de producción concentrador y excluyente.

Las metodologías y herramientas de estudio aplicadas, tratan de observar y evaluar de qué manera las intervenciones de los agentes de las ERS logran cambios activos y dinámicos en diferentes intensidades, en función a la eficiencia y eficacia de sus intervenciones, y sobre todo, el enfoque implementado para la superación de la pobreza, en la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de vida como actor social y económico, con identidad propia, y viviendo en territorios de influencia de las Empresas con Responsabilidad Social.





### CAPÍTULO III

## Marco teórico

En la década de 1990 surgió gran interés por el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), coincidente con el nacimiento del nuevo paradigma de desarrollo económico y social del Desarrollo Sostenible (DS) (Informe Brundtland, 1987), señalando que los objetivos del DS son factibles alcanzar entre otros, por medio de la RSC, descrita por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) como “el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general” (2002). A nivel europeo la RSC se propuso: *Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad social de las empresas*, como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Libro Verde, 2001).

Posteriormente, diversos organismos nacionales e internacionales incorporan en su agenda de trabajo el tema de la RSC, destacándose la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Comisión Europea, el Institute of Social and Ethical Account Ability, la Global Reporting Initiative, la International Organization for Standardization (ISO), la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, entre otros, generando una infinidad de normas, principios o recomendaciones (Global Compact, Líneas directrices de la OCDE, Declaraciones de la OIT, Libro Verde, AA1000, SA-8000, Guía GRI3, SGE21, PNE165010, Marco

Conceptual de la RSC (AECA)) que proponen directrices, de carácter voluntario, para la implantación de la RSC. Ante esta gran diversidad de documentos y el interés común por lograr un mínimo de consenso, se crea la ISO 26000, cuya implementación permitió una normalización, la cual es voluntaria y no certificable.

Resulta difícil precisar el origen de la RSE, no obstante, se puede confirmar que en la década del '90 cobra fuerza. Algunos autores atribuyen su origen a Sheldon (1923) y otros a Bowen (1953). La misma cobra mucha fuerza con el estallido de los escándalos financieros y al mismo tiempo, el auge de las inversiones socialmente responsables permitiendo el avance conceptual, aunque no siempre tiene el mismo significado en todos los escenarios (Votaw, 1972).

Existen diferentes aproximaciones conceptuales, entre ellas, de ADEC – FORUM Empresa (2012), que la describe como una nueva forma de hacer negocios, donde la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.

Otros conceptos consideran a la RSE como la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stake holders o grupos de interés). De esta forma, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial).

Otros definen la RSC, como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento.

La Universidad de Lebrija la define como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos (Universidad Lebrija – Madrid, <http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/responsabilidad-social.htm>).

Existe una variedad de definiciones y ningún acuerdo formal sobre la amplitud de esta expresión. Lo concreto es que la mayoría de ellas considera que las organizaciones deben tener en cuenta seriamente la repercusión de sus acciones sobre la sociedad en su totalidad.

Considerando el tema abordado en la investigación, se presentan dos elementos claves en el desarrollo de la propuesta teórica, por un lado la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE-RSC) y por otro, la Agricultura Familiar Campesina (AFC). A partir de esta consideración, en primer lugar se desarrolla el tema de RSE y la revisión teórica actualizada existente de la misma. En segundo lugar, las discusiones sobre el argumento, teniendo en perspectiva la sostenibilidad de los beneficios, que sigue siendo un tanto difusa y sin claridad conceptual de los beneficios explícitos que pueda aportar.

Esta situación lleva a plantear las cuatro teorías de la RSE, más elaborado y mencionado por Domenec Melec (2007), analizando

sus fundamentos e implicancias normativas e incorporando los cuatro elementos transversales en dichas teorías.

Se describe el concepto de la “**legitimidad**”, entendida como la forma de entender la RSE en función al conjunto de valores e ideas; la “**orientación**”, que permitirá tomar decisión en la dirección y gobierno, de manera que sea efectivamente una ERS; la “**regulación**”, entendida como normas para aplicar y concretar la RSE; y la “**actuación**”, relacionada a la reacción positiva o negativa de la Empresa en relación al funcionamiento en su entorno.

En el Paraguay, algunos autores han planteado ciertas aproximaciones teóricas sobre la RSE con la AFC, al respecto OXFAM (Guereña y Riquelme, 2013) en su investigación del “Espejismo de la Soja”, plantea la problemática de la lógica empresarial como limitante para el fortalecimiento de la AFC, a pesar de la sensibilidad social de estas. En la investigación, se analiza hasta dónde es capaz la incursión de las ERS y la imposición automática del límite cuando están en riesgo la funcionalidad y racionalidad de las mismas, cayendo nuevamente por esta razón como una amenaza para las poblaciones locales al caer en contradicción por la competencia de los recursos. Sin embargo, el PNUD (Jackelen, 2013) en su trabajo de “Análisis de Estudios de Casos de empresas con RSE en Paraguay”, contrariamente denota avances significativos del mejoramiento de los ingresos familiares y la internalización del compromiso social de las empresas y su compromiso solidario con la sociedad. Finalmente, la AECID (García y Sánchez, 2007) aporta una variable adicional interesante en una perspectiva general, investiga entre otras variables la empleabilidad, de cómo esta variable puede mejorar substancialmente en calidad y cantidad mediante la inserción en cadenas productivas y de valor. Estas investigaciones sientan un antecedente interesante del debate a nivel nacional, lo cual requiere una mayor profundización de los casos planteados y estudiados.

A partir de estas consideraciones se pasa a abordar las principales teorías al respecto:

### **A. Teoría de la actuación social de la empresa**

Explica la responsabilidad empresarial en la sociedad, que si bien es económica, tiene sus efectos sociales, es por ello que se habla de la actuación social de la empresa, tratando de describir el comportamiento empresarial orientado a causar menos daños y maximizar los efectos e impactos positivos a la sociedad y en su conjunto (Wood, 1991).

A mediados del siglo XX surgió la idea de responsabilidad social de los directivos, considerado precursor de la teoría de RSE (Howard Bowen, 1953), aludiendo la obligación de los directivos de las empresas de establecer políticas, tomar decisiones, seguir líneas de acción de acuerdo a los objetivos y valores de la sociedad.

Posteriormente, Wood (1991) definió la actuación social de la empresa como “la configuración de una organización con principios de responsabilidad social, de receptividad social y política, con programas y resultados en asociación entre la empresa y la sociedad”, siendo el modelo más completo de la teoría aquí considerada.

### **B. Teoría de los Accionistas o capitalismo fiduciario**

En el enfoque presentado por Friedman (1970) y más recientemente por Jensen (2000), ambos ven a la RSE como formas de maximizar el valor para el accionista. Cualquier otra actuación será aceptada si, y solo si contribuye a este objetivo económico, ya que para los defensores de esta teoría, este es el único fin de la empresa.

En el trabajo “The social responsibility of business is to increase its profits” (La responsabilidad social del negocio es aumentar sus beneficios), aparecen las bases de la visión de Friedman (1970), donde establece que la responsabilidad social debe recaer

directamente en los individuos en sí, y no en las empresas propiamente; la única obligación o responsabilidad social que posee y debe poseer una empresa es la maximización de la riqueza para sus accionistas. Así, el autor pone énfasis en la separación que debe existir entre los objetivos socioeconómicos y los objetivos netamente económicos, es decir, entre los roles que deben cumplir las personas y las organizaciones dada su naturaleza. El mismo concluye que realizar acciones socialmente responsables impone una injusta y costosa carga hacia los accionistas y entiende estas acciones como meras obras de caridad. Por otra parte, priva a los accionistas de decidir por ellos mismos qué hacer con sus beneficios y hacia quién destinarlos en caso de querer hacerlo. Mientras la empresa es un agente generador de riqueza para los accionistas, los individuos deberían ser los encargados de generar actos socialmente responsables.

En síntesis, establece que las contribuciones caritativas de cualquier tipo deben ser realizadas por los propios accionistas o empleados en forma individual como una decisión no asociada al negocio, y entiende a la empresa como un ente creado sólo para satisfacer las necesidades monetarias del accionista, sin considerar el efecto de las acciones inter-empresariales que se generan en los actos de comercio. Entonces, según Friedman (1970), la responsabilidad social de una empresa es generar el máximo de utilidades posibles para sus accionistas dentro de un marco ético donde se respeten cada una de las leyes, los acuerdos y, en general, las reglas del juego preestablecidas sin hacer daño.

### **C. Teoría de los Implicados**

La idea de esta teoría es que la empresa y sus directivos tienen responsabilidades hacia todos los grupos que constituyen la empresa, y no limitarse a los accionistas, incluyendo a los empleados, accionistas, clientes, proveedores, consumidores y la comunidad

local, extendiéndose a medios de comunicación, grupos sociales y organizaciones cívicas. Esta idea nació preservando principios éticos universales frente a quienes se resisten a cumplir normas básicas de convivencia.

En ese sentido, esta teoría no se limita a la búsqueda de valor o maximización de beneficio a corto plazo para el accionista, sino que se expande a la búsqueda de valor para todos los que participan en ella, es decir, para sus grupos de interés, partícipes. No existe incompatibilidad a la hora de alcanzar objetivos económicos y sociales. La empresa deberá de cubrir sin lugar a dudas sus responsabilidades económicas (generación de riqueza y supervivencia), pero atendiendo a las demandas de sus grupos de interés. En este sentido, para Carroll (1991) la base sobre la que descansa el resto de responsabilidades de la empresa (legal, ética y filantrópica o discrecional) es la responsabilidad económica. Autores como Freeman (1984), Carroll (1979), Wood (1991), Donaldson y Preston (1995) apoyan esta corriente de pensamiento.

Dentro de esta teoría existen dos corrientes de pensamiento, por un lado, la **teoría instrumental**, que sustenta que la empresa hacia sus partes interesadas está justificada desde un punto de vista estratégico para mejorar el rendimiento corporativo y el éxito económico. Esta teoría parte de que, el mantenimiento de unas relaciones sostenibles con sus contrapartes, permitirá atender a las exigencias de los mismos, originará alianzas que facilitarán el diseño de productos, servicios postventa, atención al empleado, etc. (Hartman y Stafford, 1997), permitiendo consolidar la posición de la empresa en el mercado, y generar mayores beneficios (Maignan, 2001; Simpson y Kohers, 2002; Garrigues y Trulleque, 2008).

Por su parte, la **teoría normativa** se posiciona en una concepción de ética empresarial, donde la RSC tiene un fundamento social, y no tanto económico. Bajo este enfoque, la orientación de

la empresa hacia sus contrapartes no se realiza con un objetivo económico, sino que se ajusta a una norma de ética o de buen comportamiento. La empresa es entendida como una entidad económica que afecta a muchas personas en términos de bienestar y riesgos (Carroll, 1987) y que debería atender mucho más que una simple rentabilidad, incorporando el término de “Gestión Moral de las empresas”.

#### **D. Teoría de la Ciudadanía Empresarial**

El término “ciudadanía empresarial” es reciente y surgió con acciones filantrópicas empresariales en la solución de determinados problemas sociales donde opera la empresa. Más allá del pago de impuestos, la empresa debe preocuparse por la comunidad, esta idea-fuerza se extendió a inicios de este siglo, contribuyendo para esta conciencia ciudadanía empresarial la declaración de 34 empresarios en el Foro Económico Mundial del 2002.

En opinión de Melé (2007), esta teoría considera que la empresa es parte de la sociedad y ha de participar en la vida social contribuyendo en alguna medida y voluntariamente al desarrollo y bienestar de la sociedad, más allá de la creación de riqueza. Como corporación pública tiene obligaciones sociales, como la equidad, justicia social y protección de los trabajadores (Letza et al., 2004). En este sentido, tiene la responsabilidad de ser una buena ciudadana, para lo cual con sus actuaciones ha de contribuir, de forma socialmente responsable, al bienestar de las comunidades en las que se instalan. Por su parte, Weiss (2003) indica que la definición de una sociedad o comunidad se genera a partir de las empresas, surgiendo así un nuevo concepto, el de “stakeholder society” o sociedad de afectados.

Ligadas a los postulados de esta teoría de la ciudadanía empresarial, se encuentran las empresas de Economía Social, y en concreto, las sociedades cooperativas. En este sentido, la Con-



ferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (European Standing Conference of Cooperatives, Mutual Societies, Associations and Foundations) (2002), como órgano de representación institucional de la Economía Social en Europa, afirma que la Economía Social cuenta con una amplia base social caracterizándose por:

- Fundamentarse en los principios de solidaridad y en el compromiso de las personas en un proceso de ciudadanía activa.
- Generar empleo de calidad así como una mejor calidad de vida, y proponer un marco adaptado a las nuevas formas de empresa y de trabajo.
- Desempeñar un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social.
- Ser socialmente responsable.
- Constituir un factor de democracia.
- Contribuir a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos.

Otro elemento teórico y conceptual importante desarrollado en el presente trabajo constituye la Agricultura Familiar Campesina (AFC) en el Paraguay, de reciente discusión y muy debatido en torno al tratamiento tendiente a encontrar consenso y aproximación pragmática al concepto de la Agricultura Campesina cuya conceptualización es bien amplia, desde el paradigma marxista (Lenin, 1958) hasta la teoría de la modernización (Rostow, 1960), matizado y transpuesto por corrientes campesinistas (Chayanov, 1985; Tepicht, 1994) y antropológicas (Schejtman, 1980). A partir de estas conceptualizaciones muy amplias en el espectro de los paradigmas existentes, cada país ha creído conveniente definir en función a su particularidad y especificidad socio-cultural el alcance de la AFC.

Tal es así que la Ley 2419, artículo 6, del año 2004, que crea el Instituto de Desarrollo Rural y de la Tierra (INDERT), define a la

Agricultura Familiar como: “aquella donde el recurso básico de mano de obra aporta el grupo familiar, siendo su producción básicamente de autoconsumo y parcialmente mercantil, completando los ingresos a partir de otras producciones de carácter artesanal o extrapredial (Paraguay, 2004).

Por otra parte, la Reunión Especializada de la Agricultura Familiar (REAF)-Sección Nacional de Paraguay, profundiza el concepto anterior y desarrolla la misma en las siguientes consideraciones: *“AFC es aquella actividad productiva rural que se ejecuta utilizando principalmente la fuerza de trabajo familiar para la producción de un predio; que además no contrata en el año un número mayor de 20 trabajadores asalariados de manera temporal en épocas específicas del proceso productivo, que residen en la finca y/o en comunidades cercanas y que no utiliza, bajo condición alguna sea en propiedad, arrendamiento, u otra relación, más de 50 hectáreas en la Región Oriental y 500 hectáreas en la Región Occidental de tierras independientemente del rubro productivo”*.

A partir del consenso teórico sobre AFC, la misma fue avanzando en la captación de políticas públicas favorables en la región, con fuerte apoyo de los organismos internacionales, como la ONU (Organización de las Naciones Unidas), FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), FIDA.MERCOSUR, la UE (Unión Europea) y por muchos gobiernos de la región, incorporando a la sociedad civil organizada principalmente de la Agricultura Familiar, las ONGs y a las Empresas muy relacionadas al desarrollo de la AFC.

Importante destacar que todas las experiencias desarrolladas apuntan a una escala de intervención comunitaria, es decir, donde el propio pueblo o comunidad participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Eso implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo, para hacer eficaces esquemas de desarrollo, viables y

equilibrados. Es decir, apostar a la propia comunidad mediante la ayuda mutua y la acción conjunta (Naciones Unidas, 1958).

Debido a la relevancia de los temas en la actualidad y la expansión del trabajo de los sectores empresariales relacionados a la AFC a través del desarrollo comunitario, gradualmente se van incorporando los costos de las externalidades de su intervención, en lo económico y socio-ambiental, escenario que fue agravándose por los conflictos por el control de los recursos y los efectos de su utilización o aprovechamiento, situación que contribuyó al nacimiento de un nuevo paradigma que trata de la existencia de una responsabilidad de las empresas hacia la sociedad en su conjunto y el entorno (López, 1981).



## CAPÍTULO IV

### Resultados

#### **R.1. Empresas con Responsabilidad Social identificadas y tipificadas según estrategia y metodología de intervención en las zonas objetos de estudio**

El estudio realizado permitió identificar cinco tipologías de intervención de las ERS en las comunidades rurales seleccionadas en las que viven las familias que responden en su mayoría a la AFC. Se presentan los siguientes casos:

##### **Caso 1. Agricultura familiar cooperativizada**

Las Cooperativas Carolina y Cuatro Vientos han sido gestadas, organizadas y apoyadas por la Cooperación Vecinal de San Pedro (COVESAP) y Cooperación Vecinal con Pequeños Agricultores (COVEPA), organizaciones vecinales constituidas por colonos menonitas ubicados en los distritos de Itacurubí del Rosario y General Aquino del departamento de San Pedro. La asistencia proporcionada ha consistido en una estrategia planificada a corto y largo plazo, basada en el apoyo integral a las comunidades. Para el efecto han adoptado la metodología de “Sistema Integral con Enfoque Múltiple” (SIEM), en el que la asistencia abarca diferentes áreas de las necesidades campesinas y comunitarias. Estas áreas son:

##### **A. Administración propia**

1. Fomentar la administración propia.
2. Estabilizar los comités existentes.
3. Fundar nuevos comités de productores y de mujeres.
4. Transferir responsabilidades específicas a través de las respectivas comisiones.

5. Estabilizar la seguridad local.
6. Fundar Pre-cooperativas y Cooperativas.

## **B. Producción agropecuaria**

1. Aumentar la superficie y productividad.
2. Asegurar el autoabastecimiento.
3. Diversificar la producción.
4. Fomentar nuevas técnicas de producción.
5. Fomentar la reforestación.
6. Acompañamiento y asesoramiento técnico constante.
7. Otorgamiento de créditos.

## **C. Comercialización**

1. Estabilizar el sistema de comercialización existente.
2. Fomentar la confianza entre los productores para una comercialización en forma conjunta.
3. Crear nuevos sistemas de comercialización a base de necesidades existentes.
4. Fomentar el proceso de concientización en pro de una comercialización conjunta.

## **D. Caminos**

1. Trabajos de mejoramiento y mantenimiento de caminos existentes.
2. Mejoramiento de la canalización.
3. Reparación de puentes.
4. Construcción de nuevos puentes.
5. Trabajos de limpieza en los costados de caminos.

## **E. Educación**

1. Cursos para pequeños productores.
2. Cursos para líderes.
3. Cursos para mujeres.

4. Cursos para jóvenes.
5. Mejoramiento de la Educación Escolar Básica.
6. Cursos para docentes.
7. Otorgamiento de materiales didácticos.

## **F. Salud**

1. Realización de visitas médicas.
2. Realización de campañas de vacunación.
3. Fomentar la planificación familiar.
4. Fomentar la salud preventiva.
5. Acompañar el sistema de atención a la salud existente.

A partir de este proceso desarrollado, el cual llevó un periodo de seis años, las comunidades lograron constituir las dos cooperativas de la AFC, “Cuatro Vientos” y “Carolina”, respectivamente, ambas formadas en su totalidad por campesinos/as que han pasado por el período de formación y capacitación en organización y cooperativismo durante el tiempo señalado. A partir de entonces, los representantes locales campesinos han tomado la dirección de la organización llevando adelante el proceso, pero siempre con asesoría y acompañamiento de algún representante tanto de COVESAP como de COVEPA.

En la actualidad las dos cooperativas campesinas multiactivas mantienen casi todos los servicios recibidos en un principio (excepto el área de caminos y salud), incluso, ambas han incorporado la prestación del servicio de abastecimiento de productos de almacén, proporcionado a los asociados y no asociados, por otro lado no se observa en las colonias expansión de la agricultura mecanizada, lo cual es un aspecto importante para la sostenibilidad del proceso.

La creación de las cooperativas respondió a una necesidad concreta del contexto, la de organizarse a causa de la alta inseguridad imperante en el territorio, donde el robo de animales, prin-

principalmente vacunos, llegó a alcanzar cifras muy elevadas, lo que impulsó el deseo de organizar y ayudar, con el lema: “*vida digna para mi vecino*”.

## **Caso 2. Agricultura familiar articulada a empresas privadas**

### **2.1. Comités de Agricultores apoyados por la Empresa Agrícola (DAP)**

Las dos organizaciones de base consideradas en el presente estudio (Comité Santa Rosa - San Estanislao y Comité El Progreso - San Pedro del Ycuamandyyú), corresponden a grupos que fueron apoyados por la empresa agrícola Desarrollo Agrícola del Paraguay (DAP), que opera en la zona y ha incorporado en su agenda de trabajo la RSE como un componente del trabajo empresarial.

El estudio se realizó en dos escenarios en los que la Empresa cuenta con campos de producción de soja, que en un principio han llegado a tener cierta resistencia de parte de las poblaciones locales, por el riesgo que implica el uso de los productos químicos en los sojales, que en su mayor parte son tóxicos para las personas y animales.

No obstante, la estrategia empresarial logró convencer a las poblaciones locales de trabajar de manera conjunta, lo cual se dio de manera exitosa en un principio, pues la demanda de trabajo en los campos para la habilitación del cultivo de soja requería mucha mano de obra, como ser para la juntada de palito (restos vegetales), quema de troncos, entre otros. Los ingresos generados durante este proceso de trabajo extra predial, complementado con la producción de la finca familiar, la facilitación de la preparación del suelo y la provisión de insumos, fue todo un suceso. Sin embargo, con la culminación de las changas en los campos de los cultivos mecanizados y la acentuación de la crisis del sésamo, las organizaciones de base o comités se vieron seriamente afectados,



a tal punto que actualmente ha quedado muy poco del esfuerzo socio-organizativo y económico-productivo que se logró invertir.

Las dos organizaciones consultadas han dejado de funcionar como tales, la asistencia recibida por la empresa también ha disminuido, y esta última en su faceta económico-productiva se encuentra con serias dificultades, poniendo en riesgo la sostenibilidad de los comités.

Por otro lado, en la zona se observa muy poco avance de la agricultura mecanizada a expensas de la AFC, lo que resulta importante destacar.

Cabe señalar que la empresa DAP, además de proporcionar asistencia técnica, provisión de insumos y servicios de preparación de suelo, también facilitó el apoyo para mejoras en las escuelas y acompañó la gestión de los campesinos para la provisión de agua potable e inversiones productivas en pequeñas agroindustrias por parte de las entidades oficiales.

## **2.2. Comités de Agricultores articulados a Agroindustrias Almidoneras (CODIPSA)**

Diez años atrás la comunidad Chacoré, ubicada en el distrito de Repatriación, en el departamento de Caaguazú, era una zona de mucha pobreza, las casas estaban construidas con madera y paja, se veía la precariedad con la que la gente subsistía. Había mucha inseguridad, la gente amarraba sus animales cerca en algún lugar visible para evitar que se les robara.

Los productores eran algodoneros, no poseían mucho. Algunos producían sésamo, y los que cultivaban mandioca no tenían ni media hectárea plantada, se medía la cantidad por liños (hileras) cultivados de 100 metros.

Ante la falta de credibilidad hacia los agentes externos, al inicio de la activación de la fábrica de almidón, los productores fueron acercándose paso a paso para conocer el trabajo, con el deseo y

la duda de poder orientar toda la producción de mandioca en la fábrica.

El 15 de marzo del año 2006 se dio la inauguración formal de la fábrica. Se inició con una capacidad de procesamiento de 100 toneladas de mandioca por día. En el 2008 se amplía la capacidad a 200 toneladas diarias con la cooperación del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN/BID).

Anteriormente, la venta de los productos principales se establecía en el Mercado Central de Abasto de Asunción (MCA), lo que no resultaba favorable a la expectativa campesina por el poco apoyo técnico y crediticio recibido por los productores, además de la débil cadena del eslabón comercial hacia el MCA por falta de una organización con poder de negociación.

Esta situación fue vista con preocupación por un grupo de menonitas, y ante la amenaza que constituía para sus intereses procedieron a la instalación de la mencionada planta industrial, que rápidamente tuvo el apoyo complementario y de gran importancia por parte del FOMIN/BID para la ampliación de la misma, y el establecimiento de plantas de tratamiento de residuos y el apoyo técnico-productivo a las organizaciones que operaban en la colonia como productora de materia prima para la industria.

La asistencia proporcionada por un grupo de cinco técnicos permitió llegar inicialmente a más de 600 familias de campesinos, las cuales recibían capacitación en temas relacionados a la producción y comercialización de mandioca y la diversificación productiva, además de reforestación con especies exóticas en una superficie promedio de 0,25 has por familia.

Los resultados de 10 años de trabajo en el campo organizacional demostraron avances relativamente moderados, en los que a través de los grupos de agricultores se canalizan la asistencia técnica y la entrega de los productos en la industria en forma conjun-

ta y planificada (ventas programadas), lo que les permite recibir una bonificación al final de cada año como una premiación a la responsabilidad y cumplimiento de las metas establecidas.

En el campo económico-productivo, los reportes dan cuenta que hasta el penúltimo año agrícola (2014) los precios por la materia prima se encontraban relativamente favorables al productor, lo que permitió una capitalización interesante de gran parte de los productores que cultivan mandioca, aspecto que se observa mayoritariamente en las mejoras de las viviendas principalmente, y en la adquisición de equipos electrodomésticos básicos para la familia. Esta bonanza económica llegó a su fin dos años atrás y los productores se vieron en situaciones muy difíciles en el tema financiamiento, dado que gran parte de ellos hacía tres años atrás comenzaron a endeudarse con entidades financieras privadas, las cuales son conocidas en sus condiciones de prestamistas, en muchos casos se logró realizar inversiones de mediano plazo (en-calado) con recursos de estas entidades financieras, situación difícilmente amortizable en condiciones de precios de productos desfavorables.

Otro punto relevante en esta zona es la incursión de los agricultores mecanizados en la zona (hasta hace cuatro años), con sus efectos en el desplazamiento de una porción importante de los Agricultores Familiares Campesinos (AFC), quienes vendieron sus parcelas y pasaron a engrosar la lista de los desarraigados. Dentro de la colonia se observan pequeños núcleos poblacionales densos, donde los desarraigados adquirieron pequeños lotes de tamaño urbano para instalar sus precarias viviendas y vivir trabajando de la demanda ocasional de la mano de obra en los cultivos de soja y el mantenimiento, limpieza y cosecha de mandioca de los agricultores familiares.

En la actualidad, la estrategia de la empresa CODIPSA apunta a facilitar información sobre posibles precios de la mandioca, en-

carar una planificación de la producción incluyendo otros rubros y que la entrega de la mandioca cosechada perdure gran parte del año, de manera que la oferta programada tenga un efecto favorable en el uso racional de las instalaciones industriales y se evite la sobreoferta en ciertos períodos del año, que finalmente es contraproducente para el productor y la industria por la pérdida de peso y calidad de la materia prima.

En este último periodo agrícola la empresa está realizando un nuevo censo, para ordenar y listar las familias que recibirán asistencia técnica, ya que el precio de la mandioca está bajo y muchos productores no quisieron llevar a cabo el plan de venta o entrega programada, todos los productores que cultivan mandioca ingresarán en el listado. Con dicha lista manejada por el técnico se realizarán las visitas a las fincas y la asistencia técnica de manera a no limitarse únicamente a los que poseen plan de venta, con este abordaje metodológico se prevé alcanzar a más agricultores y ampliar el servicio de la asistencia técnica.

### **2.3. Comités de agricultores articulados a Industrias Madereras y Forestales (POMERA). Ñumi, distrito de San Juan Nepomuceno, departamento de Caazapá**

La relación de la empresa POMERA con las familias campesinas que viven en las inmediaciones del establecimiento forestal conocido popularmente como “Tapyta” data de mucho tiempo, sin embargo, siete a ocho años atrás inició una relación más estructurada de cooperación entre la empresa y las familias campesinas. Esta situación se dio mediante una tercerización de la asistencia, a través de la Fundación Moisés Bertoni (FMB), la cual hasta el presente sigue con la actividad de asistencia mencionada.

Consecuentemente, la relación con la empresa es indirecta, por un lado interviene la FMB en lo referente a organizar, planificar y trabajar con la gente en variadas cuestiones que apuntan a la segu-

ridad alimentaria, la incorporación de la apicultura y el desarrollo de pequeñas parcelas forestales de eucaliptus, entre otros.

La metodología apuesta a la presencia permanente de los técnicos en la zona de intervención y un acompañamiento permanente a las familias. En estas localidades la presencia oficial del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es casi nula, excepto por algunas esporádicas apariciones para levantar datos o aplicar encuestas.

Por otro lado, el proyecto en esta zona apela a la ayuda condicionada como estrategia, consistente en la preparación de suelo por la ERS en una superficie de una hectárea a ser destinada exclusivamente a la producción de alimentos para la familia y los excedentes para su comercialización, además puede proveer de semillas y otros insumos si las comunidades campesinas así lo requieren. Al recibir esta ayuda los agricultores están en condiciones de liberar mano de obra para otras actividades. Al respecto un productor expresa lo siguiente:

*“... si una hectárea nos prepara para la siembra de varias especies para nuestros alimentos, la mano de obra que nos sobra destinamos a la siembra de otras especies principalmente para la venta, permitiendo que nuestros ingresos económicos sean un poco mayores y sobre todo disponer de muchos alimentos para nuestra familia y nuestros animales” (Entrevista a productor de Tapyta)*”.

La existencia de abundante variedad de granos relativamente escasos en todo el país durante cierto período del año, puede ser testificada por el equipo técnico durante la visita realizada en el terreno.

Un rubro de mucha importancia y que está siendo aprovechado con mucho suceso es la apicultura, la existencia de una especie de simbiosis entre las plantaciones forestales de eucaliptos de la empresa para una producción de semilla de alta calidad, si así

lo requiere, y las abejas que utilizan el néctar de las flores de eucaliptos para almacenar y permitir una cosecha de miel de alto valor nutricional y medicinal es una combinación perfecta. Esta ventaja natural está siendo muy bien aprovechada por ambas partes, todos resultan beneficiados y sobre todo se abre la posibilidad de desarrollar esta potencialidad que aún está en sus inicios, aportando al mejoramiento de la alimentación familiar y la mejora de los ingresos económicos familiares.

Finalmente, como efecto expansivo de la producción forestal de la empresa, los campesinos van incorporando el cultivo de eucalipto en sus fincas aprovechando el aprendizaje práctico que adquieren en la empresa, lo que a su vez facilita que los mismos apliquen lo aprendido a nivel particular y en pequeñas parcelas. Esta situación también se ve facilitada a través de la provisión de plantines por parte de la empresa a todas las familias interesadas. Algunos de los árboles ya fueron cosechados y comercializados a la propia empresa para su procesamiento industrial, con resultados interesantes para las familias campesinas.

Es importante señalar que la empresa “POMERA” y otras del departamento, no han demostrado un espíritu expansionista territorial de sus unidades; las unidades productivas campesinas de la compañía de Ñumi, adyacencia al establecimiento Tapyta, se mantienen casi sin variación respecto al tamaño de las fincas, excepto por el crecimiento vegetativo de la población local, donde las parcelas tienden a dividirse y sub-dividirse.

La asistencia proporcionada por la FMB abarca la planificación de la producción, apoyo a la preparación de suelo, la canalización de la demanda de insumos y la posibilidad de comercialización, específicamente el caso de miel de abeja proveniente de las plantaciones de eucaliptos. Además de las asistencias mencionadas, complementariamente se apoya la formación y constitución de

los comités de agricultores que hasta el presente están trabajando como grupo de base.

#### **2.4. Comités de Mujeres articulados a empresa agropecuaria y forestal (CYTASA). Colonia “Guarapay”, Carlos Antonio López, departamento de Itapúa**

El vínculo de cooperación entre el comité de Mujeres “Teko Joaju”, que cuenta con 55 socias y la empresa CYTASA se originó en el año 2011 a partir de la necesidad que aquejaba a las familias en relación a la situación educativa de los/as niños/as de la Colonia Guarapay. El planteamiento solicitado a CYTASA fue aceptado e inició una cooperación con el comité para que los/as niños/as puedan estudiar en el Centro de Educación, Capacitación y Tecnología Campesina (CECTEC), ubicado a 90 km de la colonia. La empresa proveyó el medio de transporte para que los mismos puedan trasladarse y continuar sus estudios en dicho centro educativo y de formación, considerando que el sistema de alternancia impartido en dicho centro exige frecuentes viajes al centro, lo que hacía imposible a las familias de la colonia “Guarapay” solventar los gastos que demandan los viajes.

Gran parte de los estudiantes actualmente continúan sus estudios en una institución educativa cerca de la colonia, recientemente habilitada, lo que permitió a la empresa prácticamente dejar de apoyar a esta modalidad de cooperación.

Asimismo, siete jóvenes siguen sus estudios intermedios (empezaron 11) y otros siete siguen en universidades apoyadas por la empresa, apoyo sin el cual la continuidad de dichos estudios hubiera resultado casi imposible.

Este vínculo se dio de manera armoniosa con la empresa a tal punto que la misma fue profundizándose con otras ayudas proporcionadas a la comunidad, como por ejemplo en trabajos para la instalación de huertas familiares y escolares, donde la empresa

proveía de insumos, herramientas y materiales básicos necesarios para su implementación. Además de apoyar el mejoramiento del centro educativo de la colonia con la dotación de energía eléctrica, comedor, mobiliario básico, entre otros.

A partir de las mencionadas cooperaciones, la relación entre la comunidad y la empresa fue mejorando significativamente, por un lado el comité se ganó la confianza de la empresa y por otro lado la empresa logró ser vista por los campesinos como casi la única empresa que opera en la zona, respetando las condiciones mínimas legales fitosanitarias y ambientales en lo referente a la aplicación de productos químicos, además de la cooperación de ayuda directa proporcionada a la comunidad.

La opinión de las campesinas del asentamiento es la de seguir acrecentando positivamente esa relación, sin descartar nuevas cooperaciones que ayuden a las familias y a sus organizaciones al mejoramiento de las condiciones económicas. No obstante, expresan su preocupación por la migración de jóvenes hacia la Argentina, incluyendo a los egresados universitarios que ante la difícil situación de la AFC, y la poca disponibilidad de tierra migran a otros lugares en busca de mejores oportunidades.

La deserción escolar de algunos/as niños/as se han dado por diversas motivaciones, destacándose entre las más frecuentes la necesidad de quedar a trabajar en la comunidad en changas (extrapredial) y realizar tareas para ayudar sus familias a solventar sus necesidades básicas mínimamente. Esta situación va en aumento, perdiéndose así la continuidad de los estudios y el posterior abandono; entre las mujeres, el caso más común es la deserción escolar/universitaria al constituir pareja, lo que en muchos casos impide dar continuidad al estudio.

Finalmente, todo esto es visto por parte de la empresa como una oportunidad para seguir trabajando, en palabras del Gerente de CYTASA:



*“...seguimos apoyando a la gente, sin pedir a cambio nada, esperando que nuestra ayuda pueda mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias que integran la comunidad, manteniendo una relación fraterna con todos”.*

## **R.2. Organizaciones de la AFC tipificadas y agrupadas según resultados logrados en el campo social y económico-productivo por la intervención de las ERS en las zonas de estudios**

De manera esquemática se pudo identificar la conformación o fortalecimiento de dos tipologías de organizaciones que surgieron o fueron fortalecidas a partir del apoyo recibido por la ERS.

- **Organizaciones Cooperativas:**

Estas son organizaciones que tuvieron un enfoque y estrategia de intervención con planes de corto, mediano y largo plazo, apuntando a la conformación de organizaciones estructuradas y con poder de negociación, capaz de generar procesos socio-económicos que ayuden al mejoramiento situacional de la masa societaria desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Las cooperativas Cuatro Vientos y Carolina son resultados de procesos educativos y de formación organizativos por períodos relativamente razonables, desarrollados en las comunidades apuntando a la constitución de organizaciones socio-económicas autosostenibles, integradas y manejadas por personas que fueron cumpliendo con los diferentes períodos y actividades de capacitación, formación en organización y cooperativismo.

Estos valores basados en su capital humano le permiten seguir sosteniendo la organización, a pesar de los altibajos que golpearon considerablemente la economía de las organizaciones campesinas de todo el país, lo que desde una perspectiva de largo plazo vislumbra un escenario de dificultades y soluciones como constantes a ser desarrolladas y superadas.

La asesoría proporcionada por las ERS hasta el momento continúa siendo importante en este proceso para analizar las numerosas variables que en varias ocasiones los campesinos y sus organizaciones no perciben en su total dimensión.

Sin embargo, es importante destacar las diferencias estratégicas de las dos organizaciones con características muy similares:

Desde el punto de vista productivo: La cooperativa Cuatro Vientos apunta a fortalecer la producción tradicional campesina proporcionando calidad en la cadena de producción, situación que le ha permitido ganar mercados importantes en la demanda de maíz chipa (maíz amarillo) y poroto respectivamente, además del sésamo, en ambos casos los resultados son muy promisorios, y últimamente la introducción de la producción del cultivo de chia resultó ser un fracaso para la organización y las familias en casi todo el territorio del país.

Con respecto a la cooperativa Carolina, la misma en los últimos tres años está en proceso de reconversión productiva, con la introducción de la cadena de producción de leche, situación hasta el momento muy promisoriosa para los/as socios/as campesinos/as que casi nunca imaginaron articularse a este tipo de cadena, cuyo resultado es muy alentador desde el punto de vista económico y estabilidad para los asociados involucrados en este rubro.

- **Organizaciones de grupos de base o comités**

Los resultados en este campo son dispares, pero existe un denominador común en todos los casos, consistente en que los elementos técnicos intervienen con mucha más fuerza de entre todos los componentes, y actúa subordinando al componente socio-organizativo. Esta situación permite que los rubros producidos por las familias campesinas si el mercado le resulta favorable, las organizaciones tienden a funcionar normalmente, contrariamente, cuando los elementos económicos como el precio de la produc-

ción es desfavorable, la organización se debilita aceleradamente, poniéndose en riesgo la sostenibilidad de la organización.

Esta situación se vio de manera clara con la crisis del sésamo y posteriormente con la chía, donde gran parte de los asociados tendieron a abandonar los grupos ante la imposibilidad de cumplir los requerimientos de la organización y al sentir muy poco retorno de sus esfuerzos invertidos. También esta situación se observó en el caso del rubro de la mandioca, que durante dos años consecutivos de precios bajos terminaron prácticamente diluyendo parte importante de los comités de productores y lo más grave aún, no supieron plantear alternativas a las entidades financieras para su refinanciamiento, aspecto que posteriormente se logró mediante las movilizaciones de las organizaciones campesinas a nivel nacional, de la cual estos grupos prácticamente estaban desconectados.

En el caso de la producción de miel de abeja y la producción de rubros de consumo (en Tapyta), las mismas al ser productos y tener mercados diferenciados han podido amortiguar en medida importante la crisis y los productores se encuentran muy satisfechos con los resultados, y con ganas de seguir trabajando en los grupos de base con los rubros ya en proceso de afianzamiento.

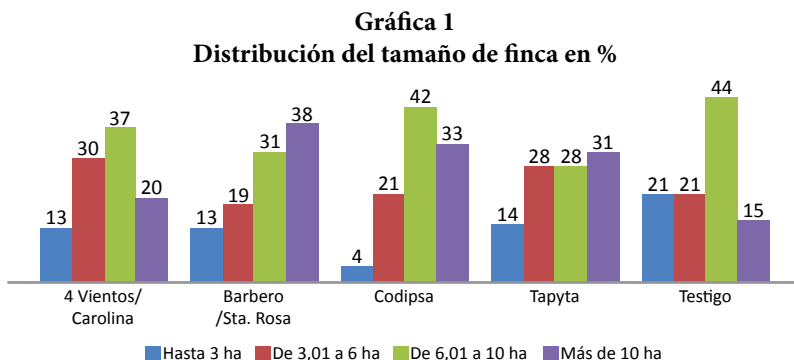
En el caso de los grupos de mujeres, los efectos de la educación de los hijos prácticamente han sido poco perceptibles por la naturaleza misma del tipo de apoyo recibido, a sabiendas que el impacto de la educación es normalmente a mediano y largo plazo.

### **R.3. Áreas o ámbitos de intervención con resultados promisorios alcanzados en zona de estudios por las ERS que trabajan con las organizaciones de la AFC**

Metodológicamente se ha optado por agrupar en cuatro categorías el estudio realizado, por la similitud de los enfoques y las

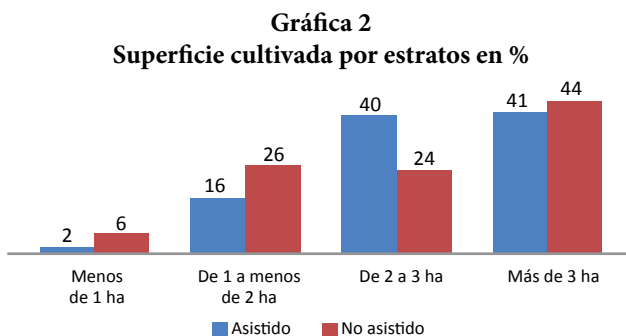
estrategias de las ERS que los apoyan. En ese sentido se puede mencionar los siguientes resultados:

### Tamaño de fincas:



Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

De acuerdo a la gráfica, no se observan diferencias importantes en el tamaño de las fincas, donde sí se observa variación es en la predominancia en líneas generales de aquellas que detentan una superficie entre 6 a 10 ha entre todos los asistidos, seguido por el estrato de más de 10 ha, siendo el estrato de hasta 3 ha la de menor peso relativo. Es decir, los datos denotan cierta similitud de comportamiento, independientemente de las categorías de los asistidos.



Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

Los datos revelan que los asistidos por las ERS poseen mayor cantidad de superficie cultivada, específicamente en el estrato comprendido entre 2 a 3 ha, sin embargo en estrato de 3 ha a más, los no asistidos logran superar mínimamente a los asistidos. Haciendo un análisis más agregado se puede observar que el 81% de los asistidos realizan cultivos agrícolas en superficies superiores a 2 ha, comparado a un 68% de los no asistidos.

**Tabla 1. Superficie cultivada en relación al tamaño de la finca**

Porcentaje de la superficie utilizada en agricultura	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
0,01-25	30	23	23
26-50	47	35	35
51-75	34	26	26
76-100	21	16	16

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

Los datos demuestran que la tercia parte (35%) llega a cultivar la mitad de la parcela detentada y una cuarta parte (26%) hasta el 75% y el 23%. Esta situación se debe a que gran parte de las fincas (82%) aún mantienen una porción importante de bosques nativos o reserva forestal como fuente de energía, reserva para construcciones y otros usos, lo que es de significativa importancia para la racionalidad campesina.

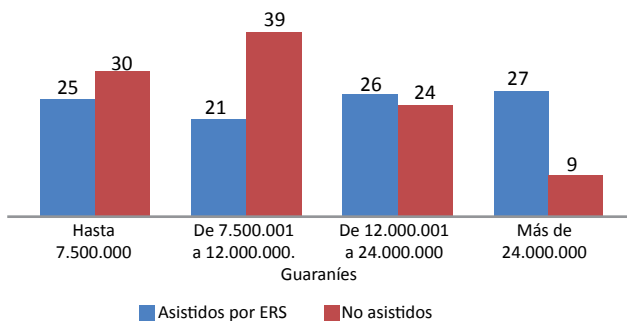
**Tabla 2. Diversidad productiva-seguridad alimentaria.**

Asistidos/Testigos	Estrato de Diversificación %			
	Hasta 2 Rubros	De 3 a 4 Rubros	5 Rubros	Más de 5 Rubros
<b>4 Vientos/Carolina</b>	6	55	23	16
<b>Barbero/Sta.Rosa</b>	19	31	31	19
<b>CODIPSA</b>	12	54	15	19
<b>Tapyta</b>	3	29	42	26
<b>Testigo</b>	21	45	31	3

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

Entre las categorías de asistidos se nota claramente que los agricultores de Tapyta son los que demuestran mayor diversidad productiva en sus fincas, llegando al 68% de las familias que cultivan de cinco a más especies, situación seguida por los agricultores de Barbero/Sta. Rosa y los cooperativistas con el 50% y 39% cultivando, respectivamente. En una posición intermedia, se ubican los cooperativistas y asistidos por CODIPSA con el 55% y 54% cultivando entre tres y cuatro rubros respectivamente, como también resaltan aquellos productores testigos (control) que cultivan hasta un máximo de dos rubros en un 21%, por la inseguridad alimentaria en la que se encuentran viviendo.

**Gráfica 3**  
**Ingreso económico familiar comparativo entre asistidos y no asistidos**



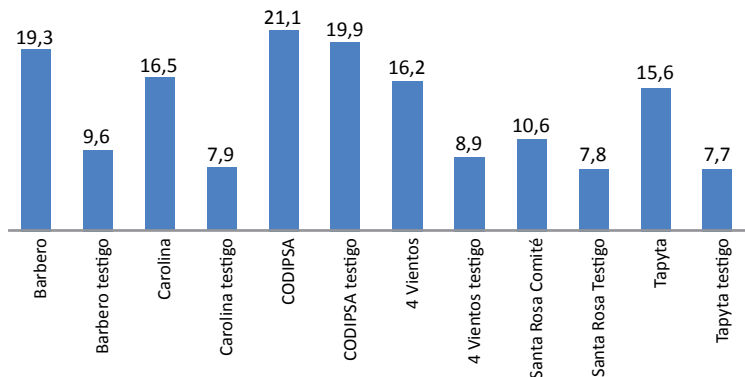
Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

En una comparación de las medias de manera general entre los productores asistidos y no asistidos, se observa primeramente que los ingresos (bruto) económicos de la finca de los asistidos de aquellos que superan los 12 millones de guaraníes se ubica en el 53%, mientras que los no asistidos llegan al 33%, aquellas familias asistidas que cuentan con ingresos que superan los 24 millones de guaraníes se ubican en el 27%, frente al 9% de los no asistidos. En los otros estratos de ingresos inferiores hasta los 12 millones de guaraníes, los no asistidos llegan al 69%, frente al 46% de los asis-

tidos. Esta situación denota una diferencia importante en el nivel de los ingresos brutos analizando de manera general.

**Gráfica 4**

**Ingresos promedios comparativos entre asistidos por ERS y no asistidos.  
Promedio de ingresos por organización (en millones de guaraníes)**

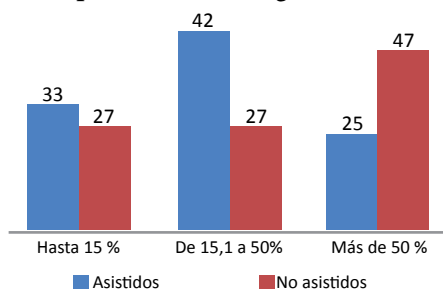


Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico

Una comparación de las medias de los ingresos brutos entre los asistidos y no asistidos denotan un comportamiento general de mayor ingreso entre los asistidos por las ERS, siendo esta diferencia muy importante entre los asistidos de Barbero, Carolina, Cuatro Vientos y Tapyta, que prácticamente duplican al testigo, sin embargo entre los asistidos de CODIPSA y Sta. Rosa la diferencia es menor ubicándose entre 6% y 26%, respectivamente.

Es importante señalar que en términos absolutos en el caso de Sta. Rosa el monto del ingreso bruto es inferior a los demás, colocándose en la categoría con menor ingreso entre todas las muestras analizadas.

**Gráfica 5**  
**Ingreso extrapredial. Porcentaje del ingreso extrapredial sobre el ingreso total (%)**



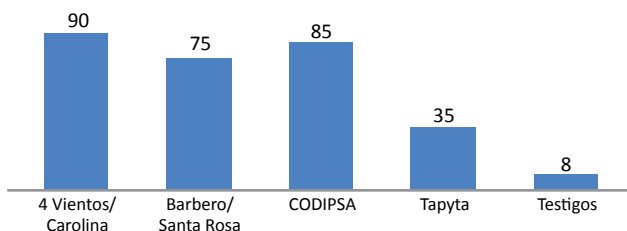
Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

Los datos revelan que casi la mitad (47%) de los no asistidos, sus ingresos económicos provienen de actividades extraprediales, frente a un 25% de los asistidos del mismo estrato. En el estrato intermedio 15,1 a 50% de los asistidos logran superar a los no asistidos en proporción importante, y finalmente en el primer estrato los datos están muy cercanos sin mayores diferencias.

## Niveles de gestión de los asistidos

### a. *Financiamiento*

**Gráfica 6**  
**Porcentaje que reciben créditos**



Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.



Los datos denotan que en los casos de los productores cooperativizados casi la totalidad (90%) manifiestan contar con financiamiento para la producción proveniente, en su mayor parte de sus propias cooperativas, seguido muy de cerca por los productores asistidos por CODIPSA, que cuentan con el 85% de financiamiento, pero su mayor parte a través de financieras rurales y un 75% de los productores de Barbero y Sta. Rosa que también manifiestan recibir financiamiento en su mayor parte proveniente de financieras. Los productores de Tapyta manifiestan que también reciben créditos (35%) y por último los testigos solo el 8% cuentan con financiamiento de diferentes orígenes: acopiadores, almaceneros y financieras, entre otros.

### ***b. Asistencia técnica***

**Tabla 3**

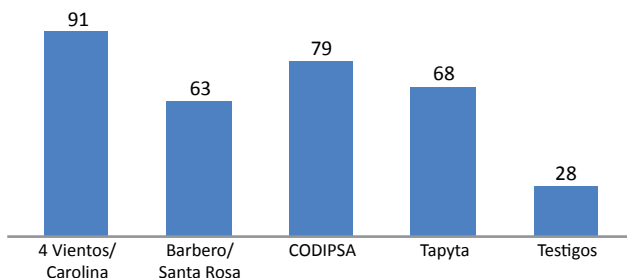
<b>Población</b>	<b>Reciben</b>	<b>No reciben</b>
Asistidos ERS	75	25
No Asistidos	28	72

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

La Tabla 3 refleja que las dos terceras partes de los asistidos por las ERS reciben asistencia técnica, mientras que solo el 28% de los no asistidos reciben este tipo de apoyo técnico y de diferentes fuentes: del MAG, empresas acopiadoras y/o de algunos proyectos privados ejecutados en las zonas.

Un análisis de la asistencia técnica discriminada por origen da cuenta que los agricultores cooperativizados cuentan con una asistencia del 91%, seguidos por los agricultores asistidos por CODIPSA que reciben el 79%, los agricultores de Tapyta que llegan a recibir el 62%, los agricultores de Sta. Rosa y Barbero que reciben en un 62%. Por último están los agricultores testigos (control) donde el 28% recibe algún tipo de asistencia técnica.

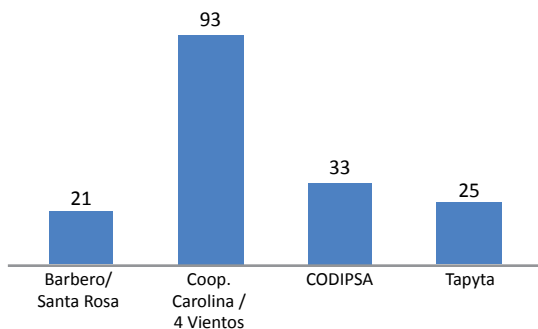
**Gráfica 7**  
**Organizaciones que reciben AATT según origen (en% de socios)**



Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

**c. Socios que manifiestan tener fondos propios en sus organizaciones**

**Gráfica 8**  
**Porcentaje de socios que manifiestan contar con fondos propios en sus organizaciones**



Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

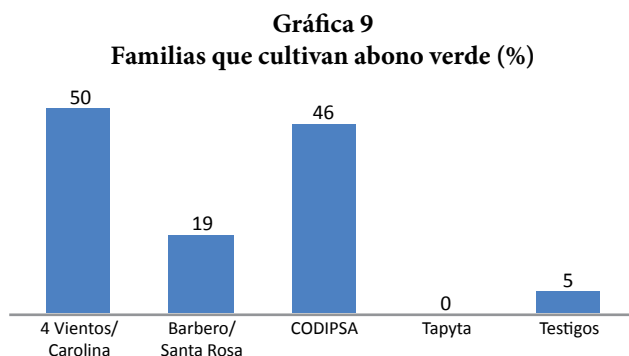
Se destacan diferencias importantes entre los agricultores, en cuanto a las cifras de aquellos que manifiestan tener fondos propios en sus organizaciones para el financiamiento de sus actividades económicas, productivas e imprevistos familiares. Así los cooperativizados anuncian en un 93% que cuentan en sus organi-

zaciones con recursos, seguido por los productores de CODIPSA (33%), mientras los productores de Tapyta manifiestan en un 25% que cuentan con dichos fondos en sus comités, y finalmente los productores de Sta. Rosa y Barbero que en un 21% cuentan con pequeños fondos para los gastos de movilidad y gestiones necesarias para mantener el comité.

#### **R.4. Elementos transversales para un desarrollo comunitario, como: el manejo de recursos naturales y Género**

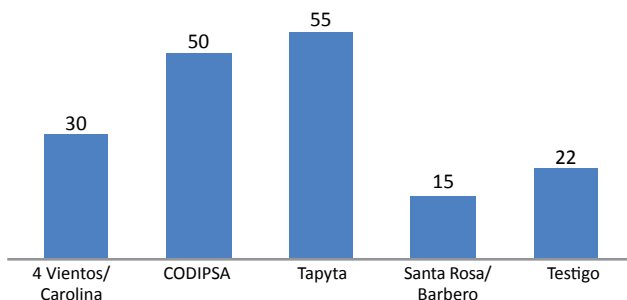
##### ***a. Manejo de suelo. Cultivo de abono verde***

Los datos reflejan que entre la mitad de los cooperativizados siguen habitualmente con las prácticas del uso de abono verde, iniciado hace 10 años atrás, lo cual resulta ser una de las prácticas más eficaces para la recuperación de suelo, siguen los agricultores asistidos por CODIPSA y los agricultores de Barbero y Sta. Rosa. Los Testigos están con el 5% de sus prácticas desarrollando, siendo lo llamativo del caso los agricultores de Tapyta, quienes manifiestan no poner en práctica el uso de abonos verdes.



Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

**Gráfica 10**  
**Porcentaje de fincas que hacen reforestación**



Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

Como práctica de manejo de recursos naturales, la reforestación ocupa un lugar importante en todo este proceso. Las cifras denotan que el 55% de los agricultores de Tapyta realizan esta práctica, producto de la influencia directa de la empresa maderera-forestal “Pomera”, seguido de los agricultores asistidos por CODIPSA, que a través de un proyecto de apoyo de la planta industrial en uno de sus componentes incluía el apoyo a la de reforestación, así también los productores cooperativizados quienes realizan reforestación a través de un programa específico que desarrolló a cabo la cooperativa y en menor importancia los productores asistidos de Sta. Rosa, Barbero y los Testigos.

#### ***b. Participación de la mujer en las organizaciones***

Prosiguiendo el análisis de otras variables relacionadas a temas transversales, se ha considerado importante incluir el tema de la participación de la mujer en el proceso de desarrollo comunitario como indicador de la sostenibilidad social. Sin embargo, al tratarse de un tema sensible, el relevamiento de dicha información no fue fácil, razón por la cual el equipo técnico ha construido esta pequeña matriz para indicar al menos con cierta aproximación el nivel de participación de las mujeres en todos estos procesos.

Las entrevistas realizadas permitieron relevar las siguientes tendencias y/o aproximación, señalando que los grupos asistidos por CODIPSA, Barbero y Sta. Rosa demuestran un bajo nivel de participación de las mujeres en las decisiones, mientras en los agricultores cooperativizados y los grupos de Tapyta el nivel de participación está en un punto medio, en el otro extremo se encuentra la Colonia “Guarapay” conformada por comités de Mujeres, lo que por consiguiente denota un alto nivel de participación en comparación a las demás zonas.

**Tabla 4**  
**Participación de las mujeres**

Organizaciones	Nivel de participación de las mujeres		
	Bajo*	Medio**	Alto***
Barbero y Santa Rosa			
Coop. Carolina - Cuatro Vientos			
CODIPSA			
Comité de Guarapay			
Tapyta			

\* Hasta 10% de mujeres en instancias organizativas y de decisión.

\*\* De 11 al 40% de mujeres en instancias organizativa y de decisión.

\*\*\* Más de 40% de mujeres en instancias organizativas y de decisión.

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.



## CAPÍTULO V

### Discusión

#### Resultado 1

##### Caso 1. Agricultura Familiar Cooperativizada

Algunos de los factores que motivaron el nacimiento de este tipo de trabajo con estos grupos cooperativizados han sido la pobreza, la inseguridad y la delincuencia muy frecuentes, que afectaban a las comunidades rurales, sumado a la débil o prácticamente nula presencia del Estado en dichos territorios. A partir de esta situación las dos organizaciones de la sociedad civil del lugar lideradas por colonos menonitas han llegado a plantear el problema como una seria amenaza para todos, además de plantear alternativas para encarar la solución dentro del eslogan incorporado en la práctica desde ese momento: “*vida digna para mi Vecino*”.

El proceso estructurado de trabajo desarrollado desde el comienzo por COVEPA Y COVESAP ha permitido plantear el desarrollo comunitario en un horizonte acorde a la realidad que exige una intervención articulada en comunidades rurales afectadas por la pobreza.

El abordaje sistémico (Reyes, 2006) desarrollado, incorporando el área administrativa, educativa, salud, producción, comercialización y mejoramiento de caminos de manera integral, ha permitido lograr importante resultados que afectan positivamente a las comunidades rurales, utilizando elementos de alta relevancia para un proceso de construcción social y empoderamiento colectivo de las organizaciones, mediante la puesta en marcha del “*Sistema Integral con Enfoque Múltiple*” (SIEM) (Plan estratégico de COVESAP 2004).

A partir de estas consideraciones, el proceso de capacitación desarrollado durante un período de 5 años de manera sistemática, ha sido un elemento preponderante para lograr los objetivos organizacionales que hoy están poniendo en práctica en beneficio de las comunidades rurales.

*“Este proceso de capacitación desarrollado por la cooperación vecinal ha sido el pilar fundamental para llegar a estos logros, sin capacitación es imposible alcanzar”.* (Entrevista al responsable Ralf Harms de COVEPA).

No obstante, el proceso desarrollado también fue incorporando cambios importantes, en la estrategia utilizada por las cooperaciones vecinales: una vez que las organizaciones campesinas alcancen niveles aceptables de madurez organizativa, apostarían a la lenta retirada, dejando la gestión de la organización exclusivamente a las cooperativas campesinas constituidas, lo que hasta el momento está siendo asumido e internalizado regularmente, incluso se han mejorado y ampliado algunos servicios como por ejemplo la incorporación del servicio de almacén de consumo (aprovisionamiento), facilitando un servicio integral a los asociados.

Como preocupación latente actualmente de los pobladores locales es lo que atañe a la sostenibilidad de la organización, visualizando un panorama no muy claro para la AFC, presionado por una economía de escala muy competitiva, donde la pequeña escala en varios casos es totalmente absorbida y subordinada por modelos extensivos de producción y de mucha intensidad en capital, lo que frecuentemente ocasiona desplazamiento de la producción y población campesina. Esperamos que la cooperativa pueda en estos casos amortiguar la situación.

*“Necesitamos rubros que puedan ser rentables a nuestra forma de producción, hoy día son muy pocos los rubros que nos permiten generar ingresos rentables y sostenibles en el tiempo,*



*con la incorporación de la leche estamos abriendo esa posibilidad esperando que la misma se mantenga y vaya mejorando, pues hasta el momento está dando buenos resultados” (Entrevista a campesina productora de leche. Coop. Carolina).*

## **Caso 2. Agricultura Familiar articulada a Empresas Privadas**

### **2.1. Comités de Agricultores apoyado por la Empresa Agrícola (DAP)**

Las organizaciones de base, “Sta Rosa Cañada” de Santaní y “Fomento Agropecuario” de Barbero, San Pedro del Ycuamandju, fueron entre otras las dos organizaciones beneficiarias de la asistencia proporcionada por la empresa DAP durante un periodo aproximado de 6 años. Esta empresa, con un componente de la RSE en su estructura organizativa empresarial, logró desarrollar con poblaciones locales un importante trabajo de asistencia en el campo de la producción, comercialización y de apoyo a la gestión en los grupos de base, lográndose con ello disminuir la tensión de las poblaciones campesinas adyacentes, quienes tenían una posición contraria a la instalación de empresas de esta naturaleza en sus comunidades, por el riesgo que implica el uso de los productos químicos en los cultivos extensivos de soja, que estaban sustituyendo a la ganadería desarrollada hasta ese entonces.

En una primera etapa, el trabajo conjunto desarrollado por la empresa y las organizaciones resultó ser una estrategia válida y exitosa, sobre todo por la demanda de trabajos que requería la empresa para la habilitación de sus parcelas de la ganadería a la soja. Los ingresos generados por los trabajos extraprediales, complementado con la producción de la finca familiar facilitada por la preparación de suelo y provisión de insumos, fue todo un suceso.

En una segunda etapa, cuando la demanda de trabajo en el establecimiento disminuyó y los beneficiarios, al no contar con un

proceso de producción y comercialización afianzado, la situación fue cambiada aceleradamente, agravada por la crisis del sésamo, la chíá y últimamente con la mandioca.

*“El esfuerzo desarrollado durante un período importante no se pudo consolidar, los primeros tiempos fueron buenos, luego fue empeorando la situación y en la búsqueda de esa alternativa se han incorporado rubros alternativos como girasol, fecho y otros cuyos resultados no fueron los esperados por dificultades de todo tipo” (Entrevista con campesino de Barbero. 2015).*

Estas dificultades, que se enmarcan en problemas más complejos y estructurales, han influido de manera significativa para que gran parte del esfuerzo desarrollado haya tenido un final distante de lo esperado, influyendo negativamente en las organizaciones que en los dos casos entrevistados terminaron en la práctica por extinguirse.

*“Nuestra organización prácticamente ya no funciona, no encontramos más motivo para reunirnos, es preferible quedarse en la casa antes que asistir a una reunión para escuchar problemas que no tienen solución” (Entrevista con campesino de Sta.Rosa).*

No obstante, manifiestan su reconocimiento a la empresa por su apoyo, pues destacan la colaboración demostrada para la escuela, los caminos y el acompañamiento en la gestión para obtención de agua potable y pequeñas agroindustrias como la de miel negra, aunque casi nunca funcionó, tal vez en algún momento llegue a funcionar y ser útil a la comunidad.

## 2.2. Comités de Agricultores articulado a Agroindustrias Almidoneras (CODIPSA)

Una década atrás, la comunidad era una zona de mucha pobreza, las casas precarias, piso de tierra, se veía la condición de vida crítica de los pobladores, había mucha inseguridad.

*“La gente ataba sus vacas cerca de sus dormitorios para evitar que se les robara. No se podía dejar nada afuera. Entre vecinos se robaban todo”. (Entrevista a gerente de CODIPSA).*

En ese entonces los agricultores cultivaban algodón, otros producían sésamo, y los que producían mandioca no tenían ni media hectárea cultivada, midiéndose en ese entonces por hileras (liños) de 100 m la cantidad cultivada. Posteriormente, los directivos de la fábrica fueron conversando con los agricultores de la comunidad y ante la falta de credibilidad hacia los agentes externos, promovieron el acercamiento de algunos productores de mandioca a la fábrica para que vieran la descarga de la mandioca y el trabajo desarrollado en la misma, abriendo la posibilidad de comerciar toda la producción de mandioca en la fábrica.

En cuanto a la organización, anteriormente las familias campesinas vendían su producción de manera individual al Mercado Central de Abasto, pero como la producción de mandioca ni los otros rubros tenían precios básicos, asistencia técnica ni créditos, los campesinos se volvieron renuentes a seguir trabajando en esta modalidad. Esta paupérrima situación fue vista con preocupación por un grupo de menonitas y ante la amenaza que constituía para sus intereses procedieron a la instalación de la planta industrial, que rápidamente tuvo el apoyo complementario muy importante de FOMIN-BIB para la ampliación de la planta, para el establecimiento de plantas de tratamiento de residuos y para el apoyo técnico-productivo a las organizaciones que operaban en la colonia como productoras de materia prima para la industria.

La asistencia técnica proporcionada por CODIPSA, como es de esperar, tiene un sesgo importante hacia la producción de mandioca, sin embargo los propios campesinos y técnicos manifiestan que en sus visitas a la finca realizan otras asesorías técnicas importantes para las familias y los campesinos no descuidan los cultivos de autoconsumo al considerarla de mucho valor.

Esta disyuntiva plantea un tema para la discusión sobre la dependencia casi exclusiva del Campesino por un rubro para su comercialización, lo que es conocido en condiciones adversas puede conducir a la ruina económica de las familias, como se presentó con varias familias que no pudieron pagar sus deudas después de 2 (dos) años de precios muy bajos de mandioca. Esta situación amerita una profunda reflexión que debería plantearse con los propios productores e industriales, proyectando la sostenibilidad económica, social y ambiental que ayude a diseñar planes de contingencia en situaciones como la presentada.

A pesar del esfuerzo realizado por los agricultores, la fuerte tendencia de precios hacia abajo, la productividad decreciente, la necesidad de mayor inversión para mantener los niveles de rendimientos aceptables, costos elevados, alta dependencia alimentaria entre otros, puede conllevar al marginamiento de varias familias campesinas por su imposibilidad de reproducir la unidad productiva y familiar, situación que va ocurriendo gradualmente y que requiere en la lucha frontal con estrategias y metodologías eficaces para contrarrestar y ayudar al arraigo campesino.

### **2.3. Comités de Agricultores articulados a Industrias Madereras y Forestales (POMERA). Compañía “Ñumi”, San Juan Nepomuceno, departamento de Caazapa**

Según reporte de los campesinos locales la relación entre familias campesinas y empresa, desde el inicio del financiamiento, se ha dado en un marco de colaboración y cooperación recíproca. La vinculación actual de la empresa “POMERA” con los campesinos

ha venido a afianzar dicha relación, manifestado hoy día en un mayor empoderamiento tanto por la reserva natural de la empresa, en su preservación y cuidado por parte de los campesinos pertenecientes a las comunidades aledañas. Este hecho demuestra el sinergismo existente entre las dos entidades, aspectos muy importantes para que una empresa con RSE tenga los efectos esperados de sus acciones y los campesinos satisfechos por lo que reciben.

Los emprendimientos realizados parecen tener una sostenibilidad que apunta a largo plazo, por más que la relación con la empresa es indirecta y se canaliza a través de la Fundación Bertoni (FB), cuyos ejes de acción apuntan a la seguridad alimentaria, la incorporación de la apicultura, el desarrollo de pequeñas parcelas forestales de eucaliptus, y la producción de rubros tradicionales alimenticios, los cuales dan una dinámica diferente, autónoma y sobre todo diferenciada de otros emprendimientos sujetos a variables externas e incontrolables.

Si bien el apoyo en la preparación de suelo va condicionado a la siembra de rubros alimenticios, la misma debe ser evaluada de manera conjunta entre los actores, de manera que dicha estrategia sea incorporada no sólo por una condición, sino por convencimiento y conciencia de los actores locales.

*“Cuando nos prepara el suelo, nos sobra más tiempo con nuestra familia para destinar a que nosotros mismos podamos habilitar más parcelas para la siembra de otros rubros y nos permite ampliar la superficie cultivada sin incurrir en costos elevados, además ellos mismos nos dan el capital en semillas, cajones para apicultura e inclusive plantines para hacer nuestra propia reforestación en nuestra finca. Eso para nosotros tiene mucho valor como campesino, sobre todo en este lugar donde la gente del Ministerio de Agricultura solo aparece algunas veces para hacernos censos” (Campesino de Tapyta, S. Juan Nepomuceno - Caazapá).*

Sin embargo, un aspecto aún por trabajar de cara a la sostenibilidad sigue siendo el componente socio-organizativo, que conjuntamente con el componente económico-productivo desarrollado hasta el momento puede aún tener mayor impacto como experiencia de cooperación y desarrollo comunitario en el contexto de Caazapá.

Los reportes señalados por los campesinos en las entrevistas realizadas señalan que la Empresa “Maderera y Forestal” POMERA no demuestra espíritu expansionista, se mantiene en sus límites habituales de hace mucho tiempo, lo cual favorece a que las comunidades rurales adyacentes puedan discutir planes de más largo plazo en sus comunidades.

*“Soy un viejo poblador de la zona, y conozco a la empresa desde mucho tiempo atrás, antes era Tapyta, después fue Shell y hoy es POMERA. Este proceso ya habrá llevado fácilmente unos 30 años o más, y la empresa se mantiene en la misma superficie de antes, es decir ndo kakua ai” (no se expandió) (Entrevista a campesino de Tapyta).*

La asistencia proporcionada por la FB abarca entre otros la planificación de la producción, la preparación de suelo, apoyo a la apicultura, comercialización, específicamente el caso de miel de abeja proveniente de las plantaciones de Eucaliptos. Además de las asistencias mencionadas, también se apoya la formación y constitución de los comités de agricultores que hasta el presente están aún trabajando como grupo de base sin articulación en organización de 2º grado.

#### **2.4. Comités de Mujeres articulado a empresa agropecuaria y forestal (CYTASA). Asentamiento “Guarapay”, Carlos Antonio López, Dpto. de Itapúa**

La relación entre el comité de Mujeres y la empresa CYTASA se dio desde hace 5 años a iniciativa de las madres campesinas,

que tenían interés que sus hijos/as continúen estudiando en la Escuela Agrícola del CECTEC y sobre todo por la imposibilidad económica de las mismas para costear los gastos que requiere hacer estudiar a jóvenes campesinos en un sistema de Alternancia (mitad del tiempo en la finca familiar y mitad en la escuela, lo que implica muchos gastos en movilidad).

A partir de esta instancia de diálogo establecido, la relación empresa y comunidad fue mejorando substancialmente hasta hoy día, a tal punto que en la opinión de los referentes comunitarios campesinos coincide en señalar como la única empresa que opera respetando las normas de convivencia en una comunidad, sobre todo en cuanto al uso de los productos químicos y tóxicos.

A pesar que muchos jóvenes beneficiados por esta iniciativa no pudieron culminar sus estudios en el CECTEC, varios de ellos continuaron sus estudios en localidades cercanas al Asentamiento donde vive la familia. Otros continuaron el ciclo bachillerato y otros continúan en la Universidad con el apoyo permanente de CYTASA.

La comunidad da alta valoración al espíritu solidario de la empresa, por apoyar directamente a la gente, a estudiantes, en apoyar iniciativas que apuntan a mejorar los servicios sociales básicos como Escuela, Huertas Escolares, Huertas Familiares, Comedores Municipales, capacitación en oficios a jóvenes, entre otros.

Sin embargo, es importante señalar la debilidad en cuanto a la sostenibilidad de los apoyos recibidos por los jóvenes, y nos remite a ciertos cuestionamiento como: **i)** ¿por qué los jóvenes abandonan sus estudios antes de culminar, dado que tienen el apoyo para culminarlos?; **ii)** ¿será factible que los jóvenes contrayendo compromiso con la propia comunidad continúen trabajando en la comunidad como agente multiplicador? O ¿estamos preparando mano de obra calificada para otros escenarios?; **iii)** ¿las condiciones estructurales como tamaño de la finca familiar estarían per-

mitiendo el arraigo del joven en su comunidad o necesariamente vivir y trabajar dignamente en esta situación no es viable?

Estos son algunos de los aspectos que deberían incorporarse en una agenda de discusión entre los/as Campesinos/as y los responsables de la Empresa para un análisis serio de las posibilidades objetivas de esta forma solidaria de cooperación, de cara a la sostenibilidad.

## **Resultado 2**

El estudio realizado permitió la identificación de 2 tipologías de organizaciones que surgieron o fueron fortalecidas a partir del apoyo recibido por la ERS.

### **a. Organizaciones Cooperativas**

Las organizaciones que después fueron convertidas en cooperativas tuvieron desde el inicio un enfoque y estrategia que apuntó mucho más el largo plazo, las intervenciones con abordaje sistémico y la metodología de cooperar sin regalar fue uno de los aciertos de esta orientación programática. Se dio mucha importancia a la estructuración de una organización cuyos miembros fueron capacitados durante 5 años, en cursos sistemáticos realizados por personal especializado. En todos estos procesos, la prescindencia de las políticas partidarias y del sectarismo religioso ha sido entre otros aspectos certero y perdurable, que hasta el presente los propios beneficiarios le dan mucha gravitación a este tipo de tentaciones, fuente principal del sectarismo y debilitamiento de la organización.

Las cooperativas Cuatro Vientos y Carolina son resultados de procesos planeados y estructurados que fueron implementados en las comunidades para generar la formación de un capital humano y social que sean garantes de la sostenibilidad, lo que haciendo una abstracción en cierta manera y estableciendo un paralelismo histórico con respecto a las Ligas Agrarias Cristianas, que eran



organizaciones campesinas que buscaron elevar el nivel de vida en base a las cooperativas, el autoconsumo, la ayuda solidaria y la autonomía económica, política y social (Rolón; 2012 en ABC Digital).

Si bien existen momentos de altibajos en el comportamiento económico de las organizaciones, las mismas desde una perspectiva de largo plazo tienden hacia su consolidación, atribuible en medida importante al capital social y la asesoría hasta el momento recibida por la ERS. Metodológica y estratégicamente son dos cooperativas muy similares con algunas pequeñas diferencias que las hacen aún más ricas para analizarlas con mayor profundidad, expresada a continuación:

i) La cooperativa Cuatro Vientos apunta a fortalecer la producción tradicional campesina enfatizando la calidad, siendo excelentes productores de poroto, maíz chipa y sésamo, este último para el mercado externo. Trabajan a nivel de asociación de comités de productores.

ii) La Cooperativa Carolina está incursionando en la cadena de producción-comercialización de la leche y trabaja directamente con los socios. Además trabaja en la producción de otros rubros como sésamo, pero la tendencia apunta a la primera.

iii) Estos dos enfoques de trabajo dejan abierta la posibilidad de realizar estudios posteriores de mayor profundidad que ayuden a identificar variables significativas, que puedan servir de importantes insumos en el futuro para programas similares.

## **b. Organizaciones de grupos de base o Comités**

La priorización de los elementos técnicos frente a los otros componentes también muy importantes en el desarrollo comunitario parece ser el denominador común en estos grupos, los reportes dan cuenta que el énfasis de la asistencia apunta hacia lo productivo, sin discutir la importancia que tiene este componen-

te, pero que de por sí es insuficiente para encarar procesos sostenibles, la interrogante que se plantea es: ¿hasta dónde se sustentan estas organizaciones sin el apoyo en este caso de las ERS?

Ante la crisis del precio del sésamo, la chía y últimamente de la mandioca, el comportamiento social y organizativo de los grupos ha sido diferente, en aquellas zonas donde existía la predominancia de la producción de sésamo y chía y fuerte dependencia al mercado, los socios de las organizaciones –Sta. Rosa y Barbero– quedaron con importantes deudas y las organizaciones muy debilitadas, igual situación ocurrió con los Comités asistidos por CODIPSA cuyos miembros quedaron muy afectados por las deudas que contrajeron con las financieras privadas y los grupos de base en su mayoría dejaron de funcionar o lo siguen haciendo a medias. Muy diferente del caso de los grupos de base de “Tapyta”, cuya estrategia de apoyo empresarial es la seguridad alimentaria y paralelamente desarrollan actividades diferenciadas como la apicultura para consumo y renta, sin contraer deudas con financieras que comprometan la producción. Este enfoque productivo pudo aguantar y sostener la crisis y la organización sigue funcionando con normalidad, donde la sostenibilidad desde el punto de vista del enfoque económico productivo es más factible, por la menor dependencia a los elementos externos.

Preguntando a los entrevistados: ¿Qué harían ante el cese de la asistencia por parte de la Empresa? La respuesta sigue siendo muy ambigua, pero sobre todo coinciden que ellos aún no están en condiciones de sostenerse y que siguen necesitando de dicho apoyo. Sin embargo, una planificación de mediano y largo plazo aún no se plantea a nivel de la asistencia, de cómo esta organización podría sostenerse sin el apoyo de la Empresa, o ante una eventual y gradual retirada, constituyendo toda una interrogante y desafío para la estrategia y la planificación de cara a la sostenibilidad del proceso iniciado.

### **Resultado 3**

Considerando la similitud de situaciones y el origen de las empresas que asisten a las organizaciones de base, se ha optado por agrupar en 4 grupos el análisis cuantitativo, además de la población de control para cada caso. Excepcionalmente, para el análisis de los ingresos económicos familiares fueron tomados los 6 casos en pares (Población meta y población de control o testigo) para su respectiva comparación encada escenario analizado.

El caso de las mujeres de la Colonia “Guarapay” asistidas por CYTASA, solo ha sido incorporado en el análisis cualitativo, considerando la reciente intervención de la empresa en la zona y por otro lado, la naturaleza de la asistencia, de apoyar la educación de los jóvenes rurales, cuyos efectos tangibles se podrán observar a mediano y largo plazo, donde la gran mayoría aún están prosiguiendo sus estudios en otros centros educativos.

A los efectos de tener una visión de conjunto y considerando que constituye un elemento determinante y común para todos los casos analizados, se pasa a analizar en primer lugar el tema de la distribución del tamaño de la finca por las familias campesinas.

#### **1. Tamaño de la finca**

Los datos recabados permiten inferir algunas consideraciones importantes para la discusión, como: **i)** la relativa homogeneidad en el tamaño de la finca independientemente del origen de la asistencia recibida; **ii)** la predominancia del estrato correspondiente entre las 6 a 10 ha, seguido por los que detentan más superficie, es decir más de 10 ha. No se observan diferencias importantes en el tamaño de la finca, donde sí se observa la predominancia en líneas generales es entre aquellas que detentan una superficie entre 6 a 10 ha, respectivamente, seguido por el estrato de más de 10 ha, siendo el estrato de hasta 3 ha la de menor peso relativo.

En base a estas consideraciones, y teniendo en cuenta el porcentaje de uso de la finca en actividades agrícolas, en el que las cifras registran que solo el 61% de las fincas utilizan la mitad de las parcelas detentadas y el 16% son las fincas que llegan al uso total, se puede inferir por un lado la diversidad de actividades realizadas independiente de la agricultura, incluyendo la reserva de bosques y/o que el tamaño de la parcela aún no constituye una limitante para establecer los cultivos en cantidades más extensivas, conociendo las características de los rubros implementados en la zona, o tal vez por el tipo de mecanización que en su mayor parte sigue siendo a tracción animal o humana, donde la mecanización motriz aun es incipiente.

## **2. Superficie cultivada según categoría**

Los datos revelan que una porción importante del estrato intermedio (2 a 3 ha) de superficie agrícola cultivada supera ampliamente los asistidos a los no asistidos, situación presumiblemente motivada por los servicios crediticios, asistencia técnica y de comercialización proporcionada que reciben los asistidos frente a los no asistidos. Importante destacar, que en los otros estratos de más de 3 ha las cifras son próximas, mientras en el estrato de 1 a 2 ha los no asistidos superan ampliamente a los asistidos, denotando que la superficie cultivada en líneas generales es relativamente inferior, motivada presumiblemente por la limitada capacidad productiva o la ausencia de servicios crediticios y sobre todo de comercialización que llegue a los agricultores. La opinión de un campesino ilustra la situación:

*“..Nosotros estamos en condiciones de ampliar nuestros cultivos, hoy día estamos trabajando a media, porque cultivamos mucho y no sobra nada o mejor dicho sobra cuentas que pagar; si tenemos un poco de crédito pero sobre todo si podemos vender nuestra producción a precios razonables que nos dejen*

*un poco de ganancia después de pagar toda la deuda, estamos en condiciones de ampliar la producción hasta el doble” (Entrevista a campesino de comité Sta. Rosa-San Estanislao).*

### **3. Diversidad productiva-seguridad alimentaria**

La diversidad productiva es uno de los mejores indicadores de la seguridad alimentaria para una unidad productiva campesina (Swisher, 1996), como también refuerza y sostiene una característica principal de la identidad productiva y socio-cultural de la producción familiar campesina, que se sustenta en la biodiversidad (Tepicht, 1973).

En ese sentido, sobresale la diversidad productiva de los asistidos por “Tapyta”, que en una proporción del 68% cultivan de 5 a más rubros; posiblemente atribuible a la asistencia proporcionada por la ERS de estimular a través de la preparación de suelo para el cultivo de alimentos y la provisión de insumos para la misma. Siguen los asistidos por las cooperativas y los agricultores de Barbero y Sta. Rosa con el 39 y 50% de los productores con 5 a más rubros cultivados. Sin embargo, entre los que cultivan menos especies (hasta 2) están los agricultores de Barbero y Sta. Rosa, juntamente con los testigos (control) con el 19 y 21% de los agricultores, lo cual es un aspecto muy llamativo que merece un análisis de mayor profundidad del porqué tanta variación entre agricultores en la misma comunidad, o tal vez la diferenciación socio-económica campesina se va profundizando aceleradamente en la misma comunidad.

### **4. Ingresos económicos familiares**

#### ***Entre los asistidos y no asistidos por la ERS***

La media es un análisis estadístico muy sencillo e indicador importante que permite observar y medir cuán diferente resulta

la comparación de ingresos económicos de cada categoría comparado con sus respectivos testigos.

Los datos revelados evidencian la influencia directa de la asistencia proporcionada por las ERS en el aumento de los ingresos económicos familiares; sin embargo, debe tenerse presente que el ingreso bruto de las familias, es un indicador importante pero insuficiente para determinar la eficiencia y/o desempeño de la finca familiar, para lo cual se requiere de otros enfoques para su medición, como también en este caso debe tenerse presente la unidad productiva como unidad de análisis (Chayanov, 1985), con lo cual la investigación se vuelve de mucha complejidad al encarar un análisis de tipo sistémico.

### ***Comparación de ingresos entre: asistidos por ERS y no asistidos. Analizando por categorías y Testigos***

Una comparación de las medias de los ingresos entre los asistidos y no asistidos denota un comportamiento generalizado y coincidente, registrando en todas las categorías mayores ingresos en los que están asistidos por la ERS, en coincidencia con el análisis anterior, siendo esta diferencia mucho más amplia en algunos casos que otros. Así, se tiene que entre los asistidos de Barbero, Carolina, Cuatro Vientos y Tapyta los mismos llegan a superar al doble a sus respectivos testigos; sin embargo, entre los asistidos de CODIPSA y Sta. Rosa la diferencia es de 6% y 26%, respectivamente mucho menor que las anteriores.

La considerable diferencia entre los asistidos por las ERS y los no asistidos radica en numerosas variables que intervienen en el sistema, una está relacionada al servicio de preparación de suelo proporcionado por ciertas organizaciones a sus asociados, la asistencia crediticia, técnica y la comercialización realizada accediendo a mejores mercados y a mayores precios son entre otras variables, las que influyen considerablemente en el desempeño. No se

puede dejar de mencionar otra variable importante señalada por un gerente de la ERS:

*“La asistencia debería ser de manera integral, la asistencia puntual satisface muy parcialmente, quedando al margen una gama de necesidades sin cobertura; los servicios oportunos contrarrestan el asistencialismo” (Entrevista a gerente de una Organización, 2016).*

En los dos casos, donde la diferencia no es muy grande, la de CODIPSA es atribuible a la influencia ya ejercida e instalada de la firma en la zona, la cual y de igual manera adquiere materia prima de socios y no socios (mandioca) para su planta industrial; por otra parte en el caso de Santa Rosa, posiblemente es atribuible al escaso beneficio incremental recibido por las organizaciones y sus socios, dado que la asistencia hace un tiempo ha cesado o se redujo considerablemente y las familias que fueron asistidas realizan los mismos rubros y acceden a los otros servicios como de: comercialización, créditos y otros, en las mismas condiciones que los testigos.

## **5. Proporción de los ingresos provenientes del trabajo extrapredial comparado con el ingreso total**

La situación ilustra una situación preocupante en cuanto que una porción, casi la mitad (47%) de los agricultores sus ingresos dependen exclusivamente de los trabajos extraprediales. Si bien es una estrategia de sobrevivencia familiar, los datos pueden interpretarse como que estas familias están en fuerte proceso de descampesinización, donde sus necesidades están satisfechas en la mitad por trabajos fuera de la finca (NOVAPOLIS, N°. 2003), posiblemente un trabajo a mayor profundidad estaría ubicando a estas familias en situación de alta vulnerabilidad, lo cual requiere de una fuerte asistencia y apoyo para salir de la preocupante situación en que están.

A nivel intermedio están aquellos que dependen en menor cantidad de dichos ingresos y que sí se podría inferir como estrategia de generación de ingresos complementarios de la familia, los cuales en periodo de poca demanda de mano de obra familiar en la finca, salen en las comunidades adyacentes a realizar diversos tipos de trabajos para complementar los ingresos en los periodos críticos.

## **6. Niveles de gestión de los asistidos**

### ***Financiamiento***

El nivel de organización de los productores es un elemento muy importante para acceder o no a ciertos servicios necesarios para encarar un desarrollo comunitario/rural sostenible. En ese sentido, a las organizaciones estructuradas y en funcionamiento, la accesibilidad a esos recursos se ve facilitada por la gestión desarrollada por sus propias organizaciones, reflejada en las cifras donde el 90% de los agricultores cooperativizados manifiestan acceder a un sistema de crédito solicitado y aprobado por los mismos dirigentes campesinos de la organización que conocen mejor la situación de sus pares.

En otras categorías el acceso a crédito es también elevado (CO-DIPSA, Sta. Rosa y Barbero), sin embargo, las fuentes del financiamiento son financieras privadas cuyas condiciones de plazo y modalidad no siempre es favorable para la AFC, lo que en ocasiones desfavorables de producción o precio terminan endeudando aún más a los mismos, por los mecanismos de refinanciamiento.

En el caso de los testigos, al no contar con una organización ni la capacidad de gestión casi siempre terminan accediendo al financiamiento más caro existente, que en los casos estudiados son acopiadores, camioneros o almaceneros donde van a parar los escasos excedentes si es que hubiere.



### ***Asistencia Técnica (A.A.TT.)***

Las transformaciones del mundo rural-campesino en su relación con otros sectores de la sociedad, en un contexto de acelerado proceso de cambio tecnológico, de inserción a un mercado creciente con patrones productivos respondiendo a modelos hegemónicos y mercados globalizados, han originado cambios considerables en la forma de vida y producción campesina, exigiendo por otro lado intervenciones cada día más inteligentes y estratégicas frente a modelos globalizantes donde la biodiversidad productiva y socio cultural no siempre es bien vista.

En esta perspectiva la AATT es de vital importancia y un factor fundamental para el mejoramiento de la producción y productividad, sobre todo como instrumento clave para un mejor desempeño de la finca y el manejo administrativo de la unidad familiar, cuyos resultados tangibles son poco vistos en el corto plazo; sin embargo, sus efectos se reflejan en otras variables que indican estado situacional diferente entre los grupos de comparación y permite inferir que la AATT es un aspecto importante del desarrollo comunitario, sin entrar a profundizar el tipo de asistencia ni mucho menos la calidad de la misma.

### ***Manejo de Fondos Propios***

Como indicador de la capacidad de gestión de los grupos o de las organizaciones es su capacidad de manejar recursos financieros, motivo por el cual se creyó importante relevar e incorporar esta variable como indicador de la madurez socio-organizativa de las agrupaciones. Las cifras denotan que los agricultores cooperativizados están muy por encima en lo relacionada al manejo de fondos a través de sus cooperativas, que además de financiar la producción, financia también otros servicios importantes para las familias campesinas.

Al respecto un agricultor entrevistado manifestó lo siguiente:

*“Nuestra cooperativa es nuestro gran servidor, mediante la misma logramos que nos hagan la preparación de suelo para nuestra siembra, nos proveen de insumos si necesitamos, nos dan financiamiento para levantar cosechas, provistas (mercadería para el consumo familiar) y luego nos recibe el productor para buscar el mejor mercado y precio para nuestro producto, realmente nos ayuda mucho” (Agricultor de Cuatro Vientos)”.*

Sin embargo, el hecho de manejar fondos propios no constituye por sí solo la buena gestión en las organizaciones, y es un elemento sensible a todas las organizaciones y exigente para apuntar hacia una sostenibilidad; factores como la transparencia, el manejo racional y objetivo de los recursos, el uso adecuado de los préstamos y sobre todo el criterio de la priorización del uso de los mismos son desafíos muy importantes en sociedades donde existen tantas necesidades, y un pequeño desacierto puede conducir a resultados funestos a la organización.

#### **Resultado 4**

Análisis de los elementos transversales para un desarrollo comunitario, como: el manejo de Recursos Naturales y Género.

- ***Manejo de suelo. Abono verde***

Una de las prácticas más eficaz y económica para la recuperación de suelo degradado es el empleo del abono verde (Florentín, 2001), para el efecto de la investigación en su afán de relevar informaciones de cara a la sostenibilidad ambiental y productiva ha incorporado esta variable de fundamental importancia para el sistema productivo campesino. Arrojando que los agricultores cooperativizados son los que están en un proceso de adopción importante de esta práctica, seguidos por los agricultores asistidos por CODIPSA.

Como antecedente se menciona que hace más de 13 años empezó la Cooperación Alemana con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través del Proyecto Manejo de Recursos Naturales (PMRN), destinado exclusivamente al manejo de recursos naturales: suelo y bosque, con importante cantidad de recursos financieros, técnicos y materiales, apoyando la práctica del mejoramiento de suelo y bosque. Este paquete tuvo una adopción muy parcial que solo se dio en organizaciones con capacidad de gestión y control del desarrollo de la tecnología, y casi nada donde la propuesta se desarrolló sin el seguimiento y apoyo necesario.

Resultado de este proceso es que continúa esta práctica en una porción importante (50%) de los agricultores cooperativizados y muy cerca (46%) de los agricultores asistidos por CODIPSA. En las otras categorías, la adopción fue muy escasa, notándose la ausencia total en el caso de los agricultores de Tapyta, donde el PMRN estuvo ausente.

Lo importante de todo lo señalado es identificar aquellos elementos o variables que han influido de manera determinante para que esta tecnología, que fue considerada por muchos expertos como la solución para la agricultura familiar, y que haya tenido tan baja adopción y adaptación a pesar del esfuerzo realizado, sobre todo por las organizaciones aún en proceso de fortalecimiento.

- ***La Reforestación***

La reforestación en pequeñas fincas es todo un reto por discutir y desarrollar con el involucramiento de los actores principales; en todos los casos estudiados existen avances importantes en menor o mayor medida, en cuanto a la adopción de esta práctica tan importante para el manejo de los recursos naturales, considerando la utilidad para el ecosistema, la restauración de zonas degradadas y para la generación de ingresos económicos familiares, y la regulación de la asociación de agua por el suelo.

En todos los casos señalados, la reforestación ha sido realizada con la incorporación del eucalipto a iniciativa de las ERS por su rapidez de crecimiento y facilidad de manejo; sin embargo, entre los agricultores cooperativizados, existe una mayor variabilidad en cuanto a la diversidad de las especies, destacándose la existencia de importante cantidad de especies nativas en la modalidad de enriquecimiento y regeneración natural en combinación con las especies exóticas.

Llama la atención que más de la mitad de los agricultores asistidos en “Tapyta” tenga incorporado en sus fincas la reforestación, aunque sea en pequeña escala, y por otro lado que el 22% de agricultores familiares no asistidos también realizan reforestación, en ambos casos la situación se debe principalmente a que los agricultores vecinos de la empresa POMERA demostraron interés por esta práctica y ante la oportunidad que ofrecía la firma Industrial maderera en dotarle de plantines, han incorporado en sus fincas la reforestación, situación que fue mejor aprovechada por los asistidos; igual situación ocurrió en la zona de influencia de CODIPSA, donde la firma facilitó los plantines a todos los agricultores, muchos de los cuales reforestaron e incluso hoy día ya están comercializando.

- **Participación de la mujer en las organizaciones**

La sostenibilidad debe ser siempre analizada a partir de diferentes perspectivas, uno de los indicadores sociales importantes constituye la participación y entre ellas específicamente el de la mujer, históricamente marginada de cualquier organización. Esta actitud necesariamente debe ser superada si se pretende encarar organizaciones sostenibles a partir de una mirada y actitud democrática, participativa e incluyente.

En ese sentido, para romper el círculo vicioso de la poca participación y empezar con la misma en el nivel más bajo, se debe

apoyar todas las iniciativas a nivel comunitario, y a partir de allí avanzar sobre las posibilidades de una proyección amplia, donde esta variable fundamental sea tenida en cuenta en cualquier iniciativa comunitaria.

Los resultados obtenidos indican que las dos organizaciones que presentan un nivel intermedio de participación (Cooperativa y Tapyta) en la escala matricial construida por el equipo de investigación, demuestran que las mismas presentan indicios muy importantes en avanzar progresivamente en la participación, teniendo en cuenta la participación creciente y gradual hoy día de las mujeres, ocupando cargos importantes en los espacios de decisión.

Sin embargo, en las otras organizaciones –CODIPSA, Sta. Rosa y Barbero– siguen siendo variables, poco incorporadas en la agenda de trabajo de la asistencia, razón por la cual el avance se ve mucho más difícil y lento; y en el tercer caso, están el Comité de mujeres de la Colonia “Guarapay”, con fuerte protagonismo de la mujer en sus asociaciones, quienes empezaron por la lucha en conquistar la tierra y a partir de allí se enfrascaron en permanente lucha por el arraigo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, donde los varones en su mayor parte pasan en jornadas laborales extraprediales en la frontera (Misiones-Argentina), como estrategia de sobrevivencia familiar.

Considerado aún como un tema sensible en la sociedad actual, un indicador importante es la gradual y creciente participación que se dan en muchas organizaciones, sin embargo aún queda mucho por hacer para alcanzar niveles aceptables de participación, sobre todo en una sociedad caracterizada por la exclusión y discriminación.



## CAPÍTULO VI

### Conclusiones y recomendaciones

El presente estudio intenta abordar desde una perspectiva holística el desarrollo comunitario en comunidades rurales campesinas apoyadas por las Empresas con Responsabilidad Social (ERS) y de manera comparativa, tomando los diferentes componentes del desarrollo como indicadores de la sostenibilidad. Por el hecho de que un sistema puede ser más eficaz y eficiente en algunos de sus componentes, frente a otros según los indicadores utilizados, implican la necesidad de abordar un estudio más sistémico que incluya diferentes indicadores tanto ambientales, socio-económicos y culturales, de manera a sugerir la mejor combinación de componentes y de las interacciones basadas en la realidad del contexto, las características de los actores y a las estrategias a ser implementadas.

Para realizar este estudio fue necesario observar, analizar y tratar de comprender los procesos desarrollados, incorporando una visión diacrónica de los acontecimientos, de manera a lograr una aproximación a la realidad del contexto tratando incorporar las racionalidades propias del modo de vivir campesino, inserto en escenarios más amplios como la comunidad, los comités y las cooperativas, productos y formas de articulación social y organizativa derivado de procesos educativos y de formación, desarrollados en las organizaciones durante un determinado tiempo.

A partir de estas consideraciones, las conclusiones a las que llegó la investigación para una mejor comprensión tratan de tipificar y agrupar las unidades productivas y sus organizaciones ligadas al origen de la asistencia recibida por la ERS, los logros alcanzados en el campo social-organizativo, económico-productivo, las áreas de intervención con suceso, rescatando lo más promisorio

y resaltar otras variables importantes en cuanto a los elementos transversales para un desarrollo sostenible e inclusivo.

A partir de estas argumentaciones el estudio permitió llegar a las siguientes conclusiones:

### ***La existencia de dos tipos de organizaciones constituidas por las ERS***

1. Aquella organización cuya constitución y formación está estructurada en un horizonte temporal importante, que le permite a los actores locales desarrollar procesos educativos y de formación cooperativa facilitando el empoderamiento por los procesos y por la organización, incorporando metodologías sistémicas para un desarrollo comunitario. Estas organizaciones como actores sociales y económicos tienen una perspectiva más sostenible en el mediano y largo plazo, tanto por el abordaje sistémico del desarrollo (SIEM) que manifiesta la complejidad del problema campesino, como por el capital social y humano que se va construyendo en el proceso, permitiendo aumentar de manera importante el poder de negociación frente a otros actores y la solución de conflictos frente a otros actores del contexto. Este proceso corresponde a las cooperativas Cuatro Vientos y Carolina, que pasaron por esta experiencia y que aún están en un proceso de permanente construcción social y económica.
2. Las organizaciones constituidas por las ERS cuya estructuración y funcionalidad no va más allá que el nivel de organizaciones de base, es decir a nivel de “Comités”, que si bien tiene algunas ventajas operativas, sus debilidades son más considerables, al menos si no están articuladas a organizaciones de mayor nivel de agregación que les permiten mejorar su poder de negociación. Dentro de este grupo, se pudo tipificar diferen-



tes sub-tipos con sus particularidades propias que les hacen un tanto diferente una de otras. Así se cuenta con:

- 2.1. Organizaciones de agricultores apoyadas por empresas agrícolas.
- 2.2. Organizaciones articuladas a empresas agroindustriales.
- 2.3. Organizaciones articuladas a empresas madereras y forestales.
- 2.4. Organizaciones de mujeres apoyadas por empresas agropecuarias para la educación de sus hijos.

En todos estos sub-grupos, el enfoque proporcionado fue de carácter más asistencial y limitado solo al ámbito local/comunitario (a nivel de base) sin una proyección articulada para conquistar mayores espacios y poder de negociación. Tal vez lo que más lo diferencia comparando con el primer grupo es la focalización de la asistencia del apoyo a lo económico-productivo, sin que esté acompañado de igual manera y magnitud por los otros aspectos para el desarrollo comunitario.

En este planteamiento, lo técnico-económico-productivo plantea de una manera explícita la priorización frente a los otros componentes del proyecto, repitiendo un tanto el paradigma que el desarrollo va a venir mediante el mejoramiento de la producción y productividad, el resto vendría por añadidura. Sin embargo, esta visión unilineal del desarrollo depone y subordina a los otros componentes tan iguales en importancia para encarar un proceso sostenible, incluyente y participativo del desarrollo comunitario y rural.

Este supuesto se consiguió constatar a nivel de base cuando llegó la crisis del sésamo, la chía y la mandioca (años: 2013, 2014, 2015), donde los agricultores organizados en grupo de base unidos para la producción y comercialización de estos rubros pasaron y siguen con secuelas aún muy críticas. El efecto sigue a nivel de los comités de base muchos de los cuales terminaron dispersos,

donde el sesgo económico-productivista y dependiente de las ERS torna muy vulnerable a las unidades productivas campesinas a los vaivenes del contexto, lo cual constituye una seria amenaza para la sostenibilidad.

*“...fue muy importante la plantación forestal que realizamos, ahora cosechamos y salvo la mala situación económica y las deudas con las financieras contraídas para la producción de mandioca, solo que ahora estamos solicitando de nuevo a que nos traigan los plantines para reponer las plantas que vendimos” (Entrevista a productor asistido por CODIPSA).*

A partir de esta reflexión, la situación organizacional y las perspectivas de las mismas ilustran un espectro interesante de tipologías y enfoques organizacionales con sus debilidades y potencialidades, lo cual es de alta relevancia y puede servir de insumo cuando se intenta encarar procesos sostenibles de desarrollo donde el abordaje sistémico de la problemática de los campesinos debe ser considerado como tal y evitar la fragmentación de los problemas y de las estrategias de abordarlo, experiencias con resultados cuya aplicación en las políticas públicas son conocidas.

Desde el punto de vista del tamaño de las unidades productivas, no existen diferencias importantes entre grupos asistidos por la ERS y Testigos, denotándose una predominancia de las fincas comprendidas entre 6 a más hectáreas; un aspecto importante y destacable de una gran proporción de las fincas campesinas es la permanencia de pequeños bosques nativos, consideradas por los campesinos como reserva de madera, leña y fuentes de hierbas medicinales. Aparentemente, por los rubros desarrollados, y el nivel tecnológico utilizado el tamaño de la finca no constituye ninguna limitante para el desarrollo productivo encarado actualmente por la mayoría de los asistidos.

Desde el punto de vista de la diversidad productiva como un indicador de la seguridad alimentaria, las propuestas desarrolladas por la firma agroindustrial y forestal POMERA ha proporcionado resultados muy relevantes en cuanto que estos asistidos son los que incorporan mayor diversidad productiva en sus fincas, atribuible en medida importante al apoyo condicionado en la preparación de suelo para cultivos alimenticios, aspecto ya destacado en la sección anterior y que fuera ratificado por las opiniones de los propios productores de la zona.

Este logro tal vez esté favorecido por el aislamiento en que se encuentra estas colonias, donde los servicios básicos en cuanto a caminos y abastecimiento son relativamente precarios, como también la lejanía de los mercados de insumos y productos. En otros escenarios analizados se presentan situaciones similares, específicamente entre los agricultores de Sta. Rosa y Barbero, junto a los cooperativizados, quienes implementan niveles importantes de producción de alimentos en sus fincas, tanto para la alimentación familiar y el excedente para su comercialización.

En este proceso de producción de alimentos la parte educativa constituye el eje central para la adopción de una propuesta diversificada que apunte a proporcionar una mayor seguridad alimentaria, naturalmente las ERS pueden potenciar este aspecto con sus estrategias de intervención, como lo demuestra y con suceso con los productores en Tapyta.

Sería conveniente que la producción de alimentos tenga una orientación agroecológica, de manera que la misma sea mucho más autónoma y autosuficiente, además con la utilización de variedades mejoradas campesinas o criollas la resiliencia (CRE. 2010) aumenta mucho más con estos tipos de variedades y consecuentemente la seguridad alimentaria, sobre todo en condiciones climáticas adversas que cada día aumentan en frecuencia e intensidad.

En lo que respecta a los ingresos económicos, indefectiblemente la forma de acceso a los mercados constituye un elemento importante para lograr mejores resultados, en ese sentido los cooperativistas acceden a mercados casi sin intermediación, los productores de Tapyta acceden al mercado con sus productos diferenciados, como también los productores de Barbero. Sin embargo, las diferencias de los ingresos ya no son muy importantes cuando no existen formas variadas de acceso, como ocurre con los productores de CODIPSA y Sta. Rosa, que comercializan el mismo producto que el resto y casi siempre en el mismo mercado.

Esta modalidad de acceso al mercado es una medida importante que marca la diferencia tanto en el desempeño de las organizaciones y sus unidades productivas familiares, aspecto que debería ser considerado y trabajado con mayor énfasis en proyectos similares, teniendo en cuenta que este logro requiere de una buena capacidad de gestión por parte de las organizaciones.

Otra variable significativa y de alto valor estratégico es el financiamiento y la AATT, los cuales están muy relacionados al desempeño de las organizaciones y de las unidades familiares y nuevamente aquellas organizaciones mejor posicionadas en su capacidad de gestión son las que mayores ventajas obtienen de estos importantes servicios para el desarrollo, esto es sin entrar a profundizar el tipo y la calidad de la asistencia recibida por los productores y sus asociaciones, los cuales pueden ser determinante si se los analiza con mayor profundidad. (FAO/BM, 2007).

Otro elemento importante a tener en cuenta es el nuevo rol que deben desempeñar los servicios de extensión tendientes a impulsar el concepto de "*Ciudadanía Rural*" (RIMIST, 2010) la cual debería estar incorporada en la nueva agenda de trabajo, como:

- Capacidad de gestión en ámbito local.
- Ampliación de mercados alternativos.
- Generación de ingresos no tradicionales.

- Elevar niveles nutricionales y de salud.
- Títulos de propiedad y financiamiento.
- Acciones orientadas a lograr inclusión de jóvenes, mujeres.

Otro indicador importante de la capacidad de gestión de los grupos es el manejo de recursos financieros por parte de la organización, en tal sentido y como indicador de la misma se cuenta con aquellos productores que manifiestan contar con fondos propios de sus organizaciones para sus emprendimientos. Los cooperativizados dan cuenta que han logrado conformar un capital de la organización que les permite utilizar para los proyectos económicos familiares con que cuentan y en condiciones mucho más accesibles que cualquier entidad financiera oficial o privado, lo cual es un signo de avance importante en el tema de la autogestión.

Como uno de los temas transversales se cuenta que las ERS que han promovido y trabajado de manera sistemática el uso de abonos verdes y la reforestación han tenido resultados importantes en cuanto a su adopción, atribuible posiblemente a la capacidad de seguimiento y permanente asistencia en las comunidades e inclusive en la provisión de semillas, en caso que esta sea limitante para la continuidad del proceso. Naturalmente, la percepción de los campesinos sigue siendo un tanto dispar a la hora de fundamentar la adopción o no de las prácticas del uso de abonos verdes, quedando pendiente aún la identificación de las causales y las racionalidades que expliquen las diferentes actitudes asumidas. En materia de reforestación, la situación presenta comportamiento similar a la anterior, así las ERS que han incentivado dicha práctica, tuvieron productos alentadores en cuanto a su adopción, inclusive algunos productores asistidos por CODIPSA realizaron sus primeras cosechas con resultados muy atractivos y promisorios para los productores.

Sin embargo, quedan dos aspectos que se deben plantear como interrogantes a discutir con los mismos productores organizados;

i) la necesidad de considerar que estos proyectos deberían ser sostenibles, es decir no depender de la ERS para reiniciar el proceso cuando se llegó al punto de cosecha, y la ii) se refiere a la búsqueda de ciertos niveles de equilibrio en el uso de las especies entre aquellas consideradas exóticas y las nativas, en una proporción que sea atractiva y viable para la adopción por parte del productor, buscando siempre la viabilidad técnica y económica, y adecuado a la racionalidad y condición socio-cultural del campesino.

Otra variable transversal relacionada a lo sociocultural es la participación de la mujer en el proceso de desarrollo y sobre todo en las decisiones tomadas en las organizaciones, lo cual casi siempre ha sido un factor postergado en las organizaciones rurales; sin embargo, desde la perspectiva de la sostenibilidad cobra una importancia significativa, considerando a la equidad y la participación como pilares fundamentales de la misma. En las organizaciones estudiadas en el presente trabajo, la participación de las mujeres sigue siendo insuficiente e incipiente en algunos casos, principalmente porque muchas de las ERS no han considerado en sus programas de apoyo la necesidad de abordar con igual intensidad como a los otros componentes. Sin embargo, en algunas de las organizaciones la participación aunque es incipiente, va creciendo y muchas mujeres van ocupando cargos relevantes dentro de la estructura organizacional, donde se toman decisiones relevantes que hacen a la vida de la organización.

A modo de conclusión, en primer lugar sería conveniente tomar en consideración la necesidad de profundizar el balance social-organizativo en las organizaciones, lo cual denota una alta incidencia para la sostenibilidad de un proceso organizativo a largo plazo, considerando que la misma es un instrumento eficaz que permite alcanzar logros y accesos a diferentes tipos de servicios a los involucrados y al mismo tiempo, como instrumento de gestión para encarar negociaciones con otros actores de la sociedad. En

segundo lugar, el análisis de las variables económicas cobra mucha importancia y significancia para la sostenibilidad de los procesos, al contribuir que las organizaciones y las familias puedan superar la pobreza y la extrema pobreza, donde las actividades desarrolladas tengan un desempeño adecuado y óptimo, aportando a la estabilidad de los sistemas productivos y organizacionales. La disyuntiva está siempre latente entre la rentabilidad en el corto plazo o una mayor estabilidad en el largo plazo, aspecto a ser discutido y definido por los propios actores.

Sin embargo, un análisis de esta variable será de mucho más valor tomando en cuenta mayores horizontes temporales, dada la variación y fluctuación de las variables económicas que influyen considerablemente en la economía doméstica y de las organizaciones.

Un tercer balance de las otras variables complementarias está relacionado con las bases productivas, al considerar al factor suelo como elemento directamente relacionado a la productividad, la seguridad alimentaria y una mayor resiliencia de los cultivos (germoplasma resistentes) ante los permanentes cambios climáticos; por otro lado la reforestación como fuente de energía renovable, material de construcción, de mantenimiento de aguas y humedades superficiales, fuente de hierbas medicinales, entre otros y finalmente, la participación de la mujer en las importantes decisiones al considerar que es responsable de más de la mitad de la producción de alimentos (FAO, 2007), todos ellos actualmente con diferentes niveles de avances en las organizaciones y que debería ser profundizado en el futuro, pensando en la sostenibilidad, la equidad y sobre todo la inclusión. La necesidad de una coexistencia entre diferentes actores en un territorio, invita a sumar esfuerzos de esta naturaleza en la búsqueda de intervenciones futuras, concertadas entre actores públicos y privados, donde el Estado liderando un rol protagónico e innovador complementado con los

diferentes actores de la sociedad civil, y utilizando metodologías y estrategias adecuadas e incluyentes, eficientes y sostenibles que ayuden a los/as campesinos/as mediante sus organizaciones a salir definitivamente de la postración y el atraso.

A partir de estas consideraciones generales se puede concluir de manera general que las asistencias proporcionadas por las ERS han sido importantes en los diferentes aspectos de la vida campesina, como también para las mismas empresas, al lograr posicionarse en los territorios donde existía mucha resistencia por parte de las poblaciones locales. A pesar de la utilización de algunos indicadores socio-organizativos, económicos y manejo de recursos naturales en esta investigación, esto no implica que sean los únicos que efectivamente pueden medir la sostenibilidad de los procesos para un desarrollo comunitario, sin embargo permite dar ciertas pautas a ser analizadas y profundizadas para estudios de mayor rigor, complementados con otros indicadores que puedan proporcionar metodologías incrementales para una mayor aproximación a la realidad.



## Bibliografía

- Almada, F.; Barril G. Caracterización de la agricultura familiar en el Paraguay. Asunción: IICA. 2006.
- Argandoña, A. Responsabilidad Social y Capitalismo Consciente. En línea. consultado en fecha 19-03-16.
- Bogarín S. 2012. Responsabilidad social, un buen negocio. ABC-Color.
- Bowen, Howard. R. 1953. *Responsabilidades sociales del hombre de negocios*. Univ. Iowa.
- Carroll, A.B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*.
- Cancino, C. y Morales, P. 2008. Responsabilidad Social Empresarial. *Docente N° 1, Fac. de Economía. 58 p. Univ. de Chile, Facultad de Economía y Negocios. 58 p.*
- Chayanov, A.V. La organización de la Unidad Económica Campesina. Bs. As. 1985. 339 p.
- Centro de Resiliencia de Estocolmo. (CRE). 2010. Qué es la Resiliencia. Permacultura-es. En línea. Consultado en fecha 18-03-16. Disponible en <http://www.permacultura-es.org/permacultura/1992-que-es-la-resiliencia.html>
- FIDA. Inclusión de la Agricultura Familiar en Cadenas de Valor. Proyecto Paraguay Inclusivo. Asunción, 2012. 169 p. 6.
- FAO/Banco Mundial. 2007. ESTUDIOS SECTORIALES PARAGUAY. Desarrollo Agrícola y Rural. Tendencias Recientes y Recomendaciones. 2007. 37 p.
- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". *Times Magazine*, September 13th, New York.
- Fogel, R. 2001. Las luchas Campesinas. Tierra y condiciones de producción. Asunción. CIPAE/CERI.
- García, M. y Sánchez, RSE. Nuevos enfoques y estudios de casos en Paraguay. AECID. Asunción. 2007.

- Genhidro. Políticas de Responsabilidad Social Empresarial. .En línea. Consultado en fecha: 15 de enero de 2016. Disponible en <http://docplayer.es/8806761-Politica-de-responsabilidad-social-empresarial-genhidro.html>
- Guereña, A. y Riquelme, Q. El Espejismo de la Soja. Los límites de la Responsabilidad Social Empresarial. OXFAM. Asunción. 2013. 62 p.
- Jackelen, H. Estudios de Casos. Responsabilidad Social Empresarial. PNUD. Asunción. 2013.
- Jones, T. (1980). "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", California Management Review. Berkeley: Spring 1980.
- Lenin, W.Y, El Desarrollo del Capitalismo en Rusia. Ed. Lenguas Extranjeras. Moscú. 1958.
- Florentin, M.; Peñalba, M.; Calegari, A; Derpsch, R. 2001. Abonos verdes y rotación de cultivos en siembra directa. Pequeñas propiedades. S. Lorenzo, PY: MAG/GTZ. 82 p.
- Melé Domenec. Responsabilidad Social de la Empresa. Una revisión crítica a las principales teorías. En línea. Consultado en fecha 12-10-15. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2533611.pdf>
- Murray, K., Montanari, J. (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". Academy of Management. The Academy of Management Review. Briarcliff Manor: Oct 1986.
- NOVAPOLIIS, 2003. Revista de Estudios Políticas Contemporáneas. La cuestión Agraria en el Paraguay y el Movimiento Campesino. Ed. N° 2. 75 p.
- Porter, M. y Kramer, M.R. (2006). "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, Diciembre.
- Reyes, Rosa. Metodología sistémica. 2006. En línea consultado en fecha 20-03-16.
- Báez, Linda. 2011. RIMIST. Agenda de Extensión Rural Latinoamericana que contribuya a un Desarrollo Rural Inclusivo Extensión. 40 p.
- Rostow. Manifiesto No comunista. Cambridge University Press, 1960.

- Rocheleau, D.E. 1994. Participatory Research and the Race to Save the Planet: Questions, Critique, and lessons From the Field. *Agriculture and Human Values* 11(242) 4-24.
- RSE en Paraguay. *Diario La Nación*. 2012.
- Schejtman, A. 1980. Economía campesina: lógica interna, articulación y persistencia. Pág. 121-140 en *Revista de la CEPAL*. Santiago.
- Swisher, M. 1996. La Agricultura Sostenible. Algunas consideraciones. Curso de agroecología 96-7. Organización de estudios tropicales, San José, Costa Rica. CA.
- Tepicht, J. 1973. Marxisme en agricultura, en Chonchol, J. en *Sistemas Agrarios en América Latina*. México. 429 p.
- Wilcox, D. (2005). “Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global”. *Estudios 2005*, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.
- USEM. 2009. Protocolo RSE, para una gestión empresarial integral. Uniapac. México. 31 p.
- Entrevistas a representantes de las siguientes organizaciones o instituciones: (Periodo 2015/16).
- Socios de la Cooperativa “4 Vientos”. Gral. Aquino. Dpto. San Pedro.
- Socios de la Cooperativa “Carolina”. Itac. del Rosario. Dpto. San Pedro.
- Socios del Comité “Fomento Agropecuario”. Colonia Barbero. San Pedro Y.
- Socios del Comité “Santa Rosa Cañada”. San Estanislao. Dpto. San Pedro.
- Entrevistas a socios de los comités Asistidos por CODIPSA. Repatriación. Dpto. Caaguazú.
- Entrevista a socios de los comités de “Tapyta”. San Juan Nepomuceno. Caazapá.
- Entrevistas a socios del Comité de Mujeres del Asto. Guarapay. Carlos A. López. Dpto. de Itapúa.
- Entrevista a responsable de COVEPA y COVESAP. Gral. Aquino e Itac. del Rosario. Dpto. de San Pedro.
- Entrevista al Gerente de CODIPSA. Repatriación. Dpto. Caaguazú.

Entrevista a técnicos de la Fundación Bertoni. Tapyta-San Juan Nepomuceno. Caazapá.

Entrevista al Gerente General de CYTASA. Guarapay. Carlos A. López. Dpto. Itapúa.

Entrevista a técnicos del Ministerio de Agricultura DEAG-MAG de Gral. Aquino e Itacurubí del Rosario.

Entrevista a técnicos del Ministerio de Agricultura DEAG-MAG de San Pedro del Ycuamandyju.

Entrevista al responsable de la Audición Rural Radial de San Pedro del Ycuamandyjú. San Pedro Y.

Entrevista a Técnicos del CECTEC. Edelira. Dpto. de Itapúa.

## ANEXO I

*El procesamiento realizado se omite en el documento por su extensión, solo son considerados los resúmenes de los mismos.*

### 1. Superficie de la finca

Categorías	Estrato de Superficie Detentada				Total
	Hasta 3 Has.	De 3,01 a 6 Has.	De 6,01 a 10 has.	Más de 10 has.	
Testigo 4 Vientos/Carolina	6	15	9	0	30
Testigo Barbero/Santa Rosa	6	3	12	6	27
Testigo CODIPSA	3	0	12	6	21
Testigo Tapyta	6	3	12	3	24
Total	21	21	45	15	102

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

### 2. Superficie cultivada por estratos (%)

Población	Superficie cultivada por estrato (en %)				Total
	Menos de 1 Ha.	De 1 a menos de 2 Has.	De 2 a 3 Has.	Más de 3 Has.	
Asistido	2	16	40	41	100
No asistido	6	26	24	44	100

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

### 3. Superficie cultivada en relación al tamaño de la finca

Porcentaje de la superficie utilizada en agricultura	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido
0,01-25	30	23	23
26-50	47	35	35
51-75	34	26	26
76-100	21	16	16

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

#### 4. Diversidad productiva - Seguridad alimentaria

Asistidos/Testigos	Estrato de Diversificación (%)			
	Hasta 2 Rubros	De 3 a 4 Rubros	5 Rubros	Más de 5 Rubros
4 Vientos/Carolina	6	55	23	16
Barbero/Sta. Rosa	19	31	31	19
CODIPSA	12	54	15	19
Tapyta	3	29	42	26
Testigo	21	45	31	3

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

#### 5. Ingreso económico familiar comparativo

Población	Ingreso Total Finca Estratificada				Total
	Hasta 7.500.000 Gs.	De 7.500.001 a 12.000.000 Gs	De 12.000.001 a 24.000.000 Gs.	Más de 24.000.000 Gs.	
Asistidos ERS	25	21	26	27	99
No Asistidos	30	39	24	9	102
Total	55	60	50	36	201

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

#### 6. Ingresos promedios comparativos por organización

Categoría	Promedio de ingresos por organización (en millones de Gs.)
Barbero	19,3
Barbero Testigo	9,6
Carolina	16,5
Carolina Testigo	7,9
Codipsa	21,1
Codipsa Testigo	19,9
Cuatro Vientos	16,2
Cuatro Vientos Testigo	8,9
Santa Rosa Comité	10,6
Santa Rosa Testigo	7,8

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

## 7. Proporción de los ingresos provenientes del trabajo extrapredial comparado con el ingreso total

Categorías	Porcentaje del ingreso extrapredial sobre el ingreso total (%)			Total
	Hasta 15%	De 15,1 a 50%	Más de 50%	
Asistidos	33	42	25	100
No Asistidos	27	27	47	101
	60	69	72	

## 8. Niveles de gestión de los asistidos

### 8.1. Financiamiento

Categorías	% Reciben créditos
4 Vientos/Carolina	90
Barbero/Santa Rosa	75
CODIPSA	85
Tapyta	35
Testigos	8

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

### 8.2. Asistencia Técnica (AA.TT) Asistidos y no asistidos. Comparación (%)

Población	Reciben	No reciben
Asistidos por ERS	75	25
No Asistidos	28	72

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

### 8.3. AATT por categorías. Comparado con testigos. En %

Categorías	% reciben AATT
4 Vientos/Carolina	91
Barbero/Santa Rosa	62
CODIPSA	79
Tapyta	68
Testigos	28

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

## 8.5. Socios que manifiestan tener fondos propios en sus organizaciones

<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje de entrevistados que dicen tener fondos propios en sus organizaciones (%)</b>
4 Vientos/Carolina	93
Barbero/Santa Rosa	21
CODIPSA	33
Tapyta	25
Testigos	

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

## 9. Variables transversales para un desarrollo comunitario.

### 9.1. Manejo de suelo. Cultivo de Abono Verde

<b>Categorías</b>	<b>% de fincas que realiza cultivo de Abono Verde</b>
4 Vientos/Carolina	50
Barbero/Santa Rosa	19
CODIPSA	46
Tapyta	0
Testigos	5

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.

### 9.3. La incorporación de la reforestación

<b>Categorías</b>	<b>% de fincas que realizan reforestación</b>
4 Vientos /Carolina	30%
Prod. Codipsa	50%
Prod. Tapyta	55%
Prod. Sta. Rosa/Barbero	15%
TESTIGO	22%

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico.



### 9.3. Participación de la mujer en las organizaciones

Organizaciones	Nivel de participación de las mujeres en sus organizaciones		
	Baja*	Media**	Alta***
Barbero y Santa Rosa			
Coop. Carolina - Cuatro Vientos			
Codipsa			
Comité de Guarapay			
Tapyta			

\*Hasta 10% de mujeres en instancias organizativas y de decisión.

\*\* De 11 al 40% de mujeres en instancias organizativas y de decisión.

\*\*\* Más de 40% de mujeres en instancias organizativas y de decisión.

Fuente de elaboración: Encuestas realizadas por el equipo técnico a los/as productores/as.

## ANEXO II



*1. Talleres con grupos campesinos en Ñumí-Tapyta-Caazapá.*



*2. Aplicación de las entrevistas con líderes y grupos de mujeres organizadas de la AFC.*



**3. Entrevista al Dr. Ferdinand Regehr**



**4. Entrevista a Gerente de CODIPSA.**



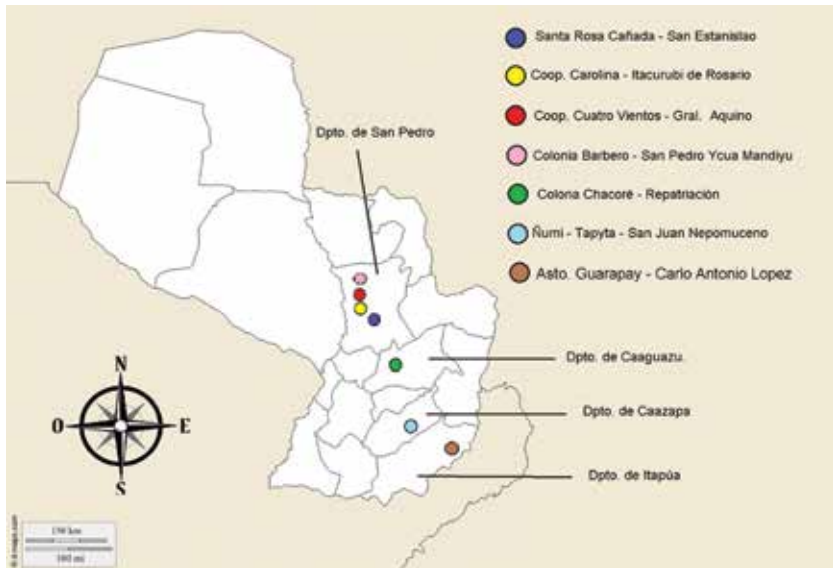
**5. Gral. Aquino. Entrevista Grupal a la Comisión Directiva de la Cooperativa 4 Vientos.**



**6. Itacurubí - Entrevista a Socio de la Cooperativa Carolina, Sr. Juan García.**

### ANEXO III

## Ubicación de las Organizaciones de Agricultores según zona de estudio.



Diciembre - 2016

## De los autores

**José Ángel Benítez Estigarribia.** Ingeniero Agrónomo. Egresado de la Facultad de Ingeniería Agronómica-Universidad Nacional de Asunción. Es Magister en Desarrollo por la UNA-EPGA. Además, realizó cursos de post-grado en: Agroecología (Costa Rica), Producción e Industrialización de la Mandioca (Colombia), “Asistencia Técnica y Servicios de Apoyo al Desarrollo Rural” y “Seguridad Alimentaria”. FODEPAL-FAO/AECI. Docente de la Facultad de Ingeniería Agronómica-UNA. Y Coordinador de Proyectos de desarrollo rural con Campesinos por el CERI. Publicaciones realizadas en áreas de Seguridad Alimentaria y de la Agricultura Familiar Campesina. Vice Pte. actual de la Sociedad Científica de Agroecología, Agricultura Familiar y Economía Solidaria (SOCADAFES).

**Cipriano Ramón Enciso Garay.** Ingeniero Agrónomo egresado de la Facultad de Ciencias Agrarias (FCA) de la Universidad Nacional de Asunción (UNA). Máster y Doctor en Agronomía por la Universidad Estadual Paulista, Brasil. Docente Investigador y profesor de Cursos de Grado y Postgrado de la FCA/UNA. Árbitro de revistas científicas nacionales e internacionales. Investigador categorizado Nivel I de PRONII - CONACYT. Ha realizado Publicaciones en el área de Horticultura y Agricultura Familiar.

**Enrique Asterio Benítez León.** Es Ingeniero Forestal por la Universidad Nacional de Asunción (UNA), Maestría y Doctorado en Ingeniería Forestal por la Universidad Federal de Santa María, Brasil. Es investigador Nivel I del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Cuenta con trabajos científicos publicados en revistas internacionales. Es coordinador del proyecto denominado “Establecimiento y consolidación de un centro de semillas forestales de especies nativas del Bosque Atlántico del Alto Paraná”. Revisor de artículos científicos en revistas internacionales. Actualmente es Docente Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Agrarias (UNA), es Jefe de la edición de la Revista Investigación Agraria, FCA-UNA, y orientador de tesis de graduación y maestría.

**Vidal Rivelli Centurión.** Es Ingeniero Agrónomo, Egresado de la Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ingeniería Agronómica (FIA-UNA). Máster por la Universidad Estatal de Louisiana, Baton

Rouge, USA. Dpto. Fitopatología y Fisiología de Cultivos. Curso especialización por la Universidad de California, Davis, USA. Programa de Protección de Plantas y Manejo de Plagas (PPPM). Realizó trabajo de investigación sobre la “Marchitez del locote incitada por Fusarium oxysporum f. sp. capsici f. sp. nova”. Tesis M. S. Universidad Estatal de Louisiana, Baton Rouge, Louisiana, USA. Además llegó a trabajar en diversas ONGs en los departamentos de la Región Oriental del país, como también en monitoreo de los cultivos financiados y de tasación de rendimientos estimados con empresas privadas.

**Juan S. Ferreira.** Es Ingeniero Agrónomo, Egresado de la Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ingeniería Agronómica (FIA-UNA). Se ha desempeñado como: Técnico Coordinador, en el Área de desarrollo productivo y Apicultura. Colaborador para el establecimiento de Política y Estrategia para la comercialización de la miel de abeja, Investigación sobre el cultivo del Algodón y Tabaco en los Dptos. de Caaguazú, San Pedro y Alto Paraná y especialista en Moderación de manera participativa el Plan Operativo Anual (POA).

**Eva López.** Es Ingeniera en Ecología Humana, Egresada de la Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Agrarias (FCA-UNA). Post-grado en la Universidad Nacional de Avellaneda. Diplomada en microcréditos para el desarrollo de la economía social. Bs. As., Argentina. Se ha desempeñado como: Gerente General del Nicho EcoAgroIndustrial Campesino Familiar, Iturbe – Dpto. de Guairá. Además fue técnica de seguimiento de ejecución de Programa, especialista en Liderazgo y Desarrollo Local. Instructora del curso Frutihorticultura Orgánica, especialista en elaboración de planes de negocio, e instructora en Agroecología, Agricultura Orgánica y elaboración de estudios de mercado.

**Víctor Genes.** Es Licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Nacional de Asunción (UNA). Profesor en la Escuela de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Nacional de Asunción (UNA) y de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Nacional de Caaguazú (UNCA). Fue investigador responsable del proyecto de investigación sobre Jóvenes Rurales de la ILC (Internacional Land Coalition), FIDA. Actualmente Coordinador Social del Proyecto Avenida Costanera Norte 2da. Etapa.

Se terminó de imprimir en diciembre de 2016.

Arandurã Editorial

Tte. Fariña 1028

Teléfono: (595 21) 214 295

e-mail: [arandura@hotmail.com](mailto:arandura@hotmail.com)

[www.arandura.com.py](http://www.arandura.com.py)