

URB=AL



Proyecto
financiado
por la
Unión Europea

urb-al III

C³CAP

Cohesión social a través del fortalecimiento
de las Cadenas Productivas

MEDICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL CASO MISIONES, Paraguay

INFORME FINAL
RELEASE 0



REGIONE DEL VENETO



Estado do Rio Grande do Sul
Brasil



SAN JUAN
GOBIERNO

Provincia de San Juan
Argentina



Gobernación Departamento de Misiones
Paraguay



Fondazione
di Venezia





MEDICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL CASO MISIONES, Paraguay

INFORME FINAL RELEASE 0

MEDICIONES "ANTE" Y "DURANTE"
APLICACIÓN PROGRAMA COCAP

Elaborado por:

Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya

Investigadores:
Fabricio Vázquez







MEDICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL CASO MISIONES, Paraguay

INFORME FINAL MEDICIONES “ANTE” Y “DURANTE” APLICACIÓN PROGRAMA COCAP

Introducción


El presente estudio tiene como objetivo analizar el capital social en el marco de las acciones emprendidas por Cocap (Cohesión social a través del fortalecimiento de las Cadenas Productivas, desarrollo de métodos permanentes de acción colectiva en los sistemas regionales de países del MERCOSUR) en el departamento de Misiones. Atendiendo que este territorio presenta una configuración de actores, actividades e historia muy diferente a los demás escenarios de intervención regional del proyecto (Provincia de San Juan (Argentina), Estado de Rio Grande do Sul (Brasil) y Departamento de Misiones (Paraguay) se plantea una mirada a los componentes y manifestaciones del capital social de forma diferente a los demás casos estudiados. Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya

Las acciones de Cocap se orientan reforzar la cohesión social a través del mejoramiento competitivo de las cadenas productivas agrícolas, artesanales y de turismo. En este contexto los objetivos específicos del proyecto COCAP son:

- Reforzar las estrategias de desarrollo económico local de los 3 territorios, y sus cadenas productivas de los 3 territorios.
- Incrementar el acceso al financiamiento de las mipymes.

Las iniciativas del proyecto Cocap se centraron en tres campos principales: la agroindustria, con los sistemas productivos de hierbas aromáticas y de mburucuyá, principalmente centradas en el distrito de San Ignacio, la artesanía en lana del distrito de San Miguel y las actividades turísticas que incorporan a varios distritos del departamento atendiendo la distribución de los atractivos y sistemas productivos turísticos.

Los resultados preliminares permiten observar aspectos relevantes del capital social en pleno desarrollo y expansión, como por ejemplo el aumento de la capacidad y autonomía de relacionamiento de los actores tradicionalmente más débiles, los agricultores familiares. No obstante se aprecian aun elementos asociados a la escasa confianza y credibilidad entre los actores, extrema dificultad en crear y mantener instituciones y formalidades mínimas. La presencia de actores fuertes, las empresas, representan oportunidades para la construcción de territorios con economías más eficientes y competitivas.



El informe se estructura en tres partes o secciones. La primera explica brevemente la metodología aplicada, la segunda sección hace referencia al contexto cultural paraguayo para luego, en la tercera presentar el análisis de las manifestaciones del capital social en las cadenas seleccionadas, para finalmente presentar las conclusiones y recomendaciones.

Aspectos metodológicos

Para la realización del estudio se procedió inicialmente a recolectar informaciones sobre los antecedentes de las acciones del proyecto en las respectivas comunidades, así como los antecedentes culturales e institucionales de la zona. Se elaboró un cuestionario y una guía de entrevistas a actores claves a partir del cuestionario para medir el capital social que se había aplicado en Brasil, pero se lo adaptó en forma y contenido al escenario paraguayo y específicamente del departamento de Misiones.

Los cuestionarios se aplicaron a actores claves de cada una de las cadenas, y se enriquecieron con entrevistas a profundidad con otros actores. Se realizaron 17 entrevistas a diferentes representantes de instituciones y productores de las cadenas productivas seleccionadas.


Aplicación de entrevistas a informantes calificados:

- Encargado del sector productivo agrícola de la Empresa Santa Margarita
 - Gerente de la oficina local del Crédito Agrícola de Habilidad
 - Productores líderes de la comunidad Martín Rolón
 - Agricultores individuales de hierbas aromáticas y de mburucuyá
 - Responsable de la Cooperativa Oveja Rague de la ciudad de San Miguel
 - Representante del Instituto Paraguayo de Artesanía, filial San Miguel
 - Jóvenes artesanos en lana
 - Líderes empresarios del sector hotelero de San Ignacio
 - Empresarios del sector gastronómico de San Ignacio
- Posteriormente la información relevada ha sido analizada de forma integrada, y cruzando las variables estudiadas. Los principales aspectos indagados fueron:
- Características del sistema local: población, estructura productiva, acceso a servicios, infraestructura e historia.
 - Vida institucional: acciones colectivas y solidaridad. Instituciones y redes.
 - Percepción de los actores: participación, liderazgo y cultura organizativa.

Caracterización general del Capital Social en Paraguay

El capital social en Paraguay es el resultado de la conjunción de diversos elementos históricos, culturales, estructurales y coyunturales que han configurado el espacio social en las diferentes zonas del país. Se observan sin embargo patrones particulares en todas las regiones que corresponden a poblaciones campesinas, cuyo perfil cultural incide en la manifestación y desarrollo del capital social. En Paraguay el capital social se presenta en dos formas principales, las informales o de proximidad, conformada por la familia, las amistades y la vecindad y, en segundo lugar, las organizaciones formales como los comités de productores agrícolas, las asociaciones de vecinos, clubes deportivos, entre otros.


Se entiende por Capital Social al conjunto de valores, conductas y representaciones que permite un funcionamiento grupal dirigido a aprovechar oportunidades y generar una visión compartida de desarrollo. El Capital Social suele sostenerse y construirse en torno a la confianza mutua de los actores, las normas que estos construyen y las redes e instituciones.



El esquema histórico de las organizaciones formales en las zonas rurales se puede resumir brevemente en el siguiente esquema:

- Emergencia de las Ligas Agrarias Cristianas, en funcionamiento aproximadamente entre 1960 y 1980. Constituye la primera experiencia de organización en zonas de población campesina con auspicio de la iglesia católica y enfocada en la construcción de un nuevo orden rural, más justo y equilibrado, sobre todo en cuanto a la disponibilidad de la tierra. Los principales ejes de acción de las Ligas Agrarias fueron el trabajo conjunto en las parcelas, conocido también como “minga” u “ojopói” y la organización de almacenes comunitarios, además de la educación de los niños campesinos fuera del sistema oficial para asegurar una formación no alienante, alimentada por las modernas ideas de la “pedagogía del oprimido” del pedagogo Paulo Freire y la “teología de la liberación” emergida en el mismo contexto. El régimen militar de Stroessner no toleró estas iniciativas y reprimió hasta la extinción de las mismas. Varias de estas experiencias se sucedieron en algunas zonas del departamento de Misiones, con acompañamiento de sacerdotes de la Compañía de Jesús. Las mayores represiones se produjeron en este departamento, específicamente en la ciudad de San Juan Bautista, dejando profundas secuelas.
- Debilitamiento de organizaciones, en funcionamiento aproximadamente entre 1980 y 1990. Este periodo se caracteriza por el temor generalizado en el ámbito campesino como resultado de la represión política a las organizaciones rurales, con asesinatos y torturas a los líderes de las Ligas Agrarias y el desmantelamiento de todo tipo de iniciativa de organización rural. Posteriormente no surgen organizaciones importantes y solo manifestaciones locales lideradas por los nuevos proyectos de cooperación internacional que comenzaban lentamente a trabajar en algunas zonas de la región Oriental.
- Emergencia de las nuevas formas de organización, en funcionamiento aproximadamente entre 1990 y 2010. La instauración de la democracia en 1989 es coincidente con la revitalización de las organizaciones campesinas, favorecidas por diferentes proyectos de cooperación internacional como por ONGs y, en no pocos casos, por el fermento político y la militancia a la que la dirigencia campesina comienza a acceder con la apertura que trae consigo la democracia. En este periodo el Ministerio de Agricultura y Ganadería intensifica su presencia en las zonas rurales, instalando el sistema de las organizaciones de productores rurales para el acceso a capacitación, créditos e insumos. A partir de este periodo histórico se instala el enfoque asociativo de trabajo de todas las iniciativas de desarrollo rural, al igual que el reconocimiento de las mismas por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería como de las demás instancias públicas, especialmente las municipalidades y gobernaciones.

El departamento de Misiones puede categorizarse como una zona donde prima la agricultura familiar tradicional, caracterizada por la primacía de los fuertes lazos familiares y de proximidad (vecinos, parientes y amigos), con escaso nivel de formalización, actuando de manera paralela a las organizaciones formales, con sus modalidades culturales primarias de solidaridad social local. Estas zonas presentan comportamientos en general individualistas y estrategias económicas principalmente de autoconsumo. La gran mayoría de las familias campesinas experimentan transformaciones estructurales en cuanto a su composición familiar, debido a emigraciones, así como en sus actividades productivas, acceso a bienes y servicios, como



resultado de la implantación de un modelo de vida más moderno que comienza a construirse desde las cabeceras urbanas.

El aspecto resaltante de las organizaciones rurales consiste en que son percibidas como espacio de acceso a bienes y servicios de apoyo con una fuerte expectativa de gratuidad, lo que genera a su vez un marco de acción inmediateista, paternalista y asistencialista. La intervención de las políticas públicas específicas orientadas a mejorar la calidad de vida de las familias campesinas, han instalado un modelo de trabajo con las organizaciones caracterizado por un fuerte asistencialismo y paternalismo. Inclusive programas de reducción de la pobreza, como el de TEKOPORA, al no incluir un sólido componente productivo, promueve una cultura de la dependencia hacia subsidios transitorios que no logran sacarlos de la pobreza y promueven mayor dependencia.



Las manifestaciones del Capital Social en el marco de las acciones de la iniciativa COCAP.

Cadena agroindustrial: Mburucuyá e hierbas medicinales y aromáticas

Características del sistema territorial local

La comunidad de Martin Rolón surge a partir del asentamiento de campesinos del departamento de Misiones que no disponían de tierra propia. El asentamiento recibió el apoyo decidido y sostenido de una serie de instituciones europeas como la Confederación Italiana de Agricultores de Italia y la Asociación de Solidaridad para el Desarrollo principalmente.

Con más de 300 familias, el sistema de cooperación italiana dotó hace casi diez años a la comunidad de viviendas para las familias de la cooperativa, además de instalar el sistema de abastecimiento de agua potable, gracias a la construcción de tres pozos artesianos, la distribución de red de cañerías y servicios básicos de agua y electricidad, a lo largo de los últimos años. La etapa inicial de la cooperación italiana permitió sentar las bases físicas mínimas sobre las cuales puede construirse un proyecto de desarrollo.

Toda la cooperación para la instalación de la comunidad, desde las viviendas de material cocido hasta el sistema de agua potable y el servicio de energía eléctrica, es el resultado de un interés de actores externos (donaciones de la cooperación internacional) con el compromiso de trabajo de la población beneficiaria.

Una vez asegurada la tierra propia para los agricultores así como los servicios básicos, la cooperación se orientó al replanteamiento del sistema productivo. De esta forma surge la Cooperativa Martin Rolón, una vez más con fuerte inyección de capital para la instalación y funcionamiento de la misma. La cooperativa cuenta con maquinarias agrícolas y camión de carga que les permite procesar la producción propia, por ejemplo el maíz para la elaboración de balanceados bovinos.


La cooperativa cuenta con más de 170 socios que se dedican a diferentes cultivos destinados a asegurar el autoconsumo familiar como para la generación de ingresos monetarios. Uno de los primeros rubros de renta fue la producción de caña de azúcar, aprovechando la existencia de una fábrica de azúcar en el distrito de Santa María (Insama).

El sistema productivo del Mburucuyá

El cultivo de un nuevo rubro, el mburucuyá, representó una modificación del patrón productivo tradicional. La empresa Frutika, ubicada en el norte del departamento de Itapúa precisa de diversas frutas (cítricos y mburucuyá principalmente) que deben ser adquiridas de otras zonas del país. De esta forma, el proyecto COCAP ha facilitado la incorporación a la cadena productiva del mburucuyá en el asentamiento Martin Rolón del distrito de San Ignacio.

A partir de los primeros contactos los agricultores de esta comunidad inician el proceso productivo con el apoyo de la empresa Frutika que facilita los plantines y las buenas prácticas agrícolas. Inicialmente solo unos pocos agricultores se interesaron en este rubro para luego abandonarlo ante el desconocimiento de las oportunidades y la desconfianza hacia las posibilidades de mercado, inclusive después de haber recibido el compromiso y apoyo de la empresa Frutika. Inicialmente se cultivaron solo 4 hectáreas en toda la comunidad, de las 10 que se habían planificado inicialmente. Se observa aquí un tradicional manto de duda hacia los actores externos que prometen condiciones favorables de venta. La incredulidad y sospecha de fracaso se alimenta de una serie de experiencias negativas anteriores, dentro de escenarios liderados por acopiadores oportunistas o actores externos y desterritorializados.

Luego de las primeras ventas de los escasos agricultores que continuaron el proceso productivo, y de los ingresos considerables que se generaron, el resto de los agricultores se animó a iniciar el cultivo de mburucuyá, cuadruplicando la superficie cultivada, siguiendo un antiguo patrón cultural de tanteo y error de la economía campesina. La desconfianza y sobre



todo la inexistencia de experiencias exitosas con empresas y acopiadores, son las principales causas del retraso en la incorporación de mas agricultores a la cadena. Las familias campesinas no tienen muy desarrollado el espíritu emprendedor ni pionero, por lo que muy raramente se aventuran en rubros no tradicionales como el mburucuyá u otros.

La empresa compradora asegura un precio de compra estable y sobre todo una seguridad en la adquisición de las frutas, sin embargo también aparecen compradores externos, provenientes de Asunción quienes suelen comprar las frutas desplazándose hasta la comunidad y pagando un precio superior a Frutika. Esto constituye una pérdida sutil para la empresa, que ha invertido no pocos recursos financieros, materiales y asistencia técnica, pero por constituir una fuga esporádica no representa una desventaja sustancial, aunque si se trata de una ruptura del compromiso con la empresa Frutika por parte de los agricultores, aunque no medie ningún contrato específico.

Como los agricultores forman parte de la Cooperativa local disponen del camión propio para llevar las frutas desde la comunidad hasta el norte de Itapúa distante a casi 300 kilómetros de distancia. Cuando los agricultores disponen de mayores cantidades de fruta y el camión propio es insuficiente se procede a alquilar un camión de mayor porte. Esto es mas frecuente en los últimos meses, puesto que cada vez mas agricultores deciden no solo incorporarse a la cadena, sino también a expandir la superficie cultivada. Esta parece ser la ventaja concreta más relevante de los agricultores familiares de la comunidad de Martín Rolón.

El dinamismo personal de los líderes productivos, y no necesariamente los líderes políticos en términos institucionales, es crucial para comprender la inclusión de más productores a la cadena. El efecto demostrativo indirecto que generan los líderes productivos es determinante en toma de decisión de incorporarse a la cadena. Además, la comunidad está organizada en forma longitudinal, con varias viviendas alineadas al camino principal de acceso, lo que permite observar desde la calle la envergadura del cultivo de murucuyá de los productores más activos.

Se estima que los ingresos anuales de las familias que producen mburucuyá son de más de 16 millones de guaraníes por hectárea (alrededor de 3.000 euros), resultado de las tres cosechas que se realizan en el año. Mas allá de la cifra, de por si muy relevante para la economía campesina, la innovación mayor consiste en la articulación con una cadena productiva regional, la asunción y el sostenimiento de compromisos en torno a un rubro agrícola no tradicional.

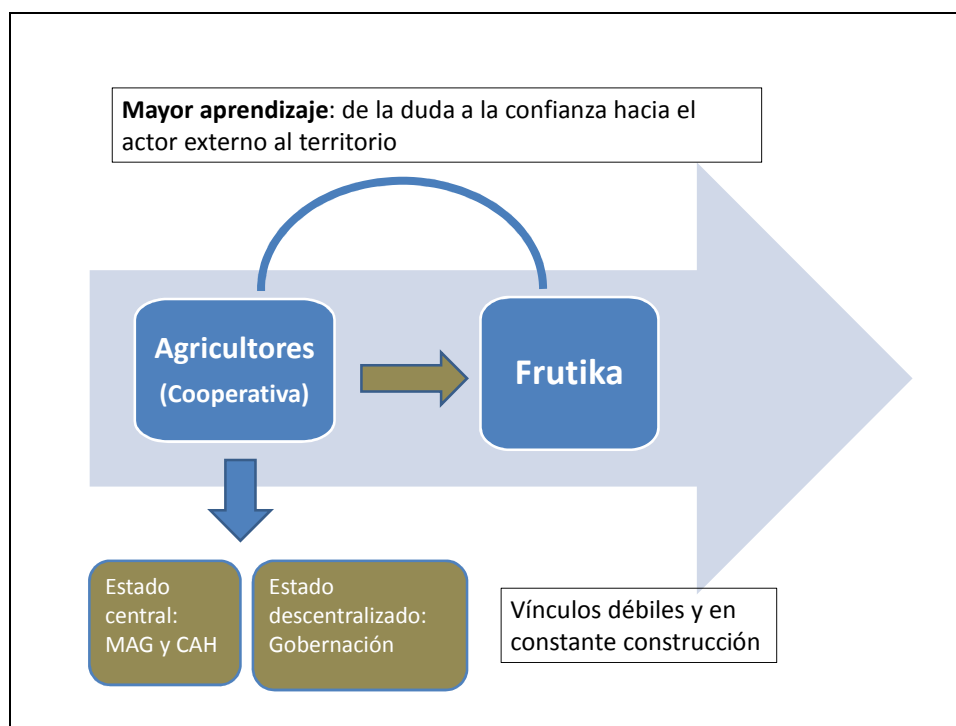
Los aprendizajes útiles provienen de la empresa Frutika, mediante el sistema de capacitación y seguimiento a los productores. Otra forma de aprendizaje se observa entre los propios agricultores, donde los que ya disponen de mayor experiencia fungen como capacitadores de los demás agricultores que desean insertarse a la cadena. Una vez más, se aprecia una escasa institucionalidad en los procesos de aprendizaje, aunque esto no afecta la calidad de los mismos.

El acceso al crédito productivo ha mejorado ostensiblemente por dos razones. Primero por el mejoramiento de las condiciones del Crédito Agrícola de Habilidad, que dinamizó sus procedimientos internos y sobre todo porque acepta trabajar con agricultores familiares, luego de experiencias negativas anteriores. La segunda razón es por la presencia de otras instituciones financieras, que si bien ofrecen servicios más caros, al menos diversifican la oferta. No obstante se observó que el factor que limita la incorporación a la cadena productiva no es necesariamente la falta de crédito, sino sobre todo la falta de decisión y compromiso, así como la incredulidad que muestran algunos productores. Se reconoce que para la instalación del cultivo del mburucuyá se precisan de varios materiales e insumos, pero que para la primera cosecha no se necesitan necesariamente de inversiones importantes.

La participación de las instituciones públicas es aun débil y se restringe básicamente a la obtención del crédito para la producción. No existen capacidades técnicas para realizar monitoreos en el ámbito productivo por parte de instituciones públicas, pues se asume desde el Ministerio de Agricultura y Ganadería al menos, que se trata de rubros productivos auspiciados por empresas privadas. Más allá de las debilidades institucionales estatales, se aprecia que los agricultores familiares, tanto de la cadena del mburucuyá como la de hierbas aromáticas, acceden a los servicios de asistencia técnica regularmente por parte de los técnicos de las empresas.

La alta penetración de la telefonía celular en las zonas rurales permite una comunicación fluida y constante entre agricultores familiares y los técnicos de las empresas involucradas, inaugurando la asistencia técnica instantánea e igualmente efectiva.

Esquema 1. Organización y funcionamiento de la cadena del mburucuyá



El sistema productivo de las hierbas aromáticas y medicinales.

Los agricultores de la comunidad de Martin Rolón inician los primeros contactos con la empresa local procesadora de yerba mate Santa Margarita, ubicada en el distrito de San Juan Bautista a menos de 50 kilómetros de la comunidad. Esta empresa ha respondido de forma dinámica a la modificación de la demanda, caracterizada por la necesidad de incorporar hierbas aromáticas a la yerba mate, a través del impulso del cultivo de menta, burrito, cedrón paraguay y ajenojo principalmente.

A partir del año 2008 la empresa Santa Margarita crea un departamento de producción orientado a disponer en cantidades crecientes de hierbas aromáticas para incorporarlas en la elaboración de yerba aromatizada. Conscientes de que se trata de especies que no suelen ser cultivadas sino que crecen espontáneamente, lo que reduce la producción y la productividad, la empresa inicia un proceso de incorporación de agricultores familiares especializados en la producción de menta y burrito principalmente.

Existen otros agricultores familiares que se dedican a estos rubros en otros distritos, pero sin la lógica ni la estructura de la cooperativa que dispone la comunidad de Martin Rolón.

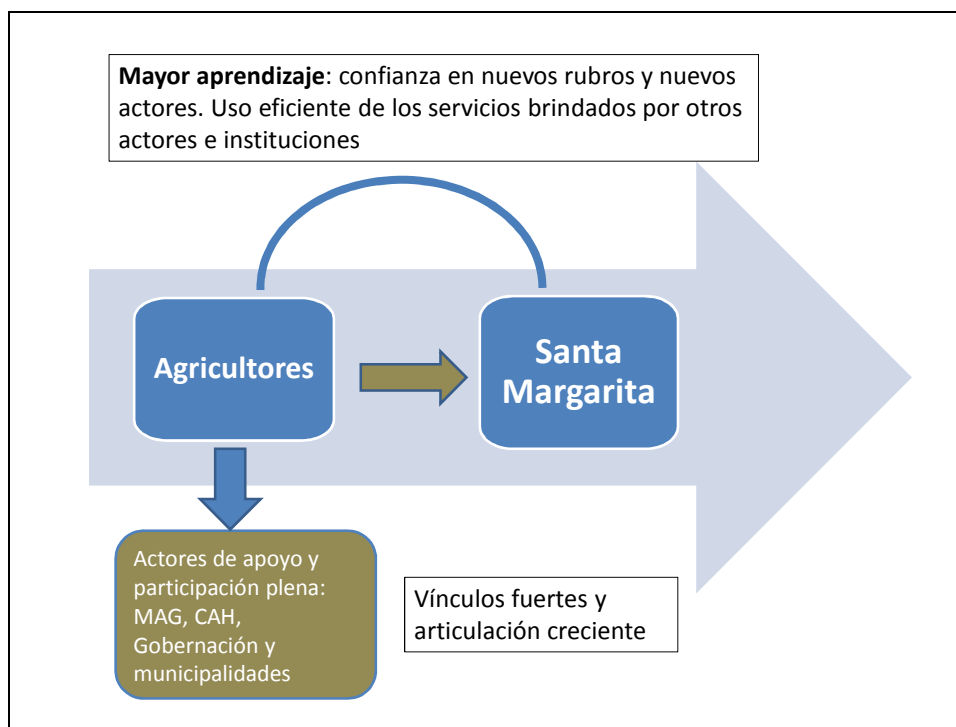
El sistema de trabajo entre la empresa Santa Margarita y los agricultores tiene un marco de formalidad que rige el sistema productivo. La empresa facilita las semillas y sobre todo asegura la compra de toda la producción. Estas condiciones están pautadas por un contrato firmado entre la empresa y los comités de productores, constituyendo una innovación mayor en el esquema tradicional de relacionamiento entre productores y acopiadores o compradores. La proximidad de la empresa acopiadora de la producción genera un sentimiento mayor de formalidad, respeto y hasta una sensación de compromiso con la misma. El rol logístico de la cooperativa Martin Rolón es muy poco relevante en términos de funcionamiento práctico de la cadena, puesto que la producción se comercializa en la misma zona. El efecto de la proximidad geográfica es de gran relevancia para la articulación entre los actores. Se genera inclusive una sensación de protección y confianza.

A diferencia del mburucuyá, el cultivo de hierbas aromáticas no precisa necesariamente de inversiones financieras de importancia para iniciar el proceso productivo.

Al igual que en el caso del mburucuyá, la menta y el burrito no constituyen rubros tradicionales, y por lo tanto requieren de esfuerzos suplementarios para incorporarlos a la economía

campesina. El sistema de trabajo e interacciones entre los distintos actores ha permitido tejer redes que si bien se alimentan de la búsqueda del lucro, son sostenidas por intereses compartidos, así como por confianzas y solidaridades construidas a lo largo del proceso productivo.

Esquema 2. Organización y funcionamiento de la cadena de hierbas aromáticas



Vida institucional: acciones colectivas y solidaridad. Relaciones inter institucionales

Los agricultores familiares perciben a algunos actores como más relevantes que otros. Este es el caso del Crédito Agrícola de Habilitación, la institución que había realizado fuertes innovaciones y enfoques para volver a considerar sujetos de créditos a agricultores familiares sin tierra propia. En efecto, esta institución ha tomado como línea de trabajo el apoyo a los sistemas productivos que se organicen como cadena productiva. Hasta hace muy pocos años sería impensable la asistencia crediticia a rubros no tradicionales, como en el caso de las hierbas medicinales. De igual forma, el liderazgo de la empresa Santa Margarita fue determinante para incorporar a los actores descentralizados (gobernación y municipalidades) que siempre fueron concebidas por el resto de los actores como instancias muy políticas pero sin recursos, orientaciones y a veces ni intenciones, para aportar a favorecer los sistemas productivos locales. Esto constituye un factor de éxito mayor, puesto que estas instituciones destinan esfuerzo y recursos para que la articulación entre los actores sea más eficiente. No obstante, el merito mayor radica en el alto grado de inserción territorial de la empresa Santa Margarita, puesto que es el actor que obliga a integrarse a los demás.

No obstante el principal factor limitante de la empresa Santa Margarita es la imagen que tienen los agricultores de los cultivos de hierbas aromáticas. En efecto, las hierbas aromáticas no son consideradas tradicionalmente como rubros de renta, por lo que la incorporación de agricultores familiares en la misma representa uno de los mayores aprendizajes de los actores. Si bien las acciones se direccionan más hacia los agricultores varones, existe una clara orientación hacia el enfoque familiar, principalmente la participación de mujeres, lo que aseguraría la continuidad de la cadena ante la disminución de la población rural.

El patrón de relacionamiento entre los actores se realiza de forma no formal. No existen contratos formales entre los diferentes actores, dando lugar a una serie de códigos mas o menos estables, donde sobresale la confianza pero pautada por el cumplimiento de compromisos verbales y no escritos. Esto reduce mucho el rol de las instituciones en la construcción del capital social, pues son percibidas como fuentes de ayuda puntual precisa y casi siempre material.

En cuanto al funcionamiento como grupo se observa una escasa formalización, donde emerge más la figura de la personalidad del líder antes que la de los asociados. La resolución de conflictos y la toma de decisiones son asumidas por el grupo como una responsabilidad del líder y de su gestión en función a su conocimiento y contactos fuera de la asociación.

Cuadro 1. Formas de resolución de conflictos en las cadenas agrícolas

| | Total | % |
|-------------------|-------|------|
| Discusión grupal | 4 | 23,5 |
| Gestión del líder | 13 | 76,5 |

Las relaciones inter institucionales se ha incrementado de forma sostenida al mismo tiempo de incorporar una mayor cantidad de actores. A los ya conocidos y tradicionales actores propios del ámbito productivo (Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Crédito Agrícola de Habilidadación), se agregan instituciones del ámbito político (la gobernación y las municipalidades). Llama poderosamente la atención el escaso interés o la ausencia del municipio de San Ignacio en las cadenas de mburucuyá e hierbas aromáticas y medicinales.

El relacionamiento con las instituciones públicas esta casi siempre mediado por un pedido de apoyo material o económico, por esta razón la confianza en las municipalidades y en la Gobernación son muy relativas. No obstante se nota un grado de confianza mediana hacia las mismas.

Cuadro 2. Confianza en instituciones públicas


| | Total | % |
|---------|-------|------|
| Alta | 3 | 21,4 |
| Mediana | 8 | 57,1 |
| Baja | 3 | 21,4 |

Percepción de los actores: participación, liderazgo y cultura organizativa

La percepción de los actores se diferencia en relación al rol que desempeñan en las cadenas productivas. Así, para la empresa Frutika, el escenario productivo es percibido como una serie de procesos técnicos, sin mucho compromiso con el territorio. Esto no es del todo negativo pues no se puede exigir una presencia estable ni constante a esta empresa, pues la misma aplica el mismo sistema de trabajo con agricultores en diferentes zonas de la región Oriental.

El liderazgo de la cadena del mburucuyá ha sido capturado por los agricultores familiares de la comunidad quienes movilizan al resto de los actores e instituciones. La empresa Frutika solo brinda la oportunidad y algunos insumos para el desenvolvimiento de las actividades productivas, incorporando un factor determinante en el cierre exitoso del proceso productivo: la seguridad de la comercialización en condiciones de precio y logística.

En el caso del empresa Santa Margarita el fenómeno es muy similar, solo que la misma tiene un rol mas dinámico en la cadena, pues debe no solo seducir a los agricultores para que cultiven rubros que no son solo alternativos, sino que parecen no concebirse como "rubros productivos", sino solo como "rubros extractivos", es decir que no ameritan trabajo ni esfuerzos que se dispensa al resto de los rubros tradicionales. A partir de este escenario, la empresa Santa Margarita organiza no solo su propio departamento de producción, sino que articula la acción de otras instituciones, tanto del gobierno central, como las oficinas regionales de la Dirección de Extensión Agrarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Crédito Agrícola de



Habilitación, como también con los gobiernos locales, con quienes direcciona el trabajo de campo de diversas municipalidades y de la Gobernación.

La empresa Santa Margarita dispone de la ventaja geográfica de situarse en torno a las zonas de producción, facilitando su gestión en todas las zonas donde interviene. De igual forma, el hecho de pertenecer al territorio, la define como el actor más relevante de la cadena de las hierbas aromáticas.

Ambas cadenas productivas expresan un futuro alentador y amplias posibilidades de incrementar los ingresos económicos de las familias campesina y también para diversificar y desarrollar el capital social, pero cuentan con una población, los agricultores familiares, en franco proceso de envejecimiento, la mayoría de los agricultores tiene mas de 50 años. Para los jóvenes la producción agrícola, inclusive de los rubros que permiten obtener ingresos económicos muy atractivos no se interesan en la agricultura, al asociar la agricultura mas con un modelo cultural arcaico y vinculado al mundo rural, mientras que el paradigma de ascensión social es actualmente netamente urbano y marcadamente educacional, es decir no esta pautado por un oficio o una actividad agrícola, sino por la educación universitaria. Con este escenario, es muy poco probable que las cadenas productivas sean sustentables a mediano y largo plazo, por lo que se requerirá sin dudas nuevas políticas de reinserción de población campesina, sobre todo de jóvenes.

Estimación del estado de desarrollo y tendencia del capital social

En ambas cadenas se ha detectado un marcado aumento de la capacidad de relacionamiento de los agricultores familiares con actores externos y disímiles representa la modificación mayor del patrón tradicional de conducta del sistema territorial. Se ha observado una ampliación y expansión de las relaciones sociales entre los actores, donde los agricultores familiares han descubierto nuevos escenarios de actuación, y construido saberes sobre las reglas, modos e instituciones que gobiernan las cadenas respectivas. Esto representa un evento mayor al re significar el rol del productor agropecuario tradicional, para dotarlo de nuevos roles como el del ciudadano (con contenido cívico) y el del emprendedor, que lo posiciona de forma diferente tanto en los mercados como en sus respectivos territorios.

Cuadro 3. Mayor beneficio obtenido de la cadena

| | Total | % |
|-----------------------------|-------|------|
| Ingresos | 8 | 57,1 |
| Aprendizajes técnicos | 4 | 28,6 |
| Conocimiento de negociación | 1 | 7,1 |
| Perdida de miedo | 1 | 7,1 |

En cuanto a los aprendizajes y logros más relevantes, los actores, principalmente los agricultores familiares, manifiestan con la participación de la cadena mejoraron sus modelos de comercialización y en menor medida las técnicas de negociación y de producción. Este no es un detalle menor pues explicaría la existencia de necesidades poco abordadas, como las habilidades para negociar y comercializar, lo que exige no concentrar las acciones de la cadena exclusivamente en la cuestión productiva.

Cuadro 4 Aprendizajes y logros de las cadenas agrícolas

| | Total |
|------------------|-------|
| Producción | 9 |
| Comercialización | 14 |
| Negociación | 10 |

Existen sin embargo dos aspectos que podrían afectar la composición y desarrollo del capital social de las cadenas agroindustriales: la extrema dependencia de los actores fuertes (empresas e instituciones públicas) y la avanzada edad de los agricultores familiares. El primer aspecto se vincula con el rol tradicional que han jugado las empresas y los organismos públicos, instalando un sistema de prácticas que generan alta dependencia de los "regalos y donaciones". Este tipo de prácticas conspira directamente contra el desarrollo de la cultura del emprendedorismo, la competitividad y la calidad, pues se asocia a la cultura tradicional del "cazar ayuda externa", antes que producir riqueza.

El fenómeno de la construcción de la comunidad de Martín Rolón en base a una serie de ayudas y donaciones constituye un ejemplo de "comunidad tutelada", aunque se debe reconocer también el empuje para construir sistemas sociales y productivos rentables y sustentables a partir de las ayudas recibidas, así como la creciente madurez y compromiso de la población beneficiada.

El segundo aspecto que constituye una preocupación es la avanzada edad de los agricultores familiares. Casi la totalidad de los miembros de los grupos de agricultores tiene más de 40 años, y una gran mayoría inclusive más de 50 años, lo que restringe tanto la capacidad productiva, como la capacidad de innovación, por un proceso natural de acomodación y de disminución del espíritu productivo. Paradójicamente cuando existen mayores opciones productivas vinculadas a mercados y cadenas productivas estructuradas, rentables y presentes en el territorio, la población rural no solo desciende en número, sino que el modelo de ascensión social de los jóvenes rurales no se realiza en las zonas rurales, sino en las urbanas y alejadas de las actividades agrícolas.



Cadena de la Artesanía en lana

Características del sistema territorial local

La producción de artículos de lana en la comunidad está vinculada a la producción bovina de la región, pues gran parte de la producción de artículos de lana consiste en la confección de jergas¹ que son comercializadas en el departamento de Misiones.

La cooperativa Ovecha Rague federa a los confeccionistas de productos en lana. La gran mayoría de los asociados cuenta con ovejas de las cuales obtienen la lana para la preparación de los productos. Los que no disponen de ovejas compran lana de sus vecinos o de la cooperativa. La cooperativa cuenta con alrededor de 1.200 asociados, de los cuales solo 700 son activos, es decir trabajan de forma constante, siendo la gran mayoría del distrito de San Miguel. La cooperativa también otorga créditos a los asociados, cumpliendo el rol de proveer los recursos financieros a otras actividades productivas o, en el mayor de los casos, para el consumo.

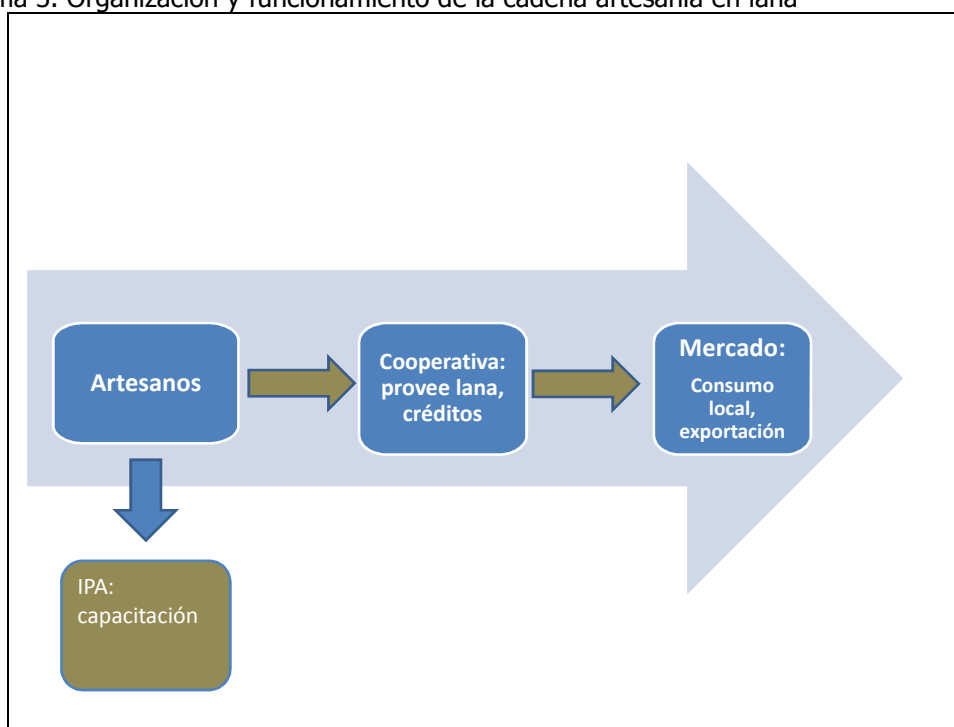
El sistema económico se dispone de tres actores: los confeccionistas de los productos en lana, la cooperativa y los compradores. La cooperativa se sitúa en el centro del esquema productivo, pues concentra el canal de comercialización, mientras que los compradores tradicionales son los estancieros de la región.

Un nuevo actor es el Instituto Paraguayo de Artesanía IPA, que trabaja en la temática artesana desde hace dos años. Cuenta con un local de exposición y sus acciones se orientan principalmente hacia el mejoramiento de la producción mediante la participación en ferias en distintos puntos del país. Además se realizan capacitaciones sobre producción artesanal. Actualmente trabajan con 62 personas, ya que el mecanismo de relacionamiento no es grupal sino individual. La orientación de las acciones hacia la comercialización de la producción del Instituto Paraguayo de Artesanía aporta un elemento diversificador al esquema tradicional de venta a través de la cooperativa local.

No han existido iniciativas sistemáticas ni decididas asociada a la formación de los actores. Aunque el IPA realiza algunas acciones de formación a los artesanos, las mismas no son lo suficientemente fuerte para modificar la inercia histórica de esta cadena.

¹ La jerga es una manta de lana que se utiliza antes de colocar la montura al caballo, de forma a protegerlo. La lana ejerce entonces una protección al animal.

Esquema 3. Organización y funcionamiento de la cadena artesanía en lana



Vida institucional: acciones colectivas y solidaridad. Relaciones inter institucionales


Dos instituciones disímiles organizan y aportan a la cadena. Por un lado la tradicional cooperativa Ovecha Rague que opera proveyendo materia prima y facilitando la comercialización y por otro lado la oficina local del Instituto Paraguayo de Artesanía que brinda capacitaciones y diversifica las oportunidades de acceso al mercado. No se observó ninguna vinculación entre ambas instituciones que si bien tampoco compiten, no generan iniciativas conjuntas que dinamicen la cadena. Conviven de forma independiente sin generar sinergia entre ellas, con iniciativas desvinculadas que aporta muy poco a la reflexión sobre la cadena.

En esta cadena productiva la asistencia técnica del proyecto Cocap no ha sido particularmente intensa. De igual forma otras instituciones no han realizado aportes sustanciales. Este es el caso de la municipalidad local que hubiese podido movilizar la identidad local en torno a la producción de artículos de lana. El relacionamiento con las instituciones locales como la municipalidad o regionales como la gobernación son puntuales y no han generado procesos sostenidos en el tiempo ni una línea de trabajo específica. Consecuentemente la gestión de los gobiernos descentralizados es percibida como mediana e inclusive negativa. La confianza hacia estas instituciones está directamente relacionada al tipo de beneficio o ayuda que reciban de las mismas, alimentando un juego perverso de necesidades mutuas, sobre todo en los periodos electorales.

Se aprecia escasas acciones colectivas así como la inexistencia de iniciativas entre las instituciones del territorio, inclusive entre las que se dedican a las mismas actividades. El letargo o la necesidad de movimientos mínimos es la característica principal de las instituciones que pilotan esta cadena.

Los ingresos provenientes de las actividades de la cadena de la producción de artículos de lana se orientan al sustento familiar cotidiano de los hogares, principalmente rurales, por lo que quizás su aporte a la economía local no este muy valorado como generador de lucro. Además, los artesanos y artesanas de la cadena tienen una marcada tendencia al envejecimiento sin la incorporación de jóvenes. Esto resta vitalidad y dinamismo al funcionamiento de la cadena.

Atendiendo que esta cadena tiene un fuerte componente de tradición, sobre todo en los modelos productos, se precisa de un conjunto de innovaciones que posibilite la diversificación



productiva y sobre todo nuevas estrategias de marketing para mejorar las condiciones de comercialización actuales.

Percepción de los actores: participación, liderazgo y cultura organizativa

Esta cadena expresa un funcionamiento poco dinámico, con comportamientos individuales e individualistas, donde la cooperativa no es percibida como una organización construida entre los asociados, sino como instancia de acceso individual a la provisión de lana y créditos.

Varios actores de la cadena, principalmente los dirigentes de la cooperativa, perciben a los otros actores como donantes, es decir se sitúan en una posición de espera y recepción hacia los demás, sean estas autoridades municipales, de la gobernación o de la cooperación externa como Cocap. La idea de ser "beneficiario" persiste en los actores de la cadena, resultado de una larga tradición de victimización de las organizaciones y la correspondiente "ayuda" externa.

La iniciativa local del Instituto Paraguayo de Artesanía ha generado un nuevo dinamismo, pues diversifica el sistema productivo y lo vuelve más proactivo, aunque se encuentre en un periodo de emergencia y consolidación. La escasa presencia de jóvenes en los sistemas productivos es percibida como un elemento que conspira contra el desenvolvimiento y expansión de la cadena. Como en las cadenas anteriores, para los jóvenes la artesanía en lana se asocia más con un modelo cultural arcaico y vinculado al mundo rural, mientras que el paradigma de ascensión social es actualmente netamente urbano y marcadamente educacional, es decir no está pautado por un oficio, sino por la educación universitaria.

Estimación del estado de desarrollo y tendencia del capital social

El capital social la cadena de artesanía en lana puede ser considerado como frágil y en lenta descomposición. La cadena productiva articulada en torno a la Cooperativa Ovecha Rague y en menor medida con el Instituto Paraguayo de Artesanía. Estas organizaciones no han logrado dinamizar el sistema productivo, ni agregar valor de forma sistemática. Tampoco han logrado incorporar más actores a la cadena y las relaciones que tejen con otras instancias se inscriben en el formato tradicional de relacionamiento: la búsqueda de donaciones.

Una vez más la edad avanzada de los actores principales, los artesanos, así como el crecimiento y diversificación de la Cooperativa Ovecha Rague, que se dedica a otras acciones, principalmente la cesión de créditos a los asociados. En cuanto a los artesanos se aprecia escasas oportunidades de mejoramiento productivo, debido a la idea de producción tradicional y las escasas acciones de capacitación, actualización y exploración de mercados. La percepción de que la artesanía en lana solo complementa los ingresos familiares constituye una de las barreras más importantes para la sobrevivencia de la cadena.

Se precisa esfuerzos suplementarios para trabajar en las temáticas señaladas, que permitan refundar y consolidar el sistema productivo, manteniendo el carácter de artesanía popular y localizada, pero con elementos innovadores que permitan una mayor y mejor inserción en los mercados regionales y nacionales. Esto requiere antes que nada la modificación del patrón de organización institucional tradicional de la cadena, para incorporar elementos de gestión empresarial innovadores y acordes a los nuevos escenarios.

Las debilidades relevadas en esta cadena se asocian más a la forma tradicional de administrar la cadena, es decir a las instituciones que lideran, que a necesidades específicas de nuevas infraestructuras. La escasa comprensión del mercado regional y nacional conspira con la expansión de la cadena.

La confianza entre los actores, la capacidad de establecer iniciativas conjuntas y sobre todo la virtud para construir instituciones no están aun presentes en las condiciones deseadas para que la cadena constituya un factor de desarrollo territorial.



Cadena del turismo

Características del sistema territorial regional

El territorio de intervención de esta cadena es la totalidad del departamento de Misiones. En el nombre del departamento esta contenido el componente histórico regional, consistente en el patrimonio arquitectónico y cultural resultante de la experiencia de aculturación jesuita en los siglos XVII y XVIII.

Casi la totalidad de las reducciones indígenas organizadas por los jesuitas han mantenido el poblamiento y actualmente son ciudades cabeceras de distrito, conservando buena parte del patrimonio arquitectónico y artístico de gran valor histórico y cultural. De forma errónea estos recursos patrimoniales son denominados "ruinas" con clara connotación negativa.

El sistema de actores turístico esta conformado por poco mas de 30 hoteles distribuidos en las ciudades mas importantes, donde sobresalen nítidamente Ayolas, como centro de veraneo y de turismo de pesca, San Ignacio, como centro urbano y logístico de relevancia, inclusive mas que la capital departamental San Juan Bautista y, por ultimo Villa Florida, centro de veraneo de creciente importancia. También algunos actores del rubro alimentario forman parte de la cadena, pero estos son poco numerosos.

La Secretaria de Turismo, dependiente del Poder Ejecutivo, ha realizado diversos esfuerzos en términos de organizar la oferta turística a nivel nacional, con planes regionales específicos, pero sin una presencia efectiva ni acompañamiento a actores para el fortalecimiento de los mismos.

No se pudo observar iniciativas sistemáticas ni públicas, privadas ni de la cooperación internacional que trabajen en la cadena turística. El tejido de actores es muy débil, con liderazgos locales, uno o más actores u "hoteles" por ciudad, pero aun sin haber podido establecerse una instancia regional que permita pensar y proyectar la cadena.

La dispersión de los hoteles y restaurants en el departamento conspira con la construcción de una imagen regional, pues las distancias son lo suficientemente extendidas para que no se genere sinergia entre los mismos.


La mayoría de los hoteles se encuentran en la ciudad de San Ignacio. Las ciudades de Ayolas y Villa Florida son otros puntos turísticos de relevancia en el departamento. En la ciudad de Villa Florida se encuentra un hotel tradicional de propiedad y gestión del Estado.

Vida institucional: acciones colectivas y solidaridad. Relaciones inter institucionales

No se han implementado aun acciones colectivas en el marco del proyecto, sin embargo se detectó la conformación de un grupo sectorial hotelero en la ciudad de San Ignacio. Esta ciudad concentra la mayor cantidad de hoteles de la región, como resultado del dinamismo expresado en el sector de los servicios así como por el hecho de constituir una ciudad de referencia regional, inclusive con igual o mayor relevancia que la capital político-administrativa del departamento.

Esta iniciativa surge a partir del aumento de eventos y espectáculos en la región (fiestas patronales, rallye, corsos, entre otros), pero presenta algunas dificultades por la heterogeneidad de actores. Solo dos o mas propietarios de hoteles nuevos tienen conceptos modernos de calidad del servicio, ubicación y oferta a los clientes, mientras que la gran mayoría funciona con criterios de gestión muy por debajo del nivel de la demanda, es decir con establecimientos poco acordes con la demanda. Esta iniciativa aun no recibió el apoyo de ninguna institución, pero precisa de un acompañamiento fuerte para lograr consolidar al menos a un sector del sistema productivo del turismo.

No se observan condiciones culturales favorables para el incremento de articulación y la gestión de acciones colectivas entre los actores, debido principalmente a la heterogeneidad de los mismos. Paradójicamente el entusiasmo y liderazgo de uno de los actores más dinámicos es visto por el resto de los actores (los propietarios de hoteles de menor categoría) como una iniciativa particular que termina dificultando las acciones que fortalezcan al sector. No obstante



casi todos los propietarios de hoteles participan en la gestión de la asociación de hoteleros, al menos en la ciudad de San Ignacio.

Percepción de los actores: participación, liderazgo y cultura organizativa

Este sector productivo ha participado de muy pocas iniciativas de diagnóstico y planificación, por lo que los actores no han interactuado de forma sistemática ni estable. La idea subyacente en los actores de esta cadena es la búsqueda de “proyectos” que posibiliten la realización de inversiones.

Resulta artificial crear la imagen de región turística bajo el formato departamental, pues ni siquiera los actores involucrados de cada distrito o ciudad demuestran niveles mínimos de organización y articulación. En esta cadena la distancia entre los actores constituye una limitante muy importante para el desarrollo del capital social.

Los actores de la cadena no pueden construir confianza sin antes conocerse ni reconocerse como tales. A diferencia de las otras cadenas, los actores de la cadena del turismo son muy heterogéneos, lo que complica aun más el auto reconocimiento e identificación social de la cadena, es decir de como los actores se perciben a si mismos, como perciben a los demás actores y si existe coincidencia de representaciones para aglutinar el interés del sector inclusive más allá de las diferencias de tamaño o de actividad entre los actores.

En esta cadena la diferencia de tamaño y de servicios ofrecidos por los hoteles parecen ser factores de competencia que impiden o retardan la construcción de confianza mutua que permita liderar proyectos conjuntos

Estimación del estado de desarrollo y tendencia del capital social

Técnicamente la cadena del turismo no es una cadena, puesto que existen eslabones productivos articulados, sino que expresan un deseo de activación productiva, pero con elementos incipientes.

Se requieren esfuerzos intensos para construir y fortalecer el capital social de esta cadena, atendiendo que sus actores están muy distanciados física y mentalmente. Se requiere intensificar los trabajos de reconocimiento de actores pero primero a una escala local es decir por ciudades, antes de pasar a la escala regional o departamental. Inclusive se podrían establecer tres zonas específicas de trabajo: la primera es la de las reducciones jesuíticas, que tienen como centro neurálgico a la ciudad de San Ignacio, la que cuenta con mayor infraestructura hotelera, incorporando a la zona que disponga de patrimonio jesuítico. La segunda zona es la de Villa Florida, que se asocia con un turismo de naturaleza, por el río Tebicuary, mientras que la tercera zona es la de Ayolas, que combina naturaleza con tecnología, por encontrarse allí la represa de Yacyreta.

Los diferentes niveles de avance en las diferentes cadena han generado impactos disimiles en las mismas. Esto se observa también en la cantidad de nuevos actores incorporados a las cadenas. Las agrícolas han sido las más atractivas y han incrementado sus actores, mientras que la de la artesanía no presenta avances sustantivos. Por su parte, la cadena del Turismo que si bien esta aun en una etapa germinal, presenta un nivel medio de incorporación de actores.

Cuadro 5. Incorporación de actores a las cadenas estudiadas.

| | |
|-------------------|-------|
| Mburucuyá | Alto |
| Menta | Medio |
| Artesanía en lana | Bajo |
| Turismo | Medio |



Conclusiones

Las cadenas productivas estudiadas presentan características diferentes, aunque comparten también elementos comunes, como el hecho de provenir de escenarios económicos muy poco dinámicos donde las políticas públicas implementadas por las instituciones del Estado central como por la Gobernación y algunas Municipalidades solo afirmaron el patrón de relacionamiento clientelista basado en la ayuda, la donación y el regalo.

No se observaron experiencias de capital social muy evolucionadas, sino más bien inicios prometedores de acciones conjuntas pautadas, aunque no sin dificultades, por instituciones que orientan las acciones.

Los liderazgos por lo general no son el resultado de un mayor conocimiento del sistema de actores o de procesos productivos, sino que sigue vigente el modelo cultural paraguayo rural, que privilegia a la persona que dispone de mayor capacidad de conseguir apoyos o ayudas, muy asociado a liderazgos políticos partidarios.

A partir de este escenario general se concluye que las cadenas productivas agrícolas han movilizado y modificado positivamente patrones antiguos de confianza y de asociatividad, logrando aprendizajes técnicos y políticos para optimizar procesos de relacionamiento con actores externos al territorio.

El caso de la comunidad Martín Rolón es paradigmático puesto que ha recibido un conjunto de ayudas y aportes externos. Sin embargo sus actores han logrado articularse y montar sistemas productivos específicos exitosos que de alguna manera indica que la comunidad solo precisaba de un apoyo para luego funcionar según sus propias fuerzas. No obstante aun persisten las visiones de que las instituciones aun deben ayudarles.


En esta y otras comunidades el rol de las empresas del territorio (Santa Margarita) o las ajenas (Frutika) han cumplido el rol de facilitador de acceso a mercados en condiciones óptimas. El aparato logístico de cada una de estas empresas, con sus técnicos, sus prácticas agrícolas, y sobre todo con sus semillas y plantines, han posibilitado y guiado sistemas productivos agrícolas exitosos para los agricultores familiares.

El aporte de las instituciones territoriales ha sido mínimo y por lo tanto no deben insistirse en demasía en los mismos. Solo el Crédito Agrícola de Habilitación ha modificado sus productos y servicios para adaptarse a la dinámica del territorio. El Ministerio de Agricultura y Ganadería también ha participado de las cadenas, pero de forma indirecta y sin brindar aportes sustanciales. Existe una escasa participación y preocupación por parte de las municipalidades que siguen basando su accionar sobre la zona urbana y se desligan de los territorios rurales.

Las cadenas de la artesanía en lana y la del turismo están aun en etapa germinal, precisando fuertes trabajos de diagnóstico y visualización de objetivos. En estos casos existe una fuerte necesidad de modificar el patrón mental y cultural que subyace en sus actores, sobre todo en los líderes. La visión tradicional de las actividades productivas ya no son compatibles con un mundo cambiante y exigente en calidad y volumen.

Los logros y perspectivas vinculadas al capital social se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El capital social se desarrolla de forma deseable cuando existen iniciativas organizadas y estructuradas, principalmente de actores externos y no tradicionales, como la cooperación internacional,
- Las cadenas productivas, por su enfoque de inclusión social, permiten la emergencia y el desenvolvimiento del capital social,
- Las iniciativas de Cocap han tenido más éxito en las cadenas agrícolas debido a la existencia de empresas que permiten y aceleran la expansión de las redes sociales,
- El aporte de los actores gubernamentales ha sido bajo, pero constituyó también un aprendizaje de trabajo conjunto de los mismos con el resto de los actores,
- La cadena de la artesanía de la lana está muy localizada al distrito de San Miguel, como escasa dinamización de actores sociales, por lo que el desarrollo del capital social está comprometido. Se precisa de intervenciones sistemáticas para que logren modificar el

- 
- patrón de trabajo y relacionamiento actual. Se debe insistir en la modernización del sistema productivo y sobre todo comercial,
 - La cadena del turismo tiene un gran potencial pero es la que mas depende de niveles crecientes de capital social, puesto que los diferentes actores de la cadena deben articularse para generar una imagen regional que les permita explotar sus recursos con mayor nivel de competitividad y sustentabilidad. Esta cadena cuenta con actores muy heterogéneos dificultado la creación y desarrollo del capital social,
 - No existen vínculos entre los actores de las diversas cadenas productivas del territorio, es decir entre los actores de las cadenas agrícolas,
 - La cadena de la artesanía en lana requiere una serie de intervenciones que logren no solo modernizar la producción, sino sobre todo transformar la actitud de los líderes productivos de la cadena.

Po ultimo, se aprecia que la gran mayoría de los actores de todas las cadenas son personas adultas que en promedio rondan los 50 años. Esto representa un serio riesgo para las cadenas puesto que no se percibe signos de renovación de actores por la incorporación de jóvenes. Además, son justamente los actores jóvenes los más abiertos y proclives a los cambios de paradigma y por lo tanto vectores de un cambio muy necesario no solo para avanzar y expandir los sistemas productivos, sino para la simple sobrevivencia de los mismos.