

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE DESARROLLO RURAL INCLUYENTE

Nueve casos

para extraer aprendizajes
de la implementación del PRODERI

DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SECTORIALES Y ESPECIALES

enero 2020

PRODUCTO 5

Equipo de sistematización:

Marisa Díaz (coordinación)

Muncha Díaz Cano

Sofía Alisio

Equipo PRODERI:

Ezequiel Bossio

Nicolás Bronstein

Anahí Vaca

Federico Minardi

Edición:

Alejandro Guidi Yerio

Luz Brandán

Diseño gráfico:

Victoria Cabello

Augusto D'Aurelio

Tabla de contenido

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	6
INTRODUCCIÓN	9
PROPÓSITO DE LA SISTEMATIZACIÓN DE CASOS	12
METODOLOGÍA Y ENFOQUES UTILIZADOS	14
El Enfoque de la sistematización como mecanismo de Gestión del Conocimiento	15
Ejes de la Sistematización	18
Ámbito del Estudio y análisis de datos	19
CASOS SISTEMATIZADOS	21
1. Caso de estudio: “Fondo Rotatorio para el incremento de la eficiencia productiva y manejo de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en flores”, provincia de Mendoza.	22
2. Caso de Estudio: “Incentivo a la producción y comercialización de Uva variedad Cereza para consumo en fresco”, provincia de San Juan.	46
3. Caso de estudio: “Fortalecimiento de la producción ganadera de las comunidades indígenas del este del departamento Copo, Santiago del Estero”.	59
4. Caso de Estudio: “Fondo Rotatorio para Acopio de Fibra de Llama de Cangrejillos y Pumahuasi”, provincia de Jujuy.	80
5. Caso de Estudio: “Desarrollo de inversiones para pobladores de la zona norte”, provincia de Salta.	99
6. Caso de Estudio: “Productores Hortícolas de San isidro Labrador”, Catamarca.	123
7. Caso de Estudio: “Bodega Comunitaria Los Amaicha”, Tucumán.	134
8. Caso de estudio: “Protegiendo nuestro territorio: Sendero ecocultural en la Comunidad Mbya de Yvytupora”. Aristóbulo del Valle, Provincia de Misiones	149
9. Caso de Estudio: “Agregando Valor a nuestra miel”, provincia de Chaco.	168
CONCLUSIONES GENERALES	184
LECCIONES APRENDIDAS GENERALES	186
RECOMENDACIONES GENERALES	188
ANEXOS	190

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AAM **Ámbito Metropolitano de Mendoza**

ACT **Actividades Características del Turismo**

AFIP **Administración Federal de Ingresos Públicos**

ANR **Aporte No Reembolsable**

APPC **Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (en inglés HACCP)**

BCRA **Banco Central de la República Argentina**

BPA **Buenas Prácticas Agrícolas**

CABA **Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

CAST **Comité de Aprobación y Seguimiento Territorial**

CATUR **Cámara Argentina de Turismo Rural**

CDV **Centro de Desarrollo Vitícola**

CELS **Centro de Estudios Legales y Sociales**

CIDH **Comisión Interamericana de Derechos Humanos**

CIECS **Centro de Investigaciones y Estudios sobre Cultura y Sociedad**

CONAMI **Comisión Nacional de Microcréditos**

CONICET **Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas**

COVIAR **Corporación Vitivinícola Argentina**

CUIT **Clave Única de Identificación Tributaria**

DIPROSE **Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (ex UCAR)**

EAP **Explotaciones Agropecuarias**

FACA **Fondo para Apoyo de las Comunidades Aborígenes**

FICO **Fondo para Inversiones para Capitalización de las Organizaciones**

FIDA **Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola**

FOCO **Fondo de Capital Operativo para Organizaciones de Beneficiarios**

FONPLATA **Fondo Financiero para la Cuenca del Plata**

FR **Fondo Rotatorio**

HMF **Hidroximetilfurfural**

IDEP **Instituto de Desarrollo Provincial**

IDR **Fundación Instituto de Desarrollo Rural**

IFFI **Inversiones Familiares en Finca**

IICA **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura**

INAI **Instituto Nacional de Asuntos Indígenas**

INDEC **Instituto Nacional de Estadística y Censos**

INTA Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INV Instituto Nacional de Vitivinicultura
ISCAMEN Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria de Mendoza
MAB Programa sobre el Hombre y la Biosfera
MOCASE Movimiento Campesino de Santiago del Estero
NEA Región Noreste Argentino
NOA Región del Noroeste Argentino
OMT Organización Mundial de Turismo
PATC Proyecto de Asistencia Técnica y Capacitación
PDT Plan de Desarrollo Territorial de San Juan-2015
PISEAR Plan de Inclusión Socio-económica en Áreas Rurales
PRODEAR Programa de Desarrollo de Áreas Rurales
PRODERI Programa de Desarrollo Rural Incluyente
PRODERNOA Proyecto de Desarrollo Rural del Noroeste Argentino
PRODOC Documento de Proyecto
PROINDER Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios
PROSAF Programa de Servicios Agrícolas Provinciales
PSA Programa Social Agropecuario
ROP Manual Operativo de PRODERI
RPFO Red Provincial de Fibra Óptica
SAF Secretaría de Agricultura Familiar
SAF Secretaria de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial (ex Secretaría y Subsecretaría de Agricultura Familiar)
SENASA Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
SSDRyAF Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar
UCAAF Unión de Comunidades Aborígenes para el Acopio de Fibra
UCAR Unidad para el Cambio Rural
UEC Unidad Ejecutora Central
UEP Unidad Ejecutora Provincial
UNAM Universidad Nacional de Misiones
UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
USUBI Uso Sustentable de la Biodiversidad

INTRODUCCIÓN

En el marco del Programa para el Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI), que cuenta con financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Unidad Ejecutora Central (UEC) y la Dirección de Administración Financiera y Presupuestaria se ha requerido la sistematización de diez estudios de casos.

El presente documento tiene como propósito exponer la sistematización mencionada, la cual ha sido desarrollada de acuerdo a los Términos de Referencia de la consultoría por las consultoras Muncha Díaz Cano y Sofía Alisio, bajo la coordinación de Marisa Díaz.

Breve resumen del Programa

El **Programa para el Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI)**, es financiado en el marco del Contrato de Préstamo suscripto entre la República Argentina y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), además de aportes provinciales, y se ejecuta a través de la **Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE)** del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) de la Nación.

El PRODERI busca mejorar las condiciones sociales y productivas de las familias rurales pobres.

Está basado en un enfoque territorial y actúa de manera descentralizada, con respuestas oportunas y diferenciadas para cada territorio seleccionado. Para su ejecución, cuenta con una coordinación nacional (Unidad Ejecutora Central-UEC) que trabaja en la estrategia de ejecución, el acompañamiento a la gestión y negociaciones con el Fondo, y con coordinaciones provinciales/unidad ejecutora provincial (UEP) que implementan las acciones en terreno.

Propósito:

Las familias rurales pobres mejoran su calidad de vida e incrementan sus ingresos por el aumento en la producción, la productividad, la inserción en cadenas de valor y la creación de oportunidades de trabajo, con equidad de género y conservando el medio ambiente.

Objetivos:

- **Objetivo 1:** Productores familiares y sus organizaciones se insertan rentablemente y en forma estable a los mercados y cadenas de valor.
- **Objetivo 2.1:** Agricultores Familiares y/o Organizaciones acceden a los servicios de Asistencia Técnica para hacer viables sus emprendimientos.
- **Objetivo 2.2:** La población vulnerable (mujeres, jóvenes y población indígena) incorporada a actividades de capacitación y de inversión productiva.
- **Objetivo 3.1:** Fortalecer la capacidad institucional nacional y provincial de coordinación y la descentralización de proyectos de desarrollo rural.
- **Objetivo 3.2:** Creación de capacidades regionales para la atención de los grupos vulnerables y el medio ambiente.

Para cumplir con estos objetivos, se diseñaron los siguientes **componentes** que integran el Programa:

Componente 1: Inversión Productiva y Acceso a Mercados

Componente 2: Servicios de Asistencia Técnica, Transferencia de Tecnología y fortalecimiento de capital humano y social

Componente 3: Programa de gestión y administración

PROPÓSITO DE LA SISTEMATIZACIÓN DE CASOS

Durante el presente estudio se ha sistematizado de manera participativa el proceso de formulación, desarrollo e implementación de los nueve casos seleccionados, analizando cada experiencia desde el punto de vista de los actores intervinientes y extrayendo aprendizajes de la misma que sirvan para entender los factores que contribuyeron a su implementación, las dificultades y el potencial de replicabilidad y sostenibilidad de los beneficios alcanzados.

Se ha buscado generar instrumentos técnicos que colaboren con el diseño de nuevas operaciones e iniciativas destinadas a pequeños productores familiares y a la mejora de su calidad de vida, a fin de ser replicados en otras regiones. Especialmente se procuró rescatar los aprendizajes en intervenciones territoriales que hayan sido innovadoras en términos productivos, tecnológicos u organizativos.

METODOLOGÍA Y ENFOQUES UTILIZADOS

El Enfoque de la sistematización como mecanismo de Gestión del Conocimiento

El estudio se ha basado en diversas guías de sistematización y metodologías, aunque la fuente principal es la auspiciada por FIDA “Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural”, FIDAMERICA y PREVAL1. También se ha considerado la “Guía Práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica”2 y la “Estrategia de Comunicación y Sistematización de Experiencias” de PRODERI.

Se parte de comprender por sistematización “aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo”.

Es un proceso de reflexión analítica sobre los procesos de la experiencia desarrollada. Para ello, se ha considerado en primera instancia el modelo de gestión con sus enfoques, componentes e intervenciones estratégicas. Luego se asumieron como referentes para el análisis, los objetivos y metas previstas en el PRODOC, y se procuró reconstruir los procesos claves de la gestión a partir de los roles de los actores institucionales y sociales involucrados y los objetivos de sostenibilidad de cada Proyecto (caso de estudio).

La sistematización hace referencia a un **proceso participativo de conocimientos**, a partir de la experiencia en una realidad específica. En este sentido, se ha buscado analizar y comprender qué pasó, extrayendo aprendizajes **desde la perspectiva de los actores involucrados**. **La sistematización pone énfasis en el desarrollo de los procesos**, diferenciándose de la evaluación, la cual enfatiza los resultados.

Las **Etapas** en las que se ha trabajado para desarrollar el proceso de Sistematización son:

Cuadro 1. Etapas del proceso de sistematización

Etapas	Definición	Preguntas orientadoras
Delimitación de la experiencia	Refiere al ámbito, periodicidad, objetivos, población objetivo e involucrados, entre la información principal.	¿Dónde se realizó la experiencia? ¿Qué plazo tuvo la intervención? ¿La experiencia se inscribe en algún proceso mayor?

¹ Versión aumentada y revisada, 2007, elaborada por Berdegué, Ocampo, Escobar, y revisada y adaptada por Ballón, Calil, Escobar, Jaramillo, Ramírez, Rotondo y Zeballos.

² Elaborada por: Luis Alejandro Acosta, Joven Profesional, Unidad de Agricultura Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe” FAO, Julio 2005.

<p>Reconstrucción de la experiencia</p>	<p>Implica tanto la identificación de los antecedentes y el origen de la experiencia, como las etapas por las que transitó. En esta etapa se trata de dar cuenta del proceso real. No basta con describir las actividades que los proyectos han desarrollado, sino los procesos y la dinámica que ha tenido la implementación de las experiencias. La recuperación debe considerar los puntos de vista de los diversos participantes en el proceso. La reconstrucción del proceso debe ir acompañada de su contextualización.</p>	<p>¿Cuáles han sido las etapas del proceso de intervención?</p> <p>¿Cuáles son las características más importantes de las etapas en la ejecución de la experiencia?</p> <p>¿Quiénes son los actores claves en el diseño y ejecución del Proyecto?</p> <p>¿Cuáles son los hitos más importantes que caracterizan y determinan cada fase del Proyecto?</p>
<p>Análisis de la experiencia</p>	<p>Esta etapa refiere a descomponer el proceso de la experiencia en sus factores constitutivos, para descubrir su lógica interna y comprender las relaciones existentes entre las líneas de acción del proyecto. El instrumento fundamental es la formulación de preguntas, que derivan de los objetivos y ejes de interés de la sistematización. El objetivo central del proyecto de sistematización debe convertirse en pregunta, de esta se derivan otras, cada vez más precisas y vinculadas directamente a la realidad, hasta arribar a interrogantes posibles de ser respondidas con la información que se ordenó en la reconstrucción de la experiencia y el contexto. Este proceso, denominado operacionalización de las preguntas de sistematización, sólo es posible si paralelamente se va desarrollando la conceptualización, que explicita los contenidos de los términos incluidos en las preguntas. Para realizar el análisis de las experiencias se propone dimensionarlas en ejes y variables.</p>	<p>¿Cuáles son los principales avances y logros en el Proyecto, así como las limitaciones, desafíos y riesgos encontrados?</p> <p>¿Cuáles son los principales factores que explican los logros alcanzados o las limitaciones encontradas?</p> <p>¿Cuáles son las lecciones y aprendizajes principales encontrados en cada proyecto?</p> <p>¿Cuál es el nivel de eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de la acción conjunta entre los socios tal como fue encarada para este Proyecto?</p>
<p>Interpretación de las experiencias</p>	<p>En esta etapa se analiza el nivel de contribución de la experiencia al conocimiento del conjunto de la institución/población.</p>	<p>¿Cuál es la contribución que esta experiencia puede tener en las políticas públicas sobre las que se pretende incidir?</p> <p>¿Cuál es la capacidad de réplica y escalamiento de la experiencia? ¿Cuál es la relación costo-beneficio o costo-</p>

		efectividad? ¿Cuál es la contribución al conocimiento existente en el tema?
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

En el siguiente cuadro se muestra el modelo de sistematización que se ha tomado como base para el desarrollo del trabajo.

Cuadro 2. Modelo de sistematización

Ejes de análisis	Situación Inicial	Proceso de Intervención	Situación Final
Objetivo	Describe el problema u oportunidad de desarrollo antes de la intervención.	¿Qué se hizo? (actividades) ¿Cuándo lo hizo? (tiempos) ¿Quién lo hizo? (actores) ¿Cómo lo hizo? (método) ¿Con qué lo hizo? (medios y costos)	¿Cómo se compara la actual situación con la situación inicial? ¿Cuáles son los beneficios tangibles e intangibles? ¿Quiénes han capturado los beneficios?
Elementos de contexto	-Las causas del problema y oportunidad. -Factores que limitan la posibilidad de acción local para resolver el problema u aprovechar la oportunidad.	-Factores que favorecieron la intervención. -Factores que dificultaron la intervención.	-Factores que ampliaron la magnitud de los efectos o el número de beneficiarios. -Factores que restringieron la magnitud de los efectos o el número de beneficiarios.
Lecciones Aprendidas	¿Qué haría de la misma forma si volviera a hacer algo similar? ¿Qué haría de forma diferente si volviera a hacer algo similar?		

Fuente: Julio Berdegú, et al. 2000 en "Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica".

El abordaje metodológico ha contemplado los siguientes enfoques:

- Enfoque participativo: en todas las fases del estudio, pero especialmente en el relevamiento de información con los actores involucrados y en la validación de los hallazgos y las conclusiones.

- Enfoque sensible al género y a los Derechos Humanos: la persona se encuentra en el centro de atención, y desde este paradigma se ha orientado el estudio, considerando que los sujetos son actores y no receptores pasivos y -en ese sentido- se han considerado sus opiniones tanto en las entrevistas como en los grupos focales y en el análisis de los documentos. Se consideraron las diferentes oportunidades que han tenido los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y cómo han influido en el logro de los resultados esperados.
- Enfoque basado en teoría del cambio: el análisis de la cadena de *resultados del Proyecto* se basa en una interpretación ordenada y secuencial entre supuestos y resultados generadores de cambio.
- Enfoque de gestión del conocimiento: la consultoría se ha orientado al rescate de experiencias que promuevan el aprendizaje para la DIPROSE, el FIDA y sus asociados.

Ejes de la Sistematización

Para realizar un análisis crítico sobre cada experiencia, objeto de sistematización, se ha delimitado un foco de trabajo (eje de sistematización) en base al contexto donde se ha desarrollado cada experiencia y a preguntas orientadoras que han guiado la recolección de información para luego realizar el análisis correspondiente, a saber: *¿Cuál fue el problema que motivó el Proyecto? ¿Quiénes han sido los actores claves en el diseño y en la ejecución de esta iniciativa? ¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención? ¿Qué y cómo se hizo? ¿Cuáles son los hitos más importantes que caracterizan y determinan cada fase del Proyecto? ¿Cuáles son las principales fortalezas y logros de esta iniciativa, así como las limitaciones, desafíos y riesgos encontrados? ¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual de los destinatarios del Proyecto?*

En cada caso de estudio se describe su contexto y el entorno que acompañaba en ese momento la situación inicial de los beneficiarios. Se analiza el proceso de intervención, dejando identificado los roles desempeñados por cada actor clave involucrado y las características del proceso de ejecución de cada uno de los proyectos. Finalmente se señalan los resultados alcanzados, considerando aspectos cuali y cuantitativos, y se realiza un análisis del proceso a la luz de los objetivos del PRODERI, concluyendo con la identificación de los principales hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones a considerar para futuras experiencias.

Asimismo, y siguiendo los lineamientos de la metodología de trabajo de FIDA, para los efectos de la sistematización de innovaciones en proyectos de desarrollo rural, se considera importante distinguir las innovaciones tecnológicas y los tipos de ellas que son frecuentes encontrar, y que han sido identificados en cada uno de los casos de estudio.

La **innovación tecnológica** *comprende el desarrollo de nuevos productos y procesos o la introducción de cambios tecnológicos significativos en los mismos*. Se considera innovadora a aquella organización que ha implantado productos y procesos tecnológicamente nuevos o significativamente mejorados.

- **Innovación productiva**. Comercialización de un producto tecnológicamente cambiado. Ocurre cuando las características del diseño de un producto cambian de manera que impliquen servicios nuevos o mejorados para los consumidores. La innovación de producto se considera como la capacidad de mejora del propio producto, o el

desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes.

- **Innovación de procesos.** Ocurre cuando hay un cambio significativo en la tecnología de producción de un bien o servicio. Esto puede involucrar equipamiento novedoso. Esta innovación consiste en la introducción de nuevos procesos de producción, o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Su objeto fundamental es la reducción de costos, pues además de tener una repercusión específica en las características de los productos, constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados.
- **Cambios en formas de organización y administración.** Implica los cambios significativos en la dirección y métodos de organización, reingeniería de procesos, planeamiento estratégico, gestión total de la calidad, etc.
- **Innovación en desarrollo institucional.** Cambios, adaptaciones y nuevos enfoques en reglas de juego y estándares, orientados al empoderamiento del proceso productivo, la distribución de excedentes y la sostenibilidad.

Ámbito del Estudio y análisis de datos

La **unidad de análisis** u objeto de estudio es el *Programa para el Desarrollo Rural Incluyente*, y el **ámbito del estudio** incluye los siguientes proyectos:

- Mendoza:** "Incremento de la eficiencia productiva y el manejo correcto de las BPAA en la producción de Flores 2" - MAIPUFLORES
- San Juan:** "Incentivo a la producción y comercialización de uva variedad cereza para consumo en fresco" - Productores vitivinícolas de Caucete (PROVICA)
- Santiago del Estero:** "Fortalecimiento de la producción ganadera de las comunidades indígenas del este del departamento Copo, Santiago del Estero" - Comunidad Indígena La Armonía
- Jujuy:** "Fondo Rotatorio para el acopio de fibra de llama de Cangrejillo y Pumahuasi" - Grupo Asociativo Acopio de fibra de llama de Cangrejillo y Pumahuasi
- Salta/Lotes 55 y 14:** "Desarrollo de inversiones para pobladores de la zona norte" - Asociación de Pequeños Productores Real Frontera
- Catamarca:** "Productores hortícolas de San Isidro Labrador" - Asociación Cooperadora de San Isidro Labrador
- Tucumán:** "Bodega comunitaria Los Amaicha" - comunidad indígena de Amaicha del Valle
- Misiones:** "Protegiendo nuestro territorio: Sendero ecocultural en la comunidad MBYA DE YVYTUPORA" - Comunidad Mbya Guaraní Yvytu Porá en Aristóbulo del Valle
- Chaco:** "Agregando Valor a nuestra miel" - Cooperativa La Misky Suraj

Se han utilizado métodos mixtos de análisis, a fin de garantizar la triangulación de los datos y opiniones recopiladas. De esta manera la investigación ha procurado contemplar tanto

información cuantitativa como cualitativa. Para ello, en primera instancia se ha realizado un análisis documental de la información elaborada por los proyectos y los informes de seguimiento, evaluación y cierre de los mismos, reporte de operaciones, como así también materiales de comunicación/difusión producidos.

El **relevamiento de información** cubrió en gran medida a las instituciones intervinientes, si bien no es posible censar a todos los beneficiarios directos e indirectos, se acordó el relevamiento de una muestra de instituciones y participantes en base a la información de cada proyecto y con el aval del equipo del PRODERI. Para ello, se diseñaron dos cuestionarios guías para ser administrados durante el trabajo de campo (ANEXO I. Cuestionarios de entrevistas). Se han utilizado como principales herramientas para el relevamiento y análisis de la información: el estudio de gabinete, la entrevista en profundidad, grupos focales y la instancia de presentación y validación de hallazgos preliminares.

El **trabajo de campo** se desarrolló del *10 de octubre al 13 de diciembre de 2019*, y además de las entrevistas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, incluyó visitas en cada una de las comunidades seleccionadas en nueve provincias donde se ejecuta el PRODERI: Tucumán, Jujuy, Chaco, Misiones, Neuquén, San Juan, Mendoza, Catamarca, Santiago del Estero y Salta.

Se entrevistó a un total de 98 personas, de las cuales 51 son técnicos/as de la UEC, de las UEP, técnicos/as locales y otros actores clave, y 47 responsables de organizaciones beneficiarias y beneficiarios/as (ANEXO II. Listado de personas entrevistadas). Este barrido ha permitido compilar la mayor cantidad de información posible respecto a las opiniones y experiencias de los actores claves que acompañaron el proceso de implementación de los proyectos sistematizados.

Asimismo, la instancia de validación de hallazgos preliminares con las partes interesadas ha permitido relevar comentarios, buenas prácticas, rectificaciones, observaciones y sugerencias.

**CASOS
SISTEMATIZADOS**

1. Caso de estudio: “Fondo Rotatorio para el incremento de la eficiencia productiva y manejo de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en flores”, provincia de Mendoza

SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO

¿Cuál fue el problema que motivó la intervención del Programa de Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI)?

En este estudio de caso, se identificaron dos tipos de problemas que afectan a los productores florícolas del departamento de Maipú, en Mendoza, que motivaron la intervención del PRODERI: por un lado, existen problemas relativos a las condiciones climáticas desfavorables de esa zona; por el otro, dificultades en las capacidades en los procesos de producción y comercialización de los floricultores.

Fenómenos climáticos adversos que tienen lugar en la provincia afectan a la producción, principalmente el viento sonda y las tormentas con granizo, los cuales muchas veces generan un alto grado de incertidumbre sobre el resultado final del cultivo a campo abierto.

Para el cultivo bajo cubierta, los productores requieren de una infraestructura específica, la cual es difícil de obtener porque aun teniendo nylon y palos -materiales para la construcción de invernaderos- las tormentas y fuertes vientos terminan destruyéndolos, con lo cual se planteaba la necesidad de tener liquidez a la brevedad para poder afrontar las reparaciones. Es por eso que para incrementar el proceso productivo y proteger su producción, la construcción de invernaderos resulta fundamental. Sin embargo, para ello se requieren inversiones que aseguren esta producción.

Por otra parte, se observa que en el mercado aún no existe un seguro agrícola que les permita contar con una cobertura para afrontar los daños ocasionados por las variables climáticas, cuyos mayores perjuicios en la floricultura impactan sobre la infraestructura (y no sobre el cultivo). Sin embargo, los entrevistados han mencionado que en el senado provincial se logró incorporar en el seguro agrícola al sector florícola, aunque aún resta avanzar en la reglamentación del mismo.

Asimismo, el acopio y los insumos tecnológicos necesarios para esta actividad, también constituían una traba a la comercialización de los productores dado que en la estación estival la perdurabilidad de las flores es diaria si no se cuenta con un sistema de transporte refrigerado. Según uno de los técnicos del Instituto de Desarrollo Rural (IDR), los productores estaban bastante aislados entre sí, lo cual dificultaba la comercialización de su producción en la provincia, pues cada uno ofrecía su cultivo de manera individual³.

La Asociación Maipuflor se constituyó en 2009, siendo un grupo de 15 productores que comenzaron a juntarse de modo informal durante un período de dos años⁴, con la finalidad de conseguir acopiar y vender su producción en el mercado. Luis Arce, por entonces presidente de Maipuflor, destacó la importancia de haber conseguido alquilar un galpón para la venta conjunta, advirtiendo que el verdadero salto se vería en contar con un espacio propio para comercializar. Asimismo, otra integrante de la Asociación ha expresado que los vientos sondas y las lluvias intensas, característicos de la región, afectaban la producción cuando aún no contaban con invernaderos -situación previa a la intervención del PRODERI.

³ Información extraída de <https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/prodear/videos/>

⁴ Si bien sus socios venían realizando actividades asociativas desde 1997. Información extraída de "Dictamen de evaluación técnico-organizacional" (PRODERI).

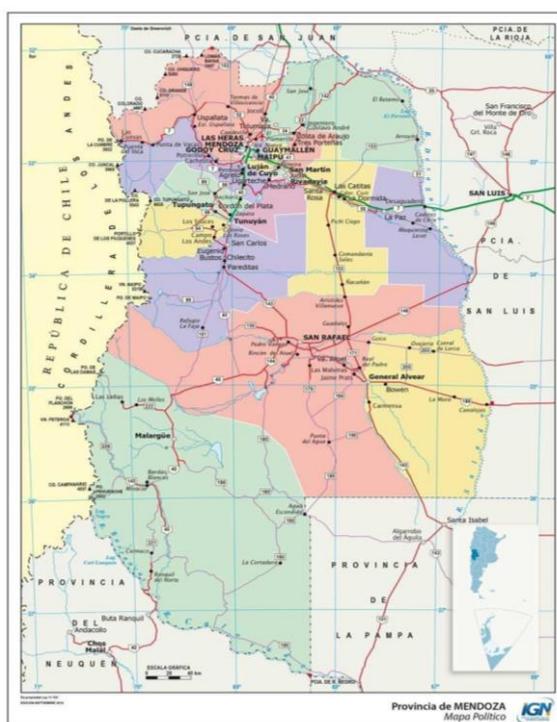
Respecto a la competitividad en el sector, y según el Censo de Productores Florícolas de la Provincia de Mendoza⁵ (actualizado en 2013), se señala la existencia de dificultades para que los productores sean competitivos en la comercialización, frente a productos que ingresan principalmente desde Buenos Aires y a muy bajo precio⁶.

Teniendo en consideración lo anterior, a través de un proyecto y con apoyo del PRODERI, se propuso incrementar la rentabilidad de los productores asociados a Maipuflor mediante la combinación de un apalancamiento financiero adecuado y una óptima gestión de producción⁷.

¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención?

Las características geográficas de la región de Cuyo -que comprende a Mendoza y a otras provincias (San Juan y San Luis)- son diversas: abarca desde la alta montaña, sierras, hasta zonas llanas y campo. La Provincia de Mendoza (ver mapa 1) se sitúa en el centro oeste de Argentina y sus límites son: al norte la Provincia de San Juan; al este, San Luis y La Pampa; al sur, La Pampa y Neuquén, y al oeste, Chile. Su territorio abarca 148.827 km² de superficie.

Mapa 1. Provincia de Mendoza



Fuente: Instituto Geográfico Nacional⁸

Una característica de la región es que predomina el clima árido, frío en invierno y caluroso en verano, con temperaturas que pueden superar los 40°C, por lo cual se pueden presentar tanto tormentas de nieve y heladas como olas de calor en las distintas estaciones. En cuanto a las precipitaciones, las lluvias alcanzan en verano un promedio de 200 mm, definiendo a una

⁵ Información disponible en https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/censo_produccion_floricola_2013.pdf

⁶ Información disponible en https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/censo_produccion_floricola_2013.pdf

⁷ Información extraída de Formulario de Proyecto de PRODERI (2016).

⁸ Disponible en <http://www.ign.gob.ar/AreaServicios/Descargas/MapasEscolares#nanogallery/gallery15/0/61>

provincia semiárida. Es una zona de riesgo sísmico, que también presenta riesgo de tornados y tormentas eléctricas; deslizamiento de tierra y aluviones, e incendios silvestres⁹.

El recurso hídrico proviene de los 5 ríos principales que reciben agua del deshielo de la cordillera de Los Andes. El agua es aprovechada para la red de riego provincial y la generación de energía, y para el consumo humano. Esos ríos son: el río Mendoza -que abastece al oasis norte-, el río Tunuyán -que irriga al oasis este y centro (Valle de Uco), y los ríos Diamante, Atuel y Malargüe-que abastecen al oasis sur. Estos oasis productivos representan sólo el 4% de la superficie de la provincia, donde se lleva a cabo la agricultura bajo riego y se concentra el 95% aproximadamente de la población total¹⁰.

Esto, a su vez, ha generado dos sectores socioeconómicamente diferenciados y desiguales, según la disponibilidad del agua: los oasis irrigados y las zonas del secano, cuyas comunidades han sido marginadas y subordinadas por el desarrollo económico de los oasis, donde se concentra la población del Área Metropolitana de Mendoza (AMM)¹¹, el cual está conformado de acuerdo al Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda, por los municipios de Las Heras, Mendoza Capital, Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú y Luján de Cuyo, donde habita más del 60% de la población de la provincia¹².

Precisamente, el denominado cinturón verde de Mendoza (integrado por Guaymallén, Maipú y Las Heras), según al Censo Provincial de Productores de Flores mencionado, muestra que esa zona concentra el 94,5% de la superficie implantada con flores de la provincia. Si bien la superficie implantada con flores de corte, registró entre 2000 y 2013 un ligero aumento de aproximadamente 7%, lo más significativo fue que dicho incremento estuvo dado en el cultivo de las flores al aire libre, que registraron un incremento del 23%. En cambio, la floricultura bajo cubierta registró una disminución de 34 hectáreas en 2000 a 30 en 2013, lo que significó un 13% menos de la superficie implantada¹³.

En 2012, la Asociación Maipuflor, se constituyó formalmente con personería jurídica como una asociación de productores familiares, y se encuentra ubicada en la zona de mayor desarrollo, más específicamente en la localidad de Rodeo del Medio/La Isla Grande-Beltrán, del municipio de Maipú. De acuerdo a los datos del Censo Nacional (INDEC, 2010), la población de la provincia es de 1.738.929 habitantes, de los cuales 172.332 corresponden al departamento de Maipú (ver mapa 2), siendo 87.425 de esa población, mujeres. Del total de hogares que suman 46.569, las casas son el tipo predominante (43.398), y muy en segundo lugar aparecen los departamentos (1.980), ranchos (761) y casillas (175), entre otras. Asimismo, sólo 896 tienen pisos de tierra o ladrillo suelto. La provisión principal de combustible es de gas natural (28.363 hogares) y gas en garrafa (16.815), aunque la cobertura de la red cloacal no llega todavía a la mitad de esos hogares (22.369)¹⁴.

⁹ Para mayor información véase <https://www.argentina.gob.ar/salud/desastres/cuyo>

¹⁰ Información disponible en https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/censo_produccion_floricola_2013.pdf

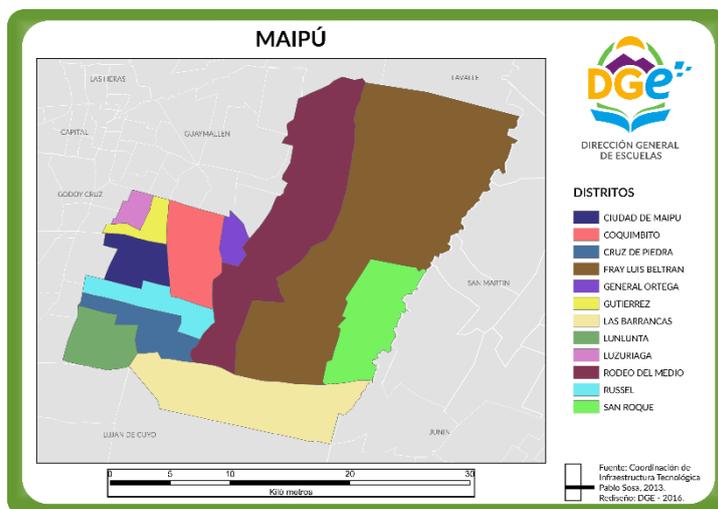
¹¹ Bárzola Elizagaray, P. (2019). "El crecimiento histórico de las desigualdades entre los oasis y el secano en la provincia de Mendoza". En *Revista de Divulgación Científica*, N° 10, Facultad de Ciencias Agrarias - Uncuyo. Disponible en <http://experticia.fca.uncu.edu.ar/secciones/ciencias-agrarias-juven/165-el-crecimiento-historico-de-las-desigualdades-entre-los-oasis-y-el-secano-en-la-provincia-de-mendoza>

¹² Información extraída de <http://www.dami.uec.gov.ar/el-programa/>

¹³ Información disponible en https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/censo_produccion_floricola_2013.pdf

¹⁴ Información extraída de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-999-999-50-070-2010>

Mapa 2. Localización del Proyecto



Fuente: Dirección General de Escuelas de Mendoza¹⁵

Maipuflor es parte del sector de la agricultura familiar de Maipú y tiene una presencia importante en el desarrollo económico de ese departamento. Si bien presenta un sector industrial y agrario de fincas grandes, el 70% de la producción agrícola ha estado en manos de agricultura familiar. Asimismo, Maipú es el segundo productor florícola más importante del país, y el primero de Mendoza, provincia en la cual ocupa el primer lugar en cuanto a la superficie total implantada con flores con el 47% (superando así a Guaymallén que concentra el 28%, y a Las Heras que tiene el 19%)¹⁶.

Por otra parte, de las 94,25 ha de superficie total implantada con flores, 64,30 ha (68%) se encuentran al aire libre, mientras que 29,95 ha (32%) están bajo cubierta. En 2013 se registraron 97 propiedades dedicadas a la floricultura en la provincia, de las cuales el departamento de Maipú agrupaba el mayor número de ellas (48,5%), destacándose como principales los distritos de Barrancas y Rodeo del Medio. En este departamento, sin embargo, al momento del censo (2013) ha resultado mayoritario el cultivo al aire libre (35,18%) frente al cubierto (9,52% ha).

El clima, el manejo del cultivo y la comercialización son factores que intervienen en el ciclo de producción de flores. Los cultivos en general se realizan en invernaderos y dependen de la adaptabilidad de las especies y/o variedades al clima de las diferentes zonas (heladas, granizos, temperaturas muy altas o muy bajas, etc.). En invierno la producción decae por las bajas temperaturas y las pocas horas del sol. Por otra parte, cada especie tiene diferentes necesidades nutritivas, de sustrato, de riego, de control de plagas y enfermedades, y requiere de un manejo de cultivo adecuado. Además, las flores de corte tienen una demanda de comercialización durante todo el año con picos en fechas especiales.

Como se ha mencionado, el proyecto de este caso de estudio “Fondo Rotatorio para Incremento de la Eficiencia Productiva y Manejo de BPA en flores”, es desarrollado por la

¹⁵ Disponible en <http://www.mendoza.edu.ar/mapas-de-mendoza-y-sus-departamentos/>

¹⁶ Información disponible en https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/censo_produccion_floricola_2013.pdf

Asociación Maipuflor desde 2016¹⁷. Sus beneficiarios son 18 familias, representadas por 16 varones y 2 mujeres, mayores de 30 años. Estas familias son pequeñas productoras de Agricultura Familiar (AF), cuya actividad principal es la florícola. Según el actual presidente de la Asociación, Clemente Martínez Alze, en 2019 la superficie de producción por cada socio de Maipuflor es aproximadamente entre 0,5 a 1,5 hectáreas, con un promedio de entre ocho y diez especies y variedades distintas durante el año. Las especies más cultivadas son montonera, lisianthus, alstroemerias y gerbera, y la flor más vendida es el lisianthus. Sostiene también que la demanda de flores es cada vez más exigente, y que son muy pocos los productores que se abastecen de flores de otra procedencia y/o provincia para aumentar su oferta, y en caso de que lo hicieran las flores se trasladan Buenos Aires¹⁸.

Una de las técnicas del IDR manifestó en 2015 que varios de los productores que integraban la Asociación Maipuflor se dedicaban desde hace más de 40 años al cultivo de flores. De acuerdo al Censo 2013, la edad de los productores oscilaba entre 46 a 60 años. Cabe destacar que la floricultura es una actividad en la que suelen trabajar todos los integrantes de la familia de cada productor (72%), y en menor medida, se utiliza mano de obra contratada ocasionalmente (18%). Sin embargo, la gran mayoría de floricultores de la provincia consultados para el Censo, consideraban que sus hijos no seguirán con la producción florícola (84%)¹⁹.

En Mendoza, la fuerza de trabajo en la floricultura es predominantemente una actividad llevada a cabo por varones (66%)²⁰. Cabe subrayar, que en Maipuflor el rol de la mujer es fundamental en distintas actividades: operaciones de venta, arreglos florales, promoción de eventos de consumo de flores, tanto como en labores de cultivo en la producción.

En lo referente a la situación comercial, los productores de Maipuflor comercializan su producción en mercados mayoristas o de forma directa en sus predios. El precio no se fija en función de los costos, sino que es dinámico y diario, varía según la oferta y la demanda, la calidad y la especie y/o variedad, a lo largo del año. Por lo general la compra de insumos se realiza al contado al igual que la venta de su producción, por lo tanto, en caso de problemas climáticos, generalmente el productor se encuentra sin recursos para afrontarlos.

La Asociación ha crecido en cuanto a su funcionamiento institucional, y en varias oportunidades ha recibido el apoyo del Municipio de Maipú, de la Universidad Nacional de Cuyo, del IDR y especialmente del INTA. Esto último se vincula con la experiencia de Maipuflor en la gestión de proyectos destinados a los productores de flores. En este sentido, ha recibido:

- a) **Financiamiento para actividad de inversiones: 1)** En 2013 los integrantes de Maipuflor señalaban la necesidad de acopiar y comercializar en otras provincias, para lo cual requerían de recursos como una cámara frigorífica, siendo que en verano si las flores no eran vendidas en el día, al siguiente día ya se perdía el producto. Por otra parte, indicaban la necesidad de un mercado unificado en la provincia de Mendoza, donde pudieran participar todas las agrupaciones dedicadas a la floricultura que les permitiera competir con el mercado de Buenos Aires. En este marco, a través del PRODEAR recibieron un subsidio destinado a la adquisición de una cámara frigorífica, mejorando la calidad de post cosecha de las flores y vernalización de bulbos florales; y dos

¹⁷ Formalizado a través del Convenio de Financiamiento de Proyecto Integral firmado entre la Fundación Instituto de Desarrollo Rural (IDR), en calidad de Unidad Ejecutora de la Provincia de Mendoza (UEP) y la Asociación Maipuflor, llevado a cabo el 27 de septiembre de 2016.

¹⁸ Información extraída de "Economía & viveros", marzo 2019. Disponible en http://www.economiayviveros.com.ar/marzo2019/actualidad-floricultura_paisajismo_jardineria_y_arte_floral-1.html

¹⁹ Información disponible en https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/censo_produccion_floricola_2013.pdf

²⁰ Información disponible en https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/censo_produccion_floricola_2013.pdf

motocultivadores para labores de suelo, de uso comunitario. **2)** A través del Proyecto de Participación Activa y Responsable (PAR) Productivo Agrícola del Municipio de Maipú, en 2014 la Asociación recibió un subsidio para la compra de 15 pulverizadoras a motor.

- b) Financiamiento para actividad productiva y/o infraestructura: **1)** En 2015 accedieron a microcréditos de la Comisión Nacional de Microcréditos (CONAMI). Los fondos obtenidos fueron destinados para capital fijo (palos, nylon, caños y cintas de riego) y para capital de trabajo (material vegetativo). **2)** En 2016, se otorgaron nuevos créditos de CONAMI para los mismos beneficiarios de los créditos de 2015, los cuales también fueron destinados a capital fijo y capital de trabajo. **3)** Asimismo, habían recibidos préstamos del IDR por \$5.000 (CONAMI) en 2007, por medio de los cuales construyeron invernaderos. **4)** En 2015 han sido beneficiarios de la Asistencia Técnica por parte del Grupo Cambio Rural II, a través de actividades de capacitación. **5)** Integran la Mesa de Floricultura promovida por la provincia de Mendoza junto con el INTA, el IDR, la Asociación Viveristas de Mendoza, Mendoflor y el Mercado Coop. de Floricultores de Mendoza, por medio de la cual participan de eventos y se abordan temas sobre el sector.
- c) Asesoramiento administrativo: **1)** durante los años previos a la ejecución de este proyecto, el municipio de Maipú ha apoyado a los productores a través de profesionales que los acompañaron y asistieron para la presentación de documentos y de trámites administrativos. **2)** Asimismo, en el marco de un proyecto que ganaron en una convocatoria de la Facultad de Ciencias Políticas, contaron con la asistencia de un trabajador social y un contador de la municipalidad, quienes les enseñaron a “llevar los papeles” y el registro de documentación de la Asociación.

Es a partir de estos antecedentes, que la Asociación Maipufloor solicitó a PRODERI su apoyo para acceder a una herramienta financiera que les permitiera tener mayor flexibilidad para realizar mejoras en cuanto a la calidad de la producción, disminuir el riego y el capital de trabajo, y acceder a insumos de producción.

¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema? Y ¿Qué se pretendió mejorar?

Uno de los problemas que no llegaban a resolver localmente los productores de la Asociación Maipufloor era el acceso a financiamiento específico o a créditos bancarios, ya que en la cartera no se contemplaban montos de inversión, tiempo de retorno, etc., para la compra de insumos para la producción. Los asociados son pequeños agricultores de actividades no convencionales y no alcanzan a cumplir con los requisitos solicitados por las entidades financieras. Tampoco la provincia de Mendoza tiene una institución bancaria provincial para facilitarles el acceso de créditos a este sector, siendo que el Banco de la Provincia de Mendoza fundió hace varios años.

Así, la falta de acceso a financiamiento específico condicionaba a los productores nucleados en Maipufloor a continuar creciendo y hacer un salto cuantitativo para lograr la competitividad del sector por la escasa superficie cubierta cultivada y el alto requerimiento de capital de trabajo en sus tres principales componentes productivos: material vegetativo, mano de obra e insumos para la producción.

A partir de la constitución de un Fondo Rotario se procuró obtener: 1) *Capital fijo*: para la construcción de nuevos invernaderos y la implementación de sistematización de riego por

goteo; 2) *Capital de trabajo*: compra de material vegetal, insumos (agroquímicos, fertilizantes, enmiendas, etc.).

El objetivo del proyecto consistió en lograr un incremento en la escala productiva, mediante la implementación de tecnología, la disminución de costos y una mayor oferta de productos, lo que implica una mejora en la rentabilidad del productor. Como objetivos específicos se planteó: **a)** aumentar la eficiencia productiva por incorporación de superficie de cultivo bajo cubierta; **b)** aumentar la calidad y eficiencia productiva con una mejor gestión productiva; **c)** ampliar la oferta por incorporación de nuevas especies y/o variedades florícolas, y **d)** mejorar el asociativismo a través de actividades de cooperación para los socios: capacitaciones, participación en ferias y muestras.

Asimismo, este proyecto contempló la incorporación de la equidad de género, organizando talleres con el municipio de Maipú para valorizar y poner de manifiesto el rol de la mujer; y por el otro, la inclusión de jóvenes -hijos de productores- en la toma de decisiones.

Se implementaron dos líneas de acción: por un lado, un Fondo de Capital Operativo para Organizaciones (FOCO), con un presupuesto de \$550.000; y por el otro, un Proyecto de Asistencia Técnica y Capacitación (PATC), con \$134.400 de financiamiento.

PROCESO DE INTERVENCIÓN

¿Quiénes fueron los actores involucrados?

El desarrollo de este Proyecto supuso la articulación y colaboración entre los distintos actores clave involucrados. Para ello, en todo momento se utilizó un esquema participativo con la propia asociación beneficiaria, las/os técnicas/os de las instituciones ejecutoras del Proyecto y los representantes o funcionarios de los gobiernos locales. Cabe destacar que en el transcurso del mismo fueron sumándose otros actores locales.

- I. *Pequeños productores de agricultura familiar florícola***: son los 22 socios de la Asociación Maipuflor, que actualmente integran 19 varones y 3 mujeres. Vale decir, que también son beneficiarias del Proyecto sus respectivas familias, siendo que tanto las mujeres como hijas e hijos participan en la producción de flores, asistiendo a las reuniones, y colaborando en el armado de los stands y de arreglos florales. El grupo está integrado por un joven de 22 años, cinco socios menores de 35 años y el resto de mayor edad, donde muchos de los socios son norteños y de nacionalidad boliviana. Como los propios socios han señalado, se da una "*mixtura de productores*": algunos son productores medianos que en estos últimos años han bajado su producción, otros que son hijos de productores que se han independizado y son nuevos socios y otros que trabajan la tierra a porcentaje porque no son dueños. Al grupo originario -que en 2011 formó un grupo asociativo formalizado al año siguiente como asociación civil-, se sumaron como socios, antiguos empleados de estos socios iniciales. Por lo tanto, es un grupo que presenta una gran cohesión, y han construido vínculos en base a los valores de confianza y respeto mutuo. Dichos productores se localizan en la zona de mayor producción florícola de la provincia de Mendoza, el departamento de Maipú.
- II. *Municipalidad de Maipú***: es uno de los actores institucionales que mantiene una relación muy fluida con los socios de Maipuflor, ya que desde el Programa Asociativismo Rural, dependiente de la Dirección de Desarrollo Económico Local²¹, ha trabajado en el

²¹ El Programa Asociativismo Rural se desarrolla en el marco de la Dirección de Desarrollo Económico Local, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Administración del Municipio de Maipú, Mendoza.

fortalecimiento del grupo desde 2010. Tal es así, que a través de las mesas locales -que luego se transformaron en mesas locales de desarrollo rural- ha promovido la conformación de grupos de agricultores familiares que comparten el mismo tipo de actividad productiva y con intereses comunes para comenzar a trabajar de manera asociativa y a través de un abordaje integral. En este marco, también los ha asistido en la formalización de la asociación y en el desarrollo de proyectos participativos.

Durante la ejecución del Proyecto, han obtenido por dos años consecutivos los premios PAR Productivo Rural²², promovidos por la municipalidad, para la compra de insumos²³ que, además de contribuir para mejorar su producción, los ha fortalecido institucionalmente para la presentación y negociación de proyectos en su comunidad.

Por otra parte, la Dirección de Desarrollo Económico de esta municipalidad fue uno de los avales al momento de solicitud del proyecto al PRODERI. Las relaciones se han afianzado durante este período, en el cual el municipio ha promovido su participación en eventos (como el Portal del Vino, la Muestra de Flores y Vino, etc.) y ha facilitado el espacio para actividades de capacitación.

III. Fundación Instituto de Desarrollo Rural (IDR): es una fundación mixta pública-privada, sin dependencia estatal, que ejecuta las políticas públicas del gobierno de la provincia de Mendoza en materia agropecuaria. En el marco de este Programa, ha sido la Unidad Ejecutora Provincial (UEP) con la cual la Asociación Maipuflor suscribió el Convenio para la ejecución del Proyecto, encargada de transferir los fondos y acompañar a la organización también en la asistencia administrativa y en la adquisición de bienes. Cabe destacar que el IDR ya era un actor clave para esta organización porque desde hace más de 10 años les venía brindando asistencia para su fortalecimiento organizacional, productivo y comercial. Además de la asistencia técnica, el IDR es uno de los actores que promueven y participan de la Mesa Florícola de Mendoza.

IV. Unidad Ejecutora Central (UEC) de PRODERI: es la unidad acreditada que coordina y supervisa a nivel central todos los proyectos del PRODERI. Tiene su sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y depende del MAGyP.

V. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): es uno de los actores con los cuales la Asociación Maipuflor se ha relacionado a lo largo de los años. La coordinación del Proyecto Regional Cinturón Verde fue uno de los avales para la presentación de la solicitud de apoyo al PRODERI. En este proyecto, contaron durante su ejecución con la asistencia una de técnica (Ingeniera Agrónoma) del Programa Cambio Rural II, que una vez finalizados los dos años de esta asistencia, la Asociación la contrató para que continuara asistiéndolos de manera privada. Entre los profesionales que integran el área de extensión del INTA, dos son especializadas en floricultura.

²² El Programa PAR tiene como propósito la democratización de las decisiones, donde los vecinos proponen y eligen qué obras necesitan sus barrios. Las iniciativas seleccionadas son realizadas con recursos municipales. Los propios vecinos en asambleas proponen proyectos que benefician el desarrollo y calidad de vida en sus distritos, y el ganador es el proyecto que obtiene mayor cantidad de votos. Se realizan tres asambleas donde se proponen proyectos que concursan por financiamiento (se pueden financiar hasta 3 proyectos). Cabe señalar que es importante la participación de todos los socios en las asambleas, ya que cada uno vota por su proyecto (otorgándole 2 puntos) y luego adhieren por otro proyecto (al que le otorga 1 punto). En la primera asamblea cada organización/grupos de vecinos presenta su proyecto, y en la segunda asamblea se analiza si es viable el proyecto para este fondo. En la última asamblea se realiza la votación en vivo, donde un referente de cada organización es veedor, y se realiza el recuento de los votos.

²³ A través de uno de los proyectos se compró una bomba y mangueras por riego por goteo, y por el otro proyecto materiales para infraestructura.

VI. Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria de Mendoza (ISCAMEN): con este Instituto dependiente del gobierno provincial, han estado vinculados al momento de llevarse a cabo las capacitaciones, fue uno de los espacios donde se realizaron las mismas.

VII. Mesa de Floricultura: está conformada por los productores de Maipuflor, de la Asociación Viveristas de Mendoza, de Mendoflor, del Mercado Coop. de Floricultores de Mendoza, y por representantes del IDR, del INTA, de la Facultad de Ciencias Agrarias, y de la municipalidad de Maipú. Es un espacio donde se abordan los temas del sector, se promueven capacitaciones y la participación en eventos.

VIII. Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo: no ha sido un actor que haya participado en el diseño del Proyecto, ya que no existía en la facultad un espacio para la floricultura. Sin embargo, desde el Área de Horticultura y Floricultura ofrecen servicios para: i) la producción de especies hortícolas y florícolas; ii) ensayos varietales y parcelas demostrativas para empresas vinculadas con el sector hortícola y florícola, iii) asesoramiento sobre producción de los principales cultivos hortícolas de la región. Asimismo, durante la ejecución del Proyecto se creó la materia de floricultura, como materia optativa, y aunque los fondos para investigación son escasos, esperan que se comience a investigar en temas del sector. También participan en la Mesa de Floricultura.

Socios de Maipuflor



¿Qué y cómo se hizo?

A través del Proyecto, se buscó hacer más competitivo a los socios de Maipuflor y al sector florícola, mediante el incremento de la escala productiva, la incorporación y uso de nueva tecnología, la disminución de costos y el aumento y mejora de la oferta de flores, lo que implica una mejora en la rentabilidad de los productores.

Línea de Acción Fondo de Capital Operativo para Organizaciones (FOCO)

Esta línea se puso a disposición para que los productores de la Asociación Maipuflor, que estaban limitados en el acceso a créditos para financiar su producción, pudieran acceder a los

mismos, lo cual es una de las finalidades de este tipo de financiamiento. Éste requiere de “*cierto grado de madurez institucional*” para que las organizaciones beneficiarias puedan luego otorgar pequeños préstamos a sus asociados (Yangosian, Moreno y Bujanda, 2015)²⁴. Para analizar dicha madurez institucional, en un principio desde el PRODERI se realizó una caracterización técnico organizacional por medio de la cual se evaluó positivamente a la Asociación Maipuflor como organización beneficiaria.

El proyecto contó con una **línea base realizada el 1 de septiembre de 2015**, donde se identificaron como beneficiarios a pequeños productores con fincas de alrededor de 5 ha.

El **acuerdo entre la Fundación IDR y la Asociación Maipuflor fue formalizado el 17/10/2016**, y tuvo una duración de 27 meses. Por otra parte, el Reglamento del Fondo Rotatorio (línea FOCO) estableció que, para acceder a los préstamos, los socios de Maipuflor tenían que tener de antigüedad mayor a un año, no contar con cuotas societarias adeudadas ni deudas de otras líneas crediticias, y asistir al 60 % de las reuniones mensuales. Asimismo, se estableció que los plazos de devolución dependían de la línea de crédito solicitada: la línea de crédito de capital fijo, estipulaba una devolución de 6 meses por período de gracia y hasta 24 meses por devolución de capital. La línea de crédito de capital de trabajo estableció un tiempo de devolución de 2 meses por período de gracia y de hasta 12 meses por devolución de capital. Sin embargo, casi ninguno de los socios ha tomado el período de gracia.

El mecanismo utilizado para acceder al crédito es el siguiente: el productor presenta una solicitud ante el **Comité del Fondo Rotatorio** -integrado por 5 socios-, que es analizada de acuerdo a los criterios mencionados, dándose prioridad al productor que no tomó un préstamo (frente a quien ya lo solicitó). En las reuniones mensuales se les informa a los socios cuánto es el saldo disponible. En esa ocasión quienes estén interesados expresan para qué fecha quisieran tomar el crédito, así el administrador puede cotejar la disponibilidad de fondos. Las cuotas son abonadas en la entidad bancaria que han seleccionado²⁵, y también allí se retira el monto del préstamo. En cada caso, se elabora un contrato con quien toma el crédito.

No tuvieron casos de morosidad, salvo en una sola oportunidad donde antes del vencimiento de la cuota, un productor planteó la dificultad de pagarla en término ante el Comité, para lo cual le refinanciaron la cuota, cumpliendo así con lo acordado. Existe un compromiso por parte de todos los socios de utilizar los fondos para invertir en mejoras para su producción.

Para la administración de esta herramienta los socios de Maipuflor seleccionaron de una terna a la persona que cumpliera el rol de **administrador del fondo**, de acuerdo a lo establecido en el reglamento. Cabe subrayar que el técnico administrativo seleccionado es Licenciado en Administración de Empresas e hijo de uno de los floricultores, con el cual ya tenían relaciones de confianza y vinculación dentro de la Asociación. Se destaca que contar con el apoyo administrativo fue muy importante para la Asociación Maipuflor dado que les permitió administrar correctamente los créditos, presentar en forma adecuada informes y rendiciones.

El **primer desembolso fue realizado el 7 de julio de 2017**, por un monto de \$ 350.000 de la línea FOCO, equivalente al 60% del financiamiento. La **rendición de ese primer desembolso se realizó el 28 de mayo de 2018** y la organización había rendido el 81,43% de ese monto.

De ese primer financiamiento de \$350.000, trescientos mil se destinaron al otorgamiento de los créditos a los socios. Esos créditos financiaron inversiones en insumos -semillas, material

²⁴ Información extraída de Yangosian Marcelo, Moreno Alejandra y Lucila Bujanda (2015). “El Fondo de Capitalización para Organizaciones (FOCO) como instrumento para el Desarrollo Rural”. VI Congreso “El futuro del desarrollo argentino” 19 y 20 de mayo de 2015, AEDA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

²⁵ En un primer momento se constituyó una cuenta en el Banco Credicoop y luego se decidió cambiar al Banco Superville.

vegetativo, fertilizantes y agroquímicos- y en infraestructura para el sistema de riego y de invernadero -palos, nylon, manguera, bomba, entre otros-, con la finalidad de favorecer el crecimiento de la producción. Al respecto, en septiembre de 2018 la Asociación Maipuflor había entregado 12 créditos, de los cuales 5 de ellos estuvieron destinados a la compra de materiales para la construcción de invernaderos, 5 para la compra de plantines para la producción y dos para la compra de fertilizantes.

Cabe mencionar que uno de los productores destacó que en 2017 recibieron la visita de una comitiva del FIDA y consultores de América Latina y Alemania, y el consultor alemán les recomendó tener en cuenta la definición de la cifra de los intereses del FOCO, dado que a primera vista consideraba que eran intereses bajos, y en poco tiempo se les iba a licuar. En base a este consejo, decidieron aumentarlo un poco y comprobaron con el tiempo que ha sido una recomendación muy oportuna.

El FOCO tuvo un gran impacto en los socios. Señalan que al principio no creían que iban a poder disponer de ese dinero, y en un primer momento fue preciso incentivarlos a solicitar los préstamos ya que manifestaban su inseguridad en caso de no poder asumir esa deuda. Cuando se les explicó que, de ser necesario, existía la posibilidad de refinanciarlo por unos meses, les generó confianza. Todos son muy responsables y priorizan el compromiso con el grupo. El Fondo les permitió comprar variedades nuevas, las cuales son más costosas. Además, los entrevistados han mencionado que en base a las mejoras en la producción -por mencionar un ejemplo- uno de los socios logró comprar una finca y desarrollar una producción bajo cubierta de muy buena calidad, a partir de la incorporación de otras especies.

Por otro lado, otro de los productores relató que el **13 de octubre de 2018 tuvo lugar un importante evento climático**, con la caída de fuerte granizo, que destruyó sus invernaderos, y gracias al Fondo Rotatorio y los nylon que habían comprado pudo rápidamente reconstruir las instalaciones.

La ejecución de este financiamiento y del desembolso posterior fue acompañada por el asesoramiento productivo de la Ingeniera Agrónoma que conocían previamente del Programa Cambio Rural II del INTA, y cuyo compromiso destacan todos los entrevistados. Los socios de Maipuflor decidieron contratarla para que realizara el acompañamiento productivo durante la ejecución del Proyecto, resultando de vital importancia para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, se destaca que la presencia de una técnica de forma permanente, les permitió a los productores concentrarse en la producción, en sus fincas, y al mismo contar con el asesoramiento profesional a cargo de promover los espacios de capacitación, el contacto con proveedores, con otras experiencias exitosas (como mercados de flores en Buenos Aires), incorporar innovaciones productivas y analizar la apertura de nuevos canales de comercialización.

Los otros \$50.000 de ese primer desembolso, se utilizaron para cubrir los gastos administrativos del FOCO.

Asimismo, es relevante destacar de este primer período de intervención del Proyecto, los aportes del municipio de Maipú que contribuyeron para que la Asociación Maipuflor adquiriera maquinaria/equipos/herramientas de trabajo por \$ 300.000. Por otra parte, obtuvieron otros fondos a través del PAR Productivo (2018-2019) por la suma de \$400.000 para gastos de construcción o puesta en marcha de instalaciones de servicios, que fueron destinados a la compra de polietilenos y caños para invernaderos, los cuales fueron distribuidos entre los socios.

Construcción y mejora de invernaderos



El **segundo desembolso** tuvo un atraso de un año por cambios institucionales tanto en la coordinación de PRODERI como en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, dificultando las gestiones administrativas del Programa, y **se realizó el 3 de abril de 2019**, por \$ 230.400.

Durante ese tiempo los socios decidieron utilizar el dinero que tenían para la compra de rollos de polietileno antes de la suba del dólar, evitando así descapitalizarse. Acordaron que se entregara el polietileno a los socios que lo solicitaran, quienes debían devolver el mismo rollo y maya más un 8% anual para cubrir gastos.

Con el segundo desembolso, la Asociación Maipuflor alcanzó a entregar más de 20 créditos a las productoras y los productores asociados a mediados de año (julio de 2019).

Al momento de este estudio (noviembre de 2019), el monto y valor del fondo asciende a \$550.000 y tienen 22 crédito otorgados.

Se destacan dos cuestiones importantes que estuvieron presentes durante el desarrollo de este FOCO: en primer lugar, que los beneficiarios realizaran en tiempo y forma la devolución de los créditos solicitados -incorporando la responsabilidad en tomar un crédito, conocer el circuito, firmar una garantía, cumplir con plazos y elaborar el reglamento, entre otras; y en segundo, la presentación de los informes y rendiciones en los tiempos estipulados -que implicó seleccionar y contratar a un profesional para administrar el fondo.

A partir del Fondo Rotatorio, los productores han dado un salto cualitativo en su autonomía de “recibir dinero” (subsídios, premios) a decidir “qué hacer con los fondos y planificar”, es decir, han incorporado la idea de devolver un préstamo, el concepto de interés y de llevar un registro excel, la importancia de solicitar facturas y realizar transacciones bancarias.

Línea Plan de Capacitaciones y Asistencia Técnica (PACT)

Esta otra línea que también fue acordada en el Convenio del 17 de octubre de 2016, por una suma de \$ 80.400, fue desembolsada el 29 de marzo de 2019.

Durante la intervención del Proyecto se llevaron a cabo 5 capacitaciones en total entre 2017 y 2019 inclusive, con el propósito de incorporar el manejo de prácticas agrícolas en floricultura y medioambientales. Un punto a subrayar es la articulación con otros actores institucionales como el propio IDR, la municipalidad de Maipú, el INTA y el ISCAMEN como sede para el desarrollo de las actividades.

- *Actividades de capacitación realizadas durante el período 2017-2019 según las temáticas abordadas:*

Capacitaciones Productivas abiertas al público: donde se abordaron temas como la preparación de sustratos, plagas en la floricultura, plagas en cultivo de flores y ornamentales, y mallas plásticas para la conducción de flores. Fueron las de mayor convocatoria, a la cual asistieron alrededor de 40 productores. Se llevaron a cabo distintos encuentros en el INTA-Municipio-ISCAMEN, y en 2018, en el marco de esta actividad fue elaborada la publicación: “Plagas en cultivos de flores y ornamentales de Mendoza, guía de campo” /INTA Ediciones²⁶.

El 12 de abril de 2019 se realizó la “Jornada Taller de Manejo responsable de productos en el Agro” en la sede del INTA de Luján, cuyos contenidos fueron: el uso adecuado de agroquímico y consideraciones toxicológicas sobre productos utilizados en el control de plagas en el agro y en las colmenas.

El 27 de mayo de 2019, la Ing. Agr. D’Agostino dictó una capacitación para todos los socios donde se explicó el método de preparación de sustrato; la multiplicación de plantas por semillas y por estacas, y buenas prácticas agrícolas.

El 12 de junio de 2019 se llevó a cabo en el municipio de Maipú, una “reunión informativa para la presentación de productos y nuevas alternativas en riego por goteo hortícola”.

Capacitación Socio-organizativa: referidas a las formas de trabajo en las asociaciones civiles en el municipio de Maipú.

El 18 de mayo de 2019 se realizó la “Capacitación sobre Aspectos Legales para el reconocimiento de la propiedad para Asociaciones Civiles” en la municipalidad de Maipú. Las temáticas tratadas fueron: aspectos legales y contables necesarios para el funcionamiento.

Capacitación sobre el Fondo Rotatorio: dictado por el equipo de Finanzas Rurales de la DIPROSE, a la cual asistieron el administrador del Fondo Rotatorio y el presidente de la asociación, junto a representantes de otros Fondos Rotatorios ejecutados en la provincia. Se destaca el contacto directo y permanente con la responsable del seguimiento del área de Finanzas Rurales, lo cual permitió resolver dudas y realizar los ajustes necesarios para la correcta ejecución del fondo.

Capacitación sobre Cambio climático / manejo de recursos naturales: en esta actividad se abordaron temas vinculados a la eficiencia energética, diagnóstico y optimización en el uso de energía, contratación de potencia. Participaron alrededor de 10 productores/as y se realizó en un espacio de reunión del ISCAMEN en 2017.

En general, han tenido una alta participación en las capacitaciones. Los pocos casos de baja participación se debieron a que algunos temas abordados no respondían a las necesidades del grupo, a la lejanía del lugar donde se desarrollaban, y a las incompatibilidades horarias.

²⁶ Disponible en: https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_plagas_en_flores_y_ornamentales.pdf

El acompañamiento profesional realizado a los productores ha sido importante tanto del municipio de Maipú como de la Ingeniera contratada por la asociación en articulación con otras instituciones como el INTA y la Facultad de Ciencias Agrarias. Además de la capacitación en temas productivos, también se abordaron contenidos referentes a la gestión grupal y al enfoque de género -como transversalizar el rol de la mujer rural y el vínculo con la familia. Las mujeres siempre son convocadas a participar y forman parte de una red de encuentros con otros grupos de la municipalidad donde abordan diferentes temas de interés (ej: mujeres emprendedoras, campañas de prevención de cáncer de mama y útero, campañas de vacunación, etc.).

Fondo de Acceso al Mercado:

Más allá del financiamiento suscripto para el desarrollo del proyecto, se logró acceder a una herramienta de financiamiento prevista en PRODERI, y pensada para proporcionar un apoyo para acceder a otros mercados, ferias, etc. En este sentido, luego de comprobar el buen funcionamiento del Fondo Rotatorio, y en una reunión con los productores, la técnica personal del IDR y de la UEC, se plantearon algunas limitaciones para continuar mejorando su producción. Así surgió la posibilidad de organizar una **Gira Técnica Comercial**, la cual se desarrolló del 1 al 6 de octubre de 2019, donde participaron 15 asociados junto a su asesora técnica, la Ing. Agr. Laura D'Agostino. Los objetivos de esta actividad consistieron en: a) compartir experiencias de producción y comercialización con productores de Buenos Aires; b) adquirir conocimientos prácticos para sus producciones y comercialización, y c) fortalecer lazos de comunicación. Asimismo, en el marco de esta actividad se realizaron visitas a distintos puntos de comercialización²⁷:

Día 1. 2 de octubre de 2019:

I- Visita Mercado Cooperativa Argentina de Floricultores Ltda., en Barracas (CABA), cuyo representante en la visita fue el jefe del mercado, Osmar Coelho. A través de esta actividad conocieron el funcionamiento del mercado más importante del país. Durante el recorrido de sus instalaciones, los socios de Maipuflor pudieron intercambiar experiencias con otros productores y, a su vez, comparar los precios de ventas y calidades de flores con las producidas en Mendoza.

II- Visita a la 56a Fiesta Nacional de La Flor, en Belén de Escobar (Provincia de Buenos Aires). La visita estuvo coordinada por Ana Giovanettone, coordinadora del Proyecto Plantas y Flores todo el año y del Clúster Florícola del AMBA y San Pedro. Esta visita les permitió recorrer la exposición de flores y plantas más importante de la Argentina, la cual cuenta con 3 pabellones con más de 300 expositores.

III- Visita a la empresa El Deseo- Cultivo de Frutilla en Pilar (Provincia de Buenos Aires). Este recorrido fue guiado por el productor Rogelio Anze, a través de quien pudieron observar y conocer la forma de producción del cultivo de frutilla, su cosecha y comercialización.

Día 2. 3 de octubre de 2019:

IV- Visita a la Empresa Tsukasa Shoji S.A., dedicada a la producción de plantines de flor de corte, y hortícolas. Guiados por su dueño, José Kitagawa, y el encargado de ventas, Germán Arakaki, visitaron las instalaciones de la firma Tsukasa Shoji S.A., donde les mostraron la sala de siembra y los invernáculos de germinación y de crianza.

V- Visita al Productor Blas Fanara, dedicado al cultivo de rosas y gerbera, en La Plata (Provincia de Buenos Aires). En esta visita, el productor les explicó acerca de la forma de manejo de su producción, cosecha, sala de embalaje y comercialización.

²⁷ Información extraída de Informe de Gira Técnica, 2019.

VI- Visita al Productor Leandro Teodoro, encargado del cultivo de claveles y alstromelias, en La Plata, donde les explicaron acerca del manejo, cosecha y comercialización de la producción.

VII- Visita a la plantinera del Productor Antonio Benardini, en La Plata. Éste les explicó la forma de manejo que emplea para la obtención de esquejes de distintas especies y variedades de crisantemo, y les brindó algunos consejos a los socios. Asimismo, pudieron recorrer los invernáculos de plantas madres, la sala donde preparan los esquejes y la cámara de frío que utilizan para el mantenimiento de las flores antes de su envío a los productores de otras partes del país.

VIII- Visita al Centro Experimental y Demostrativo Florícola – CEDEF / INTA La Plata, cuya responsable del recorrido fue la Ing. Agr. Paula Amoia, quien les explicó distintos ensayos en Fresia, Lisianthus, Gloriosa, Alstroemeria, Delphinium y Limoniun que están realizando, además de la biofumigación en canteros.

Día 3. 4 de octubre de 2019:

IX- Visita al Mercado Cooperativa Argentina de Floricultores Ltda., Sucursal La Plata. El representante del mercado, Hugo Martins, jefe del Mercado, durante el recorrido les explicó el funcionamiento del mismo, además, los productores de Maipufloor intercambiaron experiencias con otros productores, compararon precios de comercialización y calidades de flores con las producidas en su provincia.

X- Visita a Mercoflor Ltda., en La Plata. El gerente del mercado, Ing. Agr. Gerardo Rambeaud los recibió en la sala de reuniones y les explicó el funcionamiento del mercado. Luego recorrieron sus instalaciones, lo cual les permitió una vez más comparar precios y calidades de flores, tanto como dialogar con otros productores.

XI- Visita al Centro Experimental y Demostrativo Florícola - CEDEF- INTA La Plata, donde el Mg. Conrado Pakoka les comentó el ensayo de Lisianthus que están realizando.

XII- Visita a la Cooperativa Tecnoflor, Sucursal La Plata. Aquí -el socio/asesor en comercio exterior, Germán Cuitiño Christin, y el socio productor, Ing. Agr. Marcelo Sasaki, acompañaron el recorrido de esta cooperativa que se dedica a la producción de plantines hortícolas de semilla e injertados y plantines de flores de corte y plantas ornamentales. Recorrieron además la sala de siembra y los invernáculos de germinación y de crianza, y les enseñaron el ensayo de gerbera y su producción.

XIII- Visita al Cultivo Liliun, Gloriosa, Gladiolo Productora Yuca Yamawaki en La Plata, donde visitaron los cultivos de estas flores y su productor les explicó la forma de manejo de la producción, cosecha, cámara de frío, sala de embalaje y comercialización.

XIV- Visita a la Plantinera de Paniculata y Clavel - Cultivo Paniculata en La Plata, cuyo productor Jorge Yamawaki, les contó que produce esquejes de paniculata y claveles para productores de distintos puntos del país, y que produce paniculata para ser comercializada en Buenos Aires.

A partir de estas visitas llevadas a cabo en distintas localidades de Buenos Aires, surgieron nuevas inquietudes y expectativas. Resultados: i) el contacto con nuevos proveedores de plantines y de bulbos de flores de corte; ii) el acceso a nuevas experiencias en el manejo de cultivo de flores para implementar en su propia producción; iii) conocimiento sobre la logística de los distintos mercados visitados, que han compartido en el ámbito de la Mesa de Floricultura de Mendoza, donde desde el año 2017 se está trabajando en la constitución de un mercado provincial único, y iv) el aprendizaje sobre la papa de liliun, que aunque es más costosa, en solamente tres meses se puede comercializar –a través de una inversión de rápida

recuperación, y con la cual se podría utilizar la cámara frigorífica para tener esta variedad disponible todo el año.

Po otro lado, también pudieron comprobar que han logrado un prestigio y reconocimiento por parte de otros productores y técnicos de Buenos Aires.

Acciones propias de la Asociación Maipuflor durante la ejecución del Proyecto:

Los productores y técnicos entrevistados han destacado el vínculo afectivo que se generó entre las familias que integran Maipuflor. Señalan que los socios mayores habían tenido como empleados en sus fincas a algunos de los nuevos socios que lograron comprar su quinta. Se habían conocido en una relación asimétrica, y aprecian que lograron avanzar en la construcción de una relación de pares. Asimismo, destacan que el haberse conocido trabajando, es un valor que les ha permitido establecer y profundizar vínculos de confianza.

Los socios de Maipuflor se reúnen todos los últimos martes de cada mes, con una asistencia del 90% de los socios, y los que no pueden asistir avisan explicando la razón. En el marco de este Proyecto, han acordado que quienes no asisten a las reuniones mensuales, no pueden solicitar créditos a través del fondo rotatorio. Señalan que ellos ya han comprobado los resultados de unirse, de trabajar en conjunto. También han explicado que en su Asociación no se busca aumentar la cantidad de socios, sino preservar la calidad de los mismos. Es decir, aunque nuevos productores solicitan ingresar a la organización, se analiza el caso a través de un proceso participativo y democrático para tomar decisiones. En primera instancia se los invita a las reuniones mensuales para que el interesado pueda presentarse y manifestar su interés de ser parte de la asociación. Luego se le explican los beneficios y las obligaciones para que evalúe si está de acuerdo, y en la próxima reunión se le informa la decisión. Para ello, se consulta entre los socios sobre los antecedentes del interesado y si acuerdan con su ingreso. Los socios deben cumplir con un año de permanencia para acceder a los créditos.

A diferencia de otras asociaciones, Maipuflor no cobra multas, sin embargo, se promueve el compromiso, el respeto y la cohesión entre los asociados, siendo que se parte de la premisa de que se logran mejores resultados a partir del trabajo conjunto y considerando el bien del conjunto por sobre el individual. Nadie tiene privilegio, y explican que Maipuflor es solo de productores, no para revendedores, preservando de esta manera la responsabilidad y calidad de la producción ante sus clientes.

Asimismo, el diálogo entre los socios es clave, señalan que si alguno tiene un problema se plantea en las reuniones y se evalúa su solicitud, es una práctica sana de asociativismo.

Cuando otras asociaciones se constituyeron solamente motivados por acceder a fondos, los socios de la Asociación Maipuflor se agruparon para mejorar el sector y su actividad. El tiempo transcurrido lo ha confirmado, dando muestra de su desarrollo y fortalecimiento en términos de asociativismo. La contratación de profesionales para que los asistan de manera permanente es otro indicador de la madurez como organización y del resultado de los beneficios obtenidos a partir del trabajo grupal. También se destaca el tipo de liderazgo, que lo describen como “saludable”, donde no se focaliza en una sola persona, sino que es una organización horizontal en términos de toma de decisiones y participación. En el grupo cada uno cumple un rol (ej.: el que habla con los funcionarios, quien tiene una escucha activa, quien facilita las actividades, quien motiva para hacer cosas nuevas, quien facilita la comunicación, quien “pone un manto de calma”, quien “pone ritmo a la tarea”), y se reconocen en ese rol entre ellos. Existe un sistema de comunicación y mutua representación interna, “saben bien quién es el otro y a quién escuchar para qué cosa”. Señalan que en una reunión se dijo que “por ser presidente, no es el que tiene que hacer todo, sino que cada uno tiene su fortaleza y lo bueno es aprovecharla para todos”. Esa premisa la adoptaron como grupo. Además, existe alternancia en los cargos

de conducción, una alta participación de los socios en las reuniones mensuales y en las actividades a las cuales se los convoca (capacitación, eventos, gira técnica). Aunque es importante comprender que, en época de temporada alta, la prioridad es la producción y por eso muchas veces no participan de otras actividades, expresan que no es por falta de interés. También mencionan que la diversidad etárea ha promovido el diálogo entre jóvenes y mayores logrando una muy buena retroalimentación entre lecciones aprendidas y desafíos. Como se ha mencionado, el conocimiento previo en el ámbito laboral (donde algunos empleados pasaron a ser socios) y los vínculos de confianza también contribuyen al éxito del funcionamiento de esta organización.

Actualmente entre 40 y 50 floricultores comercializan su producción en el Mercado de la playa que se sitúa en el departamento de Maipú, en una playa de estacionamiento privada cercana al centro, los días miércoles, jueves y viernes al mediodía, donde los productores abonan \$150 por día para poder comercializar. También comercializan en otros dos mercados, uno a primera hora de la mañana y otro al final del día.

En el marco de la Mesa de Floricultura de Mendoza, se está promoviendo la creación de un **Mercado Único de Flores y Viveristas** para toda la provincia de Mendoza. Hasta la fecha, se logró la identificación del predio de 2 hectáreas que alojaría este mercado -el cual sería cedido por la municipalidad de Maipú-, pero se encuentran en un proceso de debate y reflexión para definir su funcionamiento (reglamento) y formato legal -si dependerá del municipio o es preciso gestionar su personería jurídica. Dos arquitectas amigas les han presentado un diseño para el predio para adaptarlo a las necesidades de los grupos.

Por otro lado, se ha motivado la participación de la Asociación en distintos **eventos para promover la difusión y comercialización** de sus productos, como ser:

- a) **Expositores en la VII Muestra de Flores y Vinos:** esta actividad tuvo lugar en el Museo del Vino en Maipú, los días 23 y 24 de febrero de 2019. De esta muestra participaron los 22 asociados con la colaboración de sus familias. Se trata de una muestra donde participan artesanos y productores, donde comercializan sus productos, se dictan talleres, realizan clínicas de plantas, cata de té, sorteos, menciones, y generalmente las mujeres de la Asociación confeccionan arreglos florales. Muchos de ellos se donan entre los asistentes, como premios o menciones. También se realizan una exposición de autos antiguos y desfiles de moda intervenidos con arreglos florales. Para los floricultores, es un momento para iniciar un primer contacto con clientes, que pueda derivar en pedidos de ramos, arreglos de novias, arreglos para comuniones, etc.
- b) **1° Encuentro de Floricultores y Viveristas de Mendoza:** realizado en noviembre de 2018, este evento tuvo lugar en el salón del club del INTA en Luján de Cuyo, fue organizado por la Mesa de Floricultura, y participaron diferentes organizaciones del sector, como el Mercado Cooperativo de Floricultores de Mendoza, la Asociación Territorial de Viveristas Mendoza, el Mercado Cooperativo Mendoflor, Asociación de productores Maipufloor, Asociación Maipucina de Floricultores "Amfloor", Floristas Unidos, el IDR, el INTA y la Facultad de Ciencias Agrarias-UNCuyo.
- c) **Peatonal del Vino:** se realiza en el mes de septiembre, donde los productores florícolas también exponen su producción. En el evento comercializan las flores a través de la venta directa al público y el último año las mujeres e hijas armaron coronitas para vender, aprovechando el día de la primavera y la afluencia de jóvenes y niñas/os.
- d) **Economía Naranja:** organizado por la municipalidad de Maipú, en este evento se promueven actividades sustentables. En este marco la Asociación Maipufloor explicó

al público cómo se realiza la compra de flores, ofreciendo una demostración de cómo se confeccionan los arreglos florales.

- e) **Congreso de Viveristas:** realizado en la ciudad de Buenos Aires.
- f) Otras actividades donde participaron y donaron flores: evento de chicos rurales, festejos por el Día de la Mujer (8 de marzo) y por el Día de la Mujer Rural (15 de octubre).
- g) Presentación de experiencia en la **Mesa de Floricultura a nivel nacional.**

Con el apoyo del PRODERI, los productores de Maipuflor lograron mejorar la producción, en algunos casos, pasando de plantaciones a cielo abierto a producción bajo cubierta -de esta manera pudieron producir flores que antes no se cultivaban en Mendoza-, mejorando las infraestructuras (invernaderos, instalación de riego por goteo, polietileno) y escalando en el tipo de variedades -compra de nuevas y más sofisticadas variedades de flores (material vegetal) y más rentables. Estas mejoras representan un salto cualitativo, siendo que al principio la mayor inversión se destinaba a la agroquímicos y fertilizantes. Los productores expresan que con la capacitación y la asistencia técnica comprendieron que, si no se mejora el tipo de riego, se incorpora tecnología y se realiza un correcto uso de la misma, no se logra mejorar la producción.

Además, el Programa les permitió incorporar otras prácticas como ser: la confianza de asumir una deuda y comprometerse a su devolución, organizarse y planificar su financiamiento, la seguridad de contar con la disponibilidad de ese dinero en caso de ser necesario.

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA. SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual?

Se destaca que el Proyecto dio lugar al mejoramiento de la situación productiva en el área intervenida. En primer lugar, este mejoramiento se vio reflejado en cambios en la cantidad de la producción florícola. Antes de la intervención del PRODERI, la producción de cultivos era menor dado que mayormente practicaban el cultivo a cielo abierto y muchas veces por los daños acontecidos por las variables climáticas perdían parte de su producción. Gracias al apoyo de este Proyecto, los productores pudieron contar con los materiales y el asesoramiento técnico, de la ingeniera agrónoma para la construcción de invernaderos y capacitaciones en buenas prácticas agrícolas, logrando ampliar la superficie de cultivo.

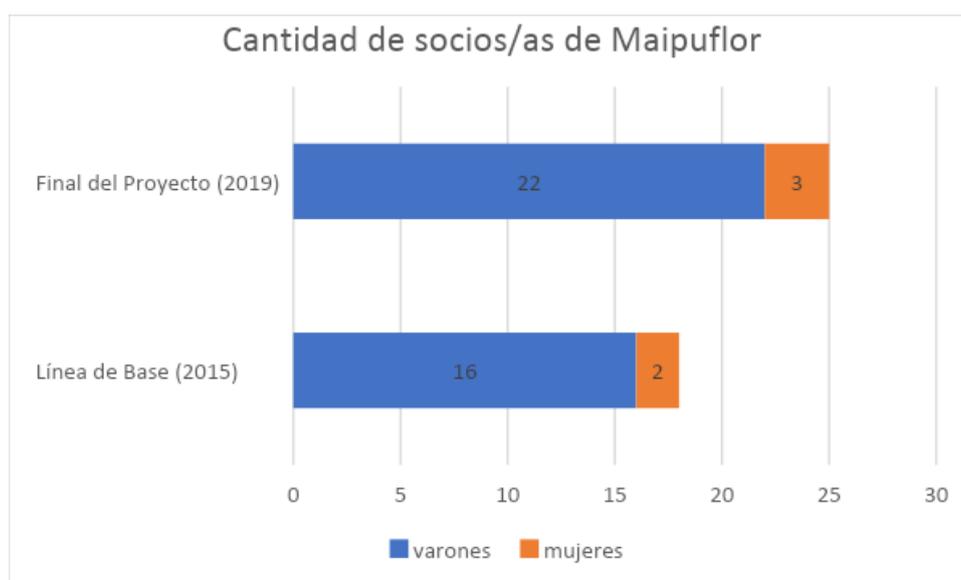
Asimismo, la limitante de la obtención de financiamiento bancario que dificultaba la compra de bienes e insumos, pudo subsanarse a partir del acceso a los créditos, lo cual les permitió a los productores adquirir nuevas especies y variedades de flores y realizar compras conjuntas de insumos, que les permitieron diversificar y mejorar la calidad de la producción y su comercialización. Es relevante señalar que, la comercialización se venía desarrollando principalmente por la venta directa en fincas y en un marco muy reducido comercialización en eventos, ferias y algunos comercios minoristas de la zona, pero luego del Proyecto estos canales de comercialización se expandieron aún más.

Un aspecto a subrayar es que los productores de Maipuflor accedieron a otra herramienta del PRODERI, que les permitió ampliar dicha participación y conocer otros mercados (como el de la Provincia de Buenos Aires) y procesos de producción y comercialización en el país. Esto les amplió la mirada acerca de cómo seguir renovándose, y plantearse nuevos objetivos.

Por otra parte, si bien Mendoza es el segundo productor florícola del país, aún la distribución de sus flores tiene poco alcance geográfico; no obstante, el logro de haber producido flores de mejor calidad, los ha motivado a evaluar nuevas estrategias para expandirse, e intentar ser un polo de abastecimiento para otras provincias como San Juan.

Luego de este Proyecto, la Asociación ha salido más fortalecida a nivel interno. En primera instancia, se observa a partir de la mayor participación de los socios en las reuniones y acciones que realizan (antes de la ejecución del Proyecto participaban entre el 50% y 75% de los socios, y al finalizar alrededor del 80%), especialmente el aumento de la participación de jóvenes varones y mujeres. Esto también se ve reflejado en el incremento del número de socios en comparación al inicio del proyecto (2015), siendo que los varones que han ingresado son todos jóvenes menores a 35 años. Antes de este proceso, los jóvenes pensaban que sería mejor cambiar de actividad productiva ya que no vislumbraban un futuro promisorio en la floricultura. La gente de mediana edad, sus familiares, que cuentan con gran experiencia y trayectoria laboral en este cultivo, manifestaba con mucho dolor dicho desinterés. Sin embargo, a partir del Proyecto, los jóvenes hijos de los productores empiezan a divisar otros horizontes posibles, otros desafíos y oportunidades como ser: el mercado único, comercializar de manera conjunta y a gran escala.

Cuadro 3. Composición de la Asociación Maipuflor según género



Fuente: elaboración propia

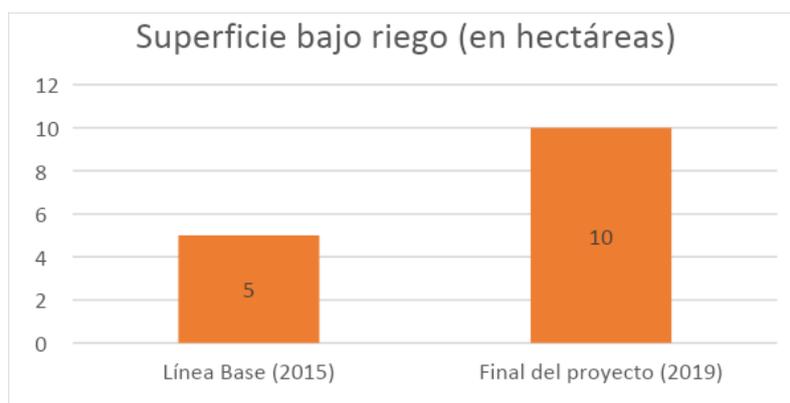
Como ya se ha mencionado, a través del Fondo Rotatorio los socios se han familiarizado con el circuito de crédito, como saber el circuito, firmar una garantía, cumplir con plazos establecidos, etc. Además, señalan mejoras en la administración y gestión de la Asociación. Antes del Proyecto, Maipuflor no contaba con equipamiento de oficina ni acceso a internet. Ahora cuentan con conexión e inclusive con una página web propia.

¿Qué beneficios principales arrojó esta intervención en el marco general del programa?

El beneficio principal que arrojó el Fondo Rotatorio a los productores, sin duda ha sido que han logrado capitalizarse. La mayoría se capitalizó a través de la construcción de invernáculos,

infraestructura que necesitaban y de insumos, lo cual les permitió aumentar su producción y en consecuencia sus ingresos. De acuerdo a los datos relevados, la superficie bajo riego de los beneficiarios se ha incrementado en un 100%, pasando de 5 a 10 hectáreas al momento de cierre del Proyecto. Asimismo, a través de la compra conjunta de plantines de flores, lograron precios más rentables que se pueden comercializar a mejores precios. Considerando que los productores ya tienen una base productiva más sostenible ahora pueden analizar cómo comercializar a gran escala. Este cambio en la producción de otras variedades de flores, con bulbos de mejor calidad, más allá de las comúnmente comercializadas, es uno de los cambios cualitativos que señala una de las técnicas del IDR.

Cuadro 4. superficie productiva



Fuente: elaboración propia

Los técnicos del PRODERI, por su parte, resaltaron en la entrevista que la capitalización para la compra de polietileno, de variedades nuevas y otras especies que ya existían y material vegetal, constituyó un salto cualitativo en la producción. También, que gracias a las capacitaciones y el acompañamiento de una ingeniera agrónoma los productores pudieron comprender que no son los agroquímicos ni los fertilizantes los que mejoran la producción, sino que es necesario manejarse en un marco adecuado de buenas prácticas agrícolas a través del uso correcto del riego y la tecnología. Actualmente cuentan con un proyecto especial del INTA de Prohuerta para la construcción de reservorios a través del cual se les va a impermeabilizar las acequias de río a todos los miembros de la Asociación.

El salto en la incorporación de tecnología, además propició otros efectos no esperados, como el empoderamiento de las mujeres productores, siendo que fueron asumiendo otros roles en la confección y comercialización de arreglos, y por ejemplo aprendiendo a manejar para llevar las flores a las ferias, y a eventos de distinto tipo. Pudieron conocer otras experiencias, mercados, productores, asistir a la Fiesta de la Flor, al mercado de Buenos Aires y de La Plata, conocer a sus propios proveedores, y también conocer la capital de país, que muchos nunca habían estado allí. “Ellos fueron protagonistas, conocieron y volvieron con otra impronta”.

A partir del Proyecto, los productores lograron mejoras económicas y en su producción, que -según señalan- los clientes pueden constatar en la calidad y variedad de las flores y colores nuevos. Sin embargo, expresan que aún les falta llegar a los mercados, a los futuros compradores. Sus clientes son generalmente compradores mayoristas y canasteras -vendedoras de flores en la vía pública-, pero también se proponen llegar al sector que organiza eventos y al público en general.

Respecto al monto establecido por cada línea de crédito y el interés de los préstamos para realizar estas inversiones, todos estuvieron de acuerdo, aunque admitieron que con el proceso

inflacionario éstos se desvalorizaron mucho, e identifican como una amenaza la coyuntura macroeconómica del país. Consideran que el Fondo Rotatorio es sostenible considerando el cumplimiento de pago de los socios y los beneficios que pudieron comprobar, sin embargo, identifican como amenaza la necesidad de aumentar la tasa de interés. Durante la ejecución del proyecto, no hubo morosos, y sólo en una oportunidad sucedió que un socio no pudo pagar la cuota (lo avisó con tiempo), deuda que se refinanció y saldó por medio de cuotas.

En gran medida el éxito del Proyecto está relacionado al acompañamiento técnico, ya sea de especialistas del INTA, por el apoyo del municipio, de la Facultad de Ciencias Agrarias, de la ingeniera agrónoma y el administrador del Fondo Rotatorio. Esto último también puede identificarse como un logro sostenible, ya que el administrador continuará trabajando con la Asociación Maipuflor en la gestión del Fondo, así los socios se dedican al proceso productivo.

Otro de los beneficios es que actualmente la Asociación Maipuflor tiene una página web en Facebook, que maneja la ingeniera agrónoma, desde donde promueve el contacto de interesados con los productores. Esto se suma a la estrategia de visibilización que los productores venían desarrollando con el municipio de Maipú a través de la participación en eventos. Contar con una red social, les agrega la posibilidad también del contacto con clientes de otras provincias del país. Inclusive, en el presente están gestionando con la Secretaría de Agricultura Familiar el logo (sello) de Agricultura Familiar, que abrevaría en el posicionamiento de la Asociación. Los técnicos consideran que capacitar a los jóvenes y a los productores en oratoria para vencer su timidez, contribuirá a que asistan a los eventos, expliquen y difundan su actividad en los medios, se empoderen respecto a su trabajo con la tierra.

Mercado de Flores



PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una de las principales conclusiones que surgen del análisis del proceso desarrollado por la Asociación Maipuflor, es que solicitó una herramienta financiera como lo es el FR, una vez lograda cierta maduración organizacional, prácticas de cooperación, pertinencia de la necesidad de esta herramienta para mejorar el cultivo (prácticas agropecuarias) y principalmente porque existe un vínculo fortalecido, tanto a nivel humano como organizacional. Según técnicos y profesionales entrevistados, se destaca el proceso de maduración de los productores, a partir de la formalización de su organización, la

consolidación en el uso de algunos recursos comunes -como la cámara frigorífica a la cual accedieron a través del PRODEAR-, los resultados logrados en base a la compra conjunta de insumos -reducción de costos-, la diversificación de la matriz productiva y tomar contacto con otras experiencias para aprender de otros modelos de mercado. Una vez consolidado este proceso es que comienzan a pensar y ahora a trabajar en una instancia más ambiciosa como es la constitución de un mercado único, asociados con otras asociaciones de productores de flores y viveristas. Aunque existe acuerdo entre las instituciones para que una vez creado el mercado, se capaciten y gestionen otros proyectos para apoyar al sector, no todas las asociaciones son lo suficientemente sólidas como Maipufloor.

Se identifican como desafíos: i) la incorporación de productores jóvenes en el sector, ii) comercializar de manera conjunta, a escala -que la Asociación sea la que venda la producción.

Desde una perspectiva general, es certero concluir que el proyecto ha sido un ejercicio positivo en lo que respecta a la cantidad y calidad de la producción de estos floricultores enmarcados en la práctica de agricultura familiar.

Resultados alcanzados en términos de innovación:

- **Innovación productiva:** a partir del Proyecto los productores han incorporado 5 hectáreas bajo riego. La construcción de invernáculos redujo la pérdida de cultivo ante inclemencias climáticas. La incorporación de nuevas especies y/o variedades, acompañado de una gestión más eficiente de la producción, ha logrado mejorar la calidad y eficiencia de sus producciones, lo cual significó mayores ingresos a los productores.
- **Innovación de procesos:** incorporaron el sistema de riego por goteo. Asimismo, llevaron a cabo actividades para un manejo sustentable del suelo y del agua. A través de estas innovaciones, se han mejorado cualitativamente los procesos productivos en el marco de buenas prácticas agrícolas.
- **Cambios en formas de organización y administración:** el compromiso y aumento de la participación de los socios en las reuniones mensuales y en las actividades en las que son convocados, como así también la incorporación de formas de administrar los fondos rotatorios y la asistencia continua de profesionales, han contribuido a construir y sostener una organización con liderazgo horizontal y democrático en la toma de decisiones.

¿Qué elementos considerar para su sostenibilidad?

- Se considera relevante, de cara al futuro, seguir avanzando en la construcción y consolidación de un mercado único de flores de la provincia, que posibilite ampliarse a otros canales de comercialización.
- En las entrevistas con los productores se planteó como motivo de preocupación la constante inflación que afecta la compra de insumos para infraestructura nueva y material vegetativo, dado que los fondos rotatorios se desvalorizan a la par de la aceleración de dicha inflación.
- Ante la problemática de inseguridad en la zona donde están radicados los productores -quedaron en una zona urbana dentro de lo rural-, y cuya consecuencia son los robos de materiales y herramientas de trabajo, se recomienda la construcción de un galpón con más seguridad, y en lo posible relocalizarlo.

¿Qué lecciones se han aprendido?

- Reuniones periódicas mensuales con la participación de los socios, contribuye a la transparencia en la toma de decisiones y al compromiso efectivo de los miembros con la organización. Procurar espacios de diálogo para el fortalecimiento vincular y organizacional, contribuye al desarrollo y madurez de un grupo.
- Incluir entre los requisitos para el acceso a los créditos del FR, la asistencia de los socios a las reuniones mensuales (al menos el 80%).
- La rotación en los cargos presidenciales de la Asociación, ha favorecido la toma de decisiones compartidas entre los socios. Que no prevaleciera un liderazgo marcado sobre otro y que las presidencias fueran cargos rotativos, constituyeron distintos modos de generar prácticas positivas de asociativismo.
- Aggiornamento permanente para contratar a la ingeniera agrónoma y contar con su asesoramiento en forma permanente, y contratar a un profesional para que administre el fondo rotatorio.
- El logro de beneficios productivos y mejoras de los ingresos, ha incentivado la participación de sus hijos; y los pequeños cambios en la estrategia de comercialización, ha propiciado una mayor participación de las mujeres. En este sentido, las mujeres comenzaron a involucrarse más cuando se dieron oportunidades de realizar ventas en ferias y en eventos.
- Una lección que señaló la representante del municipio de Maipú entrevistada, ha sido en relación con las asambleas, las que no deben realizarse días previos a festividades (como el Día de la Madre o el Día de los Muertos), dado que los floricultores no pueden asistir porque es uno de los momentos de mayor trabajo y no por desinterés. Esto sucedió en la primera edición del programa (PAR) y lo modificaron en las siguientes ediciones.
- El Proyecto visibiliza también la importancia de la presencia del Estado, a través de los distintos actores anteriormente enunciados en esta área. Si bien no es una zona de alta vulnerabilidad socioeconómica, la presencia del Estado fue fundamental. Ciertamente estos productores no podían acceder a créditos blandos por medio de entidades bancarias. Pero a través del sostenido apoyo y asesoramiento han logrado realizar los cambios y mejoras propuestos inicialmente.

2. Caso de estudio:
“Incentivo a laproducción y comercialización
de Uva variedad Cereza para consumo
en fresco”, provincia de San Juan

SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO

¿Cuál fue el problema que motivó la intervención del Programa de Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI)?

La falta de precio adecuado del mosto, los altos costos de transacción, la necesidad de incentivar a los jóvenes a continuar la actividad familiar de producción vitícola.

Los críticos problemas identificados en la producción individual. Viñedos de más de 15 años, estructuras obsoletas, ausencia de equipos y herramientas.

Se pretendió acortar los plazos de pagos ya que la comercialización en mercados concentradores de productos frescos permite liquidar semanalmente las ventas.

¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención?

El **Proyecto** se localiza en el departamento de Caucete, provincia de San Juan, una de las provincias vitícolas por excelencia situada en la región de Cuyo, al oeste de la República Argentina.

La actividad económica de Caucete se basa principalmente en el sector primario, con producción vitícola en un alto porcentaje, y la ganadera (principalmente caprina y aviar).

Mapa 3. Departamento de Caucete, San Juan (PROVICA)



Fuente: ING-Provincia de San Juan

Cabe destacar que si bien el departamento cuenta para la producción agrícola en general con más de 8000 hectáreas bajo riego, el caudal que proviene del Canal derivador del Complejo del Embalse ULLUM es moderado, por ello el agua es el recurso máspreciado y escaso.

Este departamento tiene una larga tradición de producción vitícola y dada la expansión comercial de la industria del mosto concentrado y la dedicación de la mayoría de bodegas a su elaboración, los productores -especialmente los más pequeños (de menos de cinco hectáreas de parrales)-, tienen como única alternativa vender su producción para la elaboración de mosto.

Esta cadena agroindustrial ofrece condiciones de pago que se extienden en el año a más de seis meses de producida la cosecha. Esto dificulta especialmente a los productores que pertenecen a la agricultura familiar, ya que los mismos requieren de capital de trabajo para afrontar las labores del cultivo, la cosecha y el acarreo máxime en un contexto macroeconómico inflacionario y de volatilidad de precios.

Esta actividad presenta altos costos de transacción, el productor carece de capacidad de maniobra y de flujo adecuado de fondos.²⁸

La vulnerabilidad socioeconómica de esta población rural es crítica, y por ello el gobierno provincial se ve obligado año tras año a fijar un precio sostén y subsidiar el mismo.

Esta situación demanda el desarrollo de estrategias integrales que, al mismo tiempo, contemplen la especificidad de la región. De acuerdo al documento de estrategias provinciales para la implementación del PRODERI²⁹, uno de sus objetivos primordiales y cadenas identificadas es la vitícola y la diversificación comercial para los pequeños productores vitícolas.

En el departamento existen instituciones con fuerte presencia en la región, que asisten técnicamente a los pequeños productores como lo es el CDV (Centro Vitícola-INTA Caucete), aunque aún se detectan ciertas deficiencias en los sistemas de apoyo técnico y en la financiación para impulsar la diversificación y localización de producción para el acceso a los mercados y las cadenas de valor posible.

La implementación del PRODERI en la provincia priorizó vincular la agricultura familiar con el mercado y la elaboración de productos agrícolas, en un marco de inclusión social y gestión ambientalmente sustentable.

A través de esta experiencia, el **Proyecto** buscó ampliar la canasta de productos de modo tal de incorporar un nuevo mercado (**INNOVACION PRODUCTIVA**) que además por las características que esta actividad conlleva, ofrece a los productores un mayor desafío, la necesidad de incorporar capacitación, conocimiento y especialización.

A su vez permite especializar su producto y acercar la distancia con el comprador permitiendo a futuro un mayor conocimiento de la demanda con los beneficios que trae conocer los aspectos económicos y sociales de la misma.

Asimismo, y dado el perfil productivo que en general se da en la provincia de San Juan, la experiencia en sí, innova al ser realizada por pequeños productores, ya que en esta provincia el destino de la viticultura generalmente es la producción de mosto o grandes establecimientos para la producción de uva en fresco mayormente ligada a la exportación.

¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema? Y ¿qué se pretendió mejorar?

Tras la realización en 2015 de una experiencia piloto, se requería de un financiamiento que permitiera -con la participación de los productores- producir un genuino empoderamiento y

²⁸ Ruiz, Ana; Vitale, Javier: Prospectiva y Estrategias-Pevi 2020.

²⁹ Estrategia Provincial para el Desarrollo-Gob.San Juan 2015.

cambio de paradigmas, dada la tradición y costumbres de los productores respecto al destino de la producción.

Era necesario lograr la concurrencia y el apoyo de las instituciones, y aprovechar la logística ofrecida por el mismo Ministerio de la Producción de la provincia.

En la primera experiencia que se realizó tras la cosecha 2015, se dispuso del transporte refrigerado de modo tal de recorrer el trayecto hacia el Mercado Central de Buenos Aires. En ese caso el apoyo del gobierno provincial fue clave dado que los productores no tuvieron que abonar los altos precios de traslado de mercadería pretendidos por las empresas de transportes.

La falta de organizaciones consolidadas, limitaban las posibilidades de acceso al crédito y/o financiamientos ofrecido en la provincia y a nivel nacional para este sector de producción vitícola.

En varias oportunidades, el Estado provincial se vio obligado a sostener el precio de referencia para el mosto. La falta de rentabilidad en la actividad vitícola los obligó a replantearse la diversificación de mercados.

Se pretendió mejorar la rentabilidad del pequeño productor, promover la diversificación y el acceso a otros mercados que el tradicional del mosto, para -de ese modo- mejorar los ingresos de los pequeños productores vitícolas y lograr desarrollar principalmente la confianza entre los productores y los consignatarios que distan más de 1200 kilómetros unos de otros.

Asimismo, se pretendió mostrar los beneficios del asociativismo y las acciones conjuntas, propiciando la adopción de conocimientos, tecnología de pos cosecha y prácticas de comercialización novedosas para las costumbres de los pequeños productores.

Se buscó derivar un cierto porcentaje de la producción a la preparación de uva en fresco para su comercialización en mercados extra provinciales. Se pretendió mejorar los ingresos prediales con un producto diferenciado, empacado bajo normas de buenas prácticas e involucrar el trabajo manual sobre el producto, situación que no se realiza a la hora de cosechar y trasladar a industria, uva destinada a mosto.

De acuerdo a las consultas realizadas, la elaboración del **Proyecto** supuso la articulación y la colaboración entre los distintos actores clave involucrados. Principalmente entre los productores y los técnicos de las instituciones nacionales y provinciales presentes en el departamento.

Este **Proyecto** buscó mejorar los ingresos de los pequeños productores vitícolas innovando en el producto, ya que modificaron su producción tradicional al reservar parte de su viñedo para obtener uva para el mercado en fresco.

Como un integrante de PROVICA mantenía un trabajo extra predial en preparación de uva en fresco para una empresa exportadora, esto motivó incluir en la formulación del **Proyecto** programas de capacitación específica en conceptos de calidad e inocuidad de producto, requerimiento de instalaciones e infraestructura productiva acorde al producto que se pretendía ofrecer.

El programa de capacitaciones incluyó actividades prácticas de empaque, conceptos en buenas prácticas agrícolas y de manufactura, conocimiento de inocuidad y calidad de alimentos, mercados, formación de precio, costos asociados a nuevos mercados como flete, logística, etc.

El apoyo del PRODERI subsidiando capital de trabajo y el gobierno provincial financiando los costos de logística y distribución buscaba que los productores desarrollen sus capacidades para incursionar en nuevos mercados y, principalmente, que desarrollen confianza a la hora de entregar su producto disminuyendo los altos costos de transacción y especialmente los pagos diferidos que la industria del mosto les ofrecía.

PROCESO DE INTERVENCION

Como se mencionó, el gobierno provincial tenía fijada una estrategia de intervención para el sector, especialmente para los pequeños productores, la misma se transcribe del PDT (Plan de Desarrollo Territorial)³⁰ que la provincia presentó para adherirse al PRODERI: “...En el caso de producción vitícola, las acciones estarán dirigidas a apoyar y promover la integración de los pequeños viticultores, promoviendo el trabajo asociativo; la diversificación y el agregado de valor a los productos obtenidos por los mismos.”

La intervención se basó principalmente en elementos de mercadeo y logística para la comercialización de uva en fresco en mercados extra provinciales. La elaboración del **Proyecto** supuso la articulación y la colaboración entre los distintos actores clave involucrados.

En este **Proyecto** se notó una fuerte articulación entre distintas instituciones nacionales y provinciales, las acciones de cada una lograron una sinergia con un fuerte beneficio para los beneficiarios directos del **Proyecto**.

¿Quiénes fueron los actores involucrados?

I-Beneficiarios Directos. Integrantes del Grupo PROVICA-PRODUCTORES VITÍCOLAS DE CAUCETE: son 11 familias vecinas del departamento de Caucete donde la cercanía de sus fincas, la escuela de la zona, los vinculaba entre si previamente al Proyecto. La acción del CDV (Centro de Desarrollo Vitícola-INTA-COVIAR) los reunió bajo un mismo objetivo.

La necesidad de asociarse los llevo a buscar la asistencia técnica del INTA; a través de los técnicos de dicha institución, conocieron la posibilidad de comercializar mejor su producto y desde allí buscaron el financiamiento adecuado para lograrlo. Estas acciones fueron realizadas durante la campaña 2015.

Estos pequeños productores están ubicados en Pozo de Los Algarrobos y Rincón, parajes del departamento de Caucete. Se reúnen 1 ó 2 veces por semana. Han definido roles, los cuales fueron asumidos por sus miembros aprovechando sus fortalezas (manejo de herramientas de internet, capacidad de negociación y tiempo disponible). Los trámites para lograr la personería jurídica del grupo datan de principios del año 2016, si bien aún no han obtenido su inscripción formal, el proceso está muy avanzado y sólo esperan los tiempos de la administración pública.

En el taller grupal realizado el pasado 3 de diciembre de 2019, los integrantes han reafirmado su intención de seguir adelante con la organización, inclusive ya están experimentando nuevas alternativas para destinar su producción, como lo es la obtención de pasas de uva, insertándose a futuro en otros mercados. Cabe mencionar el crecimiento de las relaciones interpersonales y la confianza mutua.

Cuando llega la época de preparar la mercadería para la venta en fresco, la sinergia grupal queda en evidencia marcada principalmente por la referencia que ellos mismos hacen al definir “...que la uva en fresco es de todos”.

II-Unidad Ejecutora Central (UEC): es la unidad que coordina a nivel central todos los proyectos del PRODERI, tiene su sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. En este caso contó con el trabajo de un técnico ingeniero agrónomo como responsable del **Proyecto**, velando por los aspectos técnicos para la implementación y ejecución del mismo. También, han intervenido técnicos de

³⁰ Plan desarrollo territorial-Gobierno San Juan-2015.

las áreas de comercialización y finanzas brindando apoyo desde esas áreas transversales de la DIPROSE, ex UCAR

III-UEP (Unidad Ejecutora Provincial PRODERI) Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan: es el marco institucional que, a través de la Coordinación Provincial del PRODERI dependiente de la UECPPA (Unidad Ejecutora Central de Proyectos) se constituye en la unidad ejecutora provincial (UEP). Asimismo, su área de Dirección de Desarrollo Agrícola brindó la logística necesaria para asegurar los primeros envíos de uva en fresco, específicamente al MCBA (Mercado Central de Buenos Aires), hecho ocurrido en 2017. Actualmente cuenta con un programa específico de Frutas y Verduras Frescas que facilita el acceso a los mercados de lo producido por los pequeños productores, brindando el transporte en camión refrigerado, el financiamiento del costo de flete, a la vez que provee de puntos de venta en toda la provincia.

IV-CDV Centro de Desarrollo Vitícola-INTA-COVIAR-Depto. Caucete: ofrece capacitación y asistencia técnica a los productores vitícolas del departamento. Sus técnicos estuvieron directamente involucrados en la detección, formulación y acompañamiento en la ejecución del **Proyecto**. Brindaron capacitaciones específicas en identificación y marcado de racimos adecuados para la venta en fresco, poda selectiva, cosecha, acondicionado y manejo sanitario.

V-SAF Secretaria de Agricultura Familiar Coordinación y Desarrollo Territorial: depende del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación. Hoy sigue apoyando al grupo en cuanto a aspectos organizativos buscando finalizar con el trámite de inscripción como cooperativa. Asimismo, ha brindado los contactos para realizar las primeras ventas en el MCBA y facilitado la comercialización en los mercados de GBA (Gran Buenos Aires), provincia de Bs As.

Productores del grupo PROVICA



¿Qué y cómo se hizo?

El financiamiento del programa consistió en la utilización de la línea **IFFI (línea Incentivo para las Inversiones Familiares en Finca)**, la cual según el ROP tiene como objetivo financiar **INVERSIONES PEDIALES INDIVIDUALES** o de grupos asociados las que pueden ser equipos; materiales; que contribuyan a mejorar los ingresos de los productores en forma sostenible y procuren su inserción en cadenas productivas. Para este proyecto se dispuso desde la UEP financiar un monto de \$ 703.991 (setecientos tres mil novecientos noventa y uno).

Con esta línea IFFI, se financió la adquisición de bienes y elementos dirigidos a la comercialización de UVA en FRESCO. Así el 1 de agosto de 2016 se aprobó el proyecto en el seno del CAST-PRODRI; en septiembre de ese mismo año se realizó por parte de la UEP Provincial un único desembolso para la ejecución del IFFI el mismo contó con el CONVENIO DE FINANCIAMIENTO suscrito entre la UEP y la organización.

El reglamento operativo de este financiamiento establece dos líneas de créditos posibles:

- **Asociativa:** destinada a la COSECHA, ACONDICIONADO EMPAQUE Y TRANSPORTE para la comercialización de UVA EN FRESCO
- **Individual:** destinada a la infraestructura productiva (plantas, y al equipamiento productivo (herramientas, tijeras de poda, mochilas para tratamiento fitosanitario) de cada beneficiario.

Las características de las inversiones demandaron la confección de un reglamento operativo para el uso de carros, bandejas etc. Este documento fue el resultado de un trabajo **participativo de la organización y la asistencia técnica principalmente de técnicos del INTA.**

El grupo presentó ante el PRODRI un acta constitutiva firmada ante escribano público donde designaban además la cuenta donde se recibiría el pago y nombraban a los representantes del mismo.

El Desembolso se realizó en un solo pago de \$703.991 (setecientos tres mil novecientos noventa y uno), que se efectuó en septiembre de 2016.

Las compras de los elementos del **Proyecto** fueron realizadas por los miembros del grupo en forma personal.

Las adquisiciones fueron:

- ✓ Equipamiento productivo vinculado a la producción vitícola: palos, trabas, carro, pulverizadora, desmalezadora, balanza.
- ✓ Adquisición de elementos necesarios para el acondicionado, empaque de la uva en fresco (cajones de 10 kilos, papel, cintas de embalaje, pallets, esquineros, papel secante, rollos de film y etiquetas).
- ✓ Plantas de vid para reponer fallas en el cultivo.

Parral de uva cereza- antigüedad 15 años



A continuación, se refleja en un cuadro las inversiones realizadas con dichos fondos:

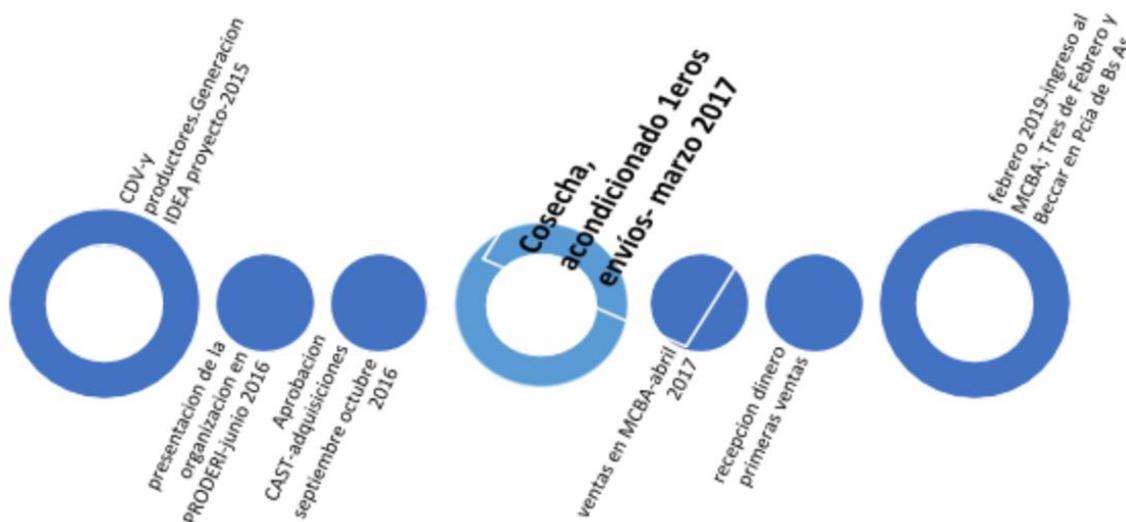
Cuadro 5. Inversiones realizadas

IFFI	DETALLE	MONTO
Bienes durables Colectivos	Implementos Agrícolas	\$220.190
Insumos y Servicios Colectivos	Cosecha; Empaque-Diseño MARCA	\$ 319.476
Bienes Durables Prediales	Trabas, Barbechos, Sistema Riego	\$164.325
TOTAL		\$703.991

Fuente: elaboración propia

El **cierre del proyecto se realizó el en julio de 2017** cumpliendo este grupo con todos los requisitos solicitados por el manual operativo del PRODERI.

Gráfico 1. Hitos más relevantes de este caso



Elaboración IP (idea proyecto): febrero 2016

Presentación FP (formulario proyecto): junio 2016

1. Aprobación CAST(Comité Aprobación de la UEP) : agosto 2016
2. Recepción de fondo en cuenta de la ORG : agosto 2016
3. Compras de bienes e insumos- septiembre-octubre 2016
4. Cosecha, acondicionado 1eros envíos- marzo 2017
5. Venta en MCBA- Marzo-Abril 2017
6. Recepción en cuenta de 1eras ventas- Abril 2017
7. Colocan mercadería en Mercado Central de Bs As; Beccar y Tres de Febrero

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA. SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual?

Desde su implementación y hasta el presente el **Proyecto** ha permitido a estos pequeños productores vitícolas nuevas posibilidades de ofrecer su producción, no solamente diversificando mercados sino también ampliando su oferta de productos, es decir: uva para industria del mosto, uva en fresco, y actualmente están incursionando en uvas para pasas y vino casero (estos dos últimos destinos están siendo analizados por algunos de los productores y los técnicos que los asisten).

La necesidad de “elegir” los racimos que se van a ofrecer para venta en fresco ha inaugurado entre ellos la modalidad de visitar cada finca, es decir... “*mostrar nuestra finca aunque nos duela la crítica*” para manejar desde la poda hasta cosecha los racimos que se van a preparar, ya que “*la uva en fresco es de todos...*”. Estos párrafos que se ponen entre comillas son frases manifestadas en las entrevistas personales y el taller de reflexión realizado.

Hoy esta práctica se ha arraigado en el grupo y les permite preparar anticipadamente lo que va a constituir su oferta comercial para la campaña entrante.

Para dimensionar esta actividad, los productores señalan que las recorridas se realizan en tiempo de poda y hasta cosecha, claro signo de desarrollo de capacidades del grupo buscando cada año la mejora continua en sus cultivos.

Fue clave en las primeras etapas de este Proyecto la articulación entre sector privado y público, ya que la sinergia lograda facilitó un rápido aprendizaje y una actitud que hoy puede calificarse como de grupo consolidado e independiente.

Desde el comienzo de este Proyecto, los productores disponen de los equipos recibidos además de cultivos, tiempo y otros recursos para preparar cada envío que colocan en el mercado. Trabajan los pedidos aun no siendo el producto de su finca. La recompensa es ayudar al otro y posicionar aún mejor el producto de la organización en conjunto.

Asimismo, el proveer un alimento ha desarrollado en ellos el concepto calidad inocuidad y buenas prácticas para el manejo de la fruta fresca.

Organizacionalmente han desarrollado la capacidad de negociar, maniobrar en los mercados aun a la distancia, conocer cadena de pagos, transferencias bancarias, requisitos fiscales a cumplir, etc.

Gracias al abordaje de la problemática que significaba depender únicamente de la industria del mosto, se han diferenciado de otros grupos de pequeños productores porque reciben la retribución a su esfuerzo y eso se evidencia en los pagos semanales con transferencias que el consignatario hace de su mercadería. Esto ha tenido un fuerte impacto no solamente a nivel financiero sino también económico, máxime en los tiempos inflacionarios que vivimos.

En las entrevistas con los funcionarios provinciales responsables de la implementación de políticas públicas dirigidas al sector, la única opción para el pequeño productor es la diversificación y distintos mercados que el tradicional del mosto.

El conocimiento y experiencia en mercados y productos vitícolas de los técnicos que han motorizado en su inicio este Proyecto, fue clave a la hora de definir las acciones del proyecto, plazos necesarios, formas de implementación, y otros aportes.

Actualmente los integrantes del grupo ya están reflexionando sobre las generaciones que los van a suceder y cómo establecer más seguridad y continuidad en el negocio a futuro. Hoy varios de ellos están en edad jubilatoria y próximos a finalizar su etapa laboral. Algunos jóvenes se han sumado para continuar con la actividad de sus padres.

La búsqueda de nuevos mercados es hoy una constante para el grupo; conocer el precio de venta día a día los ha capacitado para negociar adecuadamente su producto.

Al mismo tiempo, si en un principio no existía entre los productores la constancia de reunirse, salvo para asistir a las convocatorias de los técnicos hoy no requieren de ese llamado sino que lo hacen con frecuencia y visitan ellos mismo los predios de sus pares para evaluar cuánta fruta pueden ofrecer como organización.

¿Qué beneficios principales arrojó esta intervención en el marco general del Programa?

Se destacan los beneficios sociales, culturales y financieros, aunque falta analizar y revisar los beneficios económicos que muestren costos de producción, y la rentabilidad, a modo tal de preparar al grupo una vez que obtengan su personería jurídica para los créditos que -con requisitos muy accesibles- la provincia ofrece al sector primario para obras de infraestructura y equipamiento que la organización necesita. Hoy hablar de crédito en la organización es una posibilidad que antes era impensable para ellos.

Temáticas tales como cobertura de riesgo, contratos, acceso a mercados, manejo del producto con calidad e inocuidad, son temáticas ya incorporadas en su conocimiento fruto indudable de la experiencia realizada.

Puede afirmarse que el Proyecto ha comenzado a generar un cambio de paradigma en el pequeño y mediano productor que no consideraba antes la idea de diversificar mercado tampoco contaba con estas herramientas.

En el taller participativo realizado con los productores, se coincidió en recomendar a otros pequeños productores este agregado de valor a su producto; inclusive ya están analizando la posibilidad de orientar su producción para producir pasas de uva, dado que están informados de la viabilidad del negocio, de las ventajas de conservar el producto esperando precios adecuados a diferencia de la uva en fresco.

Aun no demuestran un cambio a la hora de negociar el gran porcentaje de su producción como lo es la uva cuyo destino es el mosto. Sin embargo, todos los entrevistados coinciden en lo enriquecedor de la experiencia y recomiendan -especialmente a los productores pequeños- asociarse, conocer alternativas de mercado y unidos poder mejorar su situación.

A nivel organizacional la venta conjunta los llevó inclusive a ser socios de ganancias y pérdidas, los productores relatan que en las ventas que se realizaron este año 2019 los precios que se pagaron por la uva en fresco variaban mucho de semana a semana, y decidieron que tras el cierre de la operatoria de comercialización la liquidación se haría en base a un precio único promedio, resultante de las operaciones semanales descontando los costos de transporte y comisión.

Cuadro 6. Indicadores productivos: situación inicial/situación de cierre del Proyecto

INDICADORES	ANTES PRODERI	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ALCANZADO EN 2019	OBSERVACIONES
Puntos de venta	0	3	3	En aumento
Kg uva en fresco	1000	75.000	14.000	Cosecha con problemas climáticos igualmente positiva
Precio uva en fresco	\$8.60/kg	\$14/kg	()	Tendencia sostenida-varios competidores
Fondo rotatorio	0	1	1	informal

Fuente: elaboración propia

Un gran beneficio que quedó de manifiesto en esta iniciativa es la atención del Estado -tanto nacional como provincial- al productor de una manera más sostenible. Se destaca el aprendizaje y desarrollo de capacidades que la temática tuvo en la organización, trasladándose a aspectos de logística y comercialización que antes del en esta iniciativa no manejaban.

Carro de cosecha adquirido con el financiamiento



PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

¿Qué elementos considerar para su sostenibilidad?

Los productores destacan que necesitan ayuda para consolidar los temas organizacionales, lograr la personería jurídica e incorporar miembros jóvenes que dinamicen los procesos.

Planificar acciones conjuntas para incorporar tecnología (riego, malla antigranizo, reconvertir parrales) y mejorar el acceso a financiamientos y actividades en el marco de las políticas públicas dirigidas al sector.

Asimismo, señalan la importancia de conocer y acceder a otros mercados como podría ser el mayorista o minorista directamente para la uva fresca local y utilizar las redes sociales para darse a conocer.

De ahí que este grado de madurez y los conocimientos que han adquirido en comercialización, mercados, tecnología de pos cosecha, herramientas de internet, auguran la sostenibilidad del Proyecto.

Por otra parte, el grado de conocimiento por parte de las autoridades nacionales, regionales y locales sobre la comercialización de uva en fresco posibilita ampliar la canasta de productos ya ofrecidos por la producción local.

Esta temática augura su pronta adopción e incorporación a las políticas pública y la gestión gubernamental como elemento clave a la hora de planificar acciones concretas para el pequeño productor vitícola.

¿Qué lecciones se han aprendido?

Este Proyecto demostró la importancia de la presencia del Estado tanto nacional como provincial a la hora de plantear cambios estructurales como es la diversificación de mercados para pequeños productores. Sin el subsidio que la organización ha recibido no se hubiese concretado la experiencia piloto porque los pequeños productores tienen poco margen para arriesgar capital ante nuevas alternativas de negocio.

Es necesario remarcar que debería ampliarse la oferta de oportunidades de negocio para estos pequeños productores, ya que queda demostrado el desarrollo de capacidades que estas experiencias traen a productores asociados, donde los roles surgen de su propio interior y como ellos mismos afirmaron que *“algunos producimos y otros saben vende”*.

La confianza, ha sido un factor clave en esta experiencia desde elegir por consenso los lotes que van a comercializarse como uva en fresco, según la demanda que tienen aun debiendo dejar producciones de fincas que por distintos motivos no llegaban al mínimo de los requisitos.

Cabe destacar que para este tipo de productos existen puntos críticos que influyen fuertemente en la rentabilidad del negocio, por un lado factores externos como situaciones macroeconómicas que pueden alterar y modificar los márgenes de la actividad y afectar la rentabilidad del productor -retenciones, situación cambiaria, competidores externos, insumos

importados; y por otro lado, factores internos específicos del producto como lo es un alimento perecedero, que requiere extremar aspectos de calidad e inocuidad exigibles por el consumidor, distancias a los mercados, logística del producto.

Algunos de los factores nombrados (lista no exhaustiva) quedan exclusivamente bajo la órbita de las instituciones nacionales o provinciales y deben incluirse en *agenda pública* si se pretende orientar las acciones hacia la diversificación para el pequeño productor vitícola.

Merece destacarse el rol que tiene el *asociativismo* impulsado en los primeros tiempos por el INTA, y apoyado hasta estos días por la Secretaría de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial, donde se buscó que cada productor, aun manteniendo el manejo y la comercialización en forma independiente de la mayor parte de su producción de uva para mosto, participara con un pequeño porcentaje de esta experiencia piloto logrando con el esfuerzo conjunto un objetivo común es decir la venta de uva en fresco.

Los esfuerzos dirigidos para el *desarrollo de sus capacidades* mediante la asistencia técnica, participación en ronda de negocios, visitas a ferias, etc., resulta clave en este tipo de proyectos.

La necesaria *incorporación de tecnología*, cobertura de seguro agrícola, contratos, mecanización y riego de precisión requieren el *acceso al crédito* en forma inmediata de modo tal de asegurar la continuidad, calidad y cantidad del producto ofertado por la organización. En este punto se destaca que la provincia ofrece créditos con tasas subsidiadas que morigeran la situación inflacionaria que hoy el país padece.

La puesta en marcha del Proyecto significó el *desarrollo del producto* observando los requisitos básicos para su comercialización, la adopción de buenas prácticas agrícolas y de manufactura que hacen posible que esta organización se incorpore a futuro a conocidos sellos de calidad que distinguen y premian con mejores precios a las producciones que incorporan estas prácticas. Inclusive y obviamente realizando los procesos necesarios podrían incorporarse a algún esquema exportador, máxime cuando las exportaciones de uva de nuestro país tienen destinos que priorizan la calidad, y el comercio justo.

Llevar *registros*, escribir los procesos y fijar indicadores, monitoreando su evolución, beneficiará por un lado a la propia organización y a la comunicación de la experiencia y del impacto socio productivo a nivel local principalmente.

3. Caso de estudio: “Fortalecimiento de la producción ganadera de las comunidades indígenas del este del departamento de Copo, Santiago del Estero”

SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO

El presente caso de estudio fue financiado en el marco del PRODERI - Préstamo FIDA 848 AR, y se ha ejecutado en el departamento de Copo, provincia de Santiago del Estero, teniendo como beneficiarios directos a 79 personas e indirectos a 520 de la comunidad indígena La Armonía, perteneciente al pueblo Lule Vilela.

Para darle un marco que nos permita abarcar en su dimensión el Proyecto, es importante describir el contexto donde se ha desarrollado, siendo que existe un conflicto histórico por la tierra entre la población rural, en este caso también indígena, y capitales externos, tanto por el uso como por la tenencia.

La provincia de Santiago del Estero forma parte de la región del Noroeste Argentino (NOA), y es una de las provincias que cuenta con mayor población rural del país. Según datos del CNP (Censo Nacional de Población) del 2010³¹, tiene una población total de 874.006 habitantes, de las cuales 273.577 vive en zona rural, siendo 71.589 agrupada y 201.988 los que viven en forma dispersa³².

La población rural santiagueña habita mayoritariamente en tierras fiscales. Los pobladores son reconocidos por la ley como “poseedores con ánimo de dueño” de esas tierras, aunque carecen de las escrituras de propiedad³³. La mayoría de ellos son hijos o nietos de los haceros que, durante el siglo XX, se emplearon en los antiguos obrajes forestales que existieron en la provincia.

Hasta la década del '60 del siglo XX, la industria forestal fue la actividad económica más importante de Santiago del Estero. Gran parte de su población se empleaba en ella para producir los rieles para las nacientes vías férreas, los postes telegráficos y para alambrado con las maderas del quebracho colorado. Aquí, entonces, el comienzo de la explotación se vinculó a la llegada del ferrocarril y a la introducción del alambrado en la pampa húmeda. Las mayores reservas forestales se encontraban en las tierras fiscales del este y noroeste. Específicamente, en los departamentos de Moreno, Ibarra, Copo, Taboada y Figueroa.

La industria forestal fomentó la migración hacia las zonas rurales de la provincia. Los peones viajaban allí solos o con sus familias, y permanecían en la zona hasta que el recurso se terminaba y la empresa se dirigía a explotar otro sector. Cuando se agotaba un sector del bosque, el obraje desmontaba su estructura para trasladarse hacia zonas aún no explotadas³⁴.

En la década del '60, cuando la actividad se agotó definitivamente, las empresas se retiraron del país. Las tierras que utilizaban quedaron “liberadas” y fueron ocupadas por los ex obreros forestales y sus familias. La expansión de la frontera agrícola volvió codiciables aquellas tierras en donde se habían establecido los obrajes forestales. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, esos predios no se encontraban vacíos sino que estaban siendo ocupados por cientos de familias rurales. Durante la década del '70, dicha expansión se originó a raíz de la

³¹ Disponible en: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

³² Disponible en: <http://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>

³³ María Agustina Desalvo. El MOCASE: Orígenes, consolidación y fractura del Movimiento Campesino de Santiago del Estero. Instituto de Investigaciones Gino Germani – CONICET. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/5635-Texto%20del%20art%C3%ADculo-21405-1-10-20140630.pdf>

³⁴ Gala, Aznarez Carini. Un campo en disputa en la Argentina contemporánea: la irrupción de una voz campesino indígena. Centro de Investigaciones y Estudios sobre Cultura y Sociedad (CIECS)-CONICET- Universidad Nacional de Córdoba. http://jornadasrurales.uvq.edu.ar/media/public/Mesa_07_Ponencia_-_Aznarez_Gala.pdf

implantación en la provincia de producciones agroexportables en áreas de secano (sorgo, maíz, poroto, algodón). Un segundo momento se registra hacia fines de la década del '90 y principios del 2000, cuando las tierras santiagueñas comienzan a ser codiciadas para el cultivo de soja. Esta expansión provocará el desalojo de las familias rurales que se habían asentado en esas tierras.

La puesta en producción de tierras marginales generó focos de conflicto entre los capitalistas interesados en ellas y la población rural que allí residía. Motorizadas por el interés de defender su sustento vital y habitacional, las familias afectadas se nuclearon en distintas organizaciones que dieron origen al MOCASE (Movimiento Campesino de Santiago del Estero)³⁵.

Dichas tierras tienen una presencia muy débil del Estado, traduciéndose en deficientes o en algunos lugares nulas infraestructuras para servicios básicos como agua y luz, o de infraestructura productivas. En entrevistas realizadas, se menciona que la comunidad beneficiaria del Proyecto no accede a agua potable ni a luz, y los caminos de acceso son de muy difícil tránsito, imposibilitando la entrada y salida los días de lluvias.

Con la retirada de las empresas, los pobladores se dedicaron a la cría de ganado y continuaron con el trabajo de hacheros por cuenta propia. La producción ganadera se ha centrado desde entonces en la ganadería caprina y bovina bajo el sistema de ganadería bajo monte. Esta producción ganadera bajo monte implica la utilización de pastos y árboles nativos como fuente de forrajes para la alimentación animal.

De esta manera, el ganado vacuno aprovecha para su alimentación frutos y hojas de los algarrobos, churqui, yoyo de la moneda, la doca y tala, el mistol, el algarrobo y varios pastos nativos. La chiva aprovecha el chañar, la breva, el molle y el quimilí y el ganado porcino aprovecha sobre todo frutos del algarrobo, mistol, tucsa, guayacán y garabato³⁶.

¿Cuál fue el problema que motivó la intervención del Programa para el Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI)?

El principal problema que motivó la intervención del Programa fue la necesidad de mejorar las aguadas para consumo animal y la adquisición de maquinaria agrícola para ensilar material vegetal que permita mejorar las condiciones de engorde animal, y alcanzar mejor precio y por otro lado esta maquinaria permite el mantenimiento de las aguadas.

El mayor pilar productivo económico que tienen las familias de la comunidad es el mayor desarrollo de la producción ganadera, porque culturalmente es una actividad apreciada y porque las condiciones que propone el monte nativo santiagueño son favorables al desarrollo de esta ganadería bajo monte.

Para las familias de la comunidad, la dedicación permanente del cuidado del ganado es la base de su economía, el trabajo es intenso y durante todo el año, pero les permite tener una fuente de ingresos más segura y con menos riesgos: por ejemplo, frente a la agricultura que es más susceptible a los cambios del clima. Por esta razón, la ganadería se considera como una estrategia de gestión y consolidación territorial.

Una de las características productivas es que el ganado pastorea en tierras de pastoreo de manejo comunitario en áreas específicamente definidas.

³⁵ María Agustina Desalvo. El MOCASE: Orígenes, consolidación y fractura del Movimiento Campesino de Santiago del Estero. Instituto de Investigaciones Gino Germani – CONICET. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/5635-Texto%20del%20art%C3%ADculo-21405-1-10-20140630.pdf>

³⁶ Ficha de proyecto "Fortalecimiento de la producción ganadera de las comunidades indígenas del este del departamento Copo, Santiago del Estero." de la Comunidad Indígena La Armonía. PRODERI.

Una de las limitantes más marcadas que condicionan el mayor y mejor desarrollo de la actividad está ligada a las condiciones climáticas de la zona. Ésta se caracteriza por un régimen de precipitaciones promedio de 575 mm, donde el 70% de las lluvias se concentra en los meses de octubre a marzo.

El general, el déficit hídrico se mantiene durante todo el año, en el período seco (abril/octubre) por falta de agua, y en el período de lluvias por las altas temperaturas que se elevan por evotranspiración.

Sin dudas el período más crítico para la ganadería es en el final del invierno y al comienzo de la primavera, ya que en ese momento no se registran precipitaciones y las temperaturas aumentan conjugándose con la falta de forraje y el mayor requerimiento animal de agua.

De esta forma, las principales limitantes estructurales de la producción ganadera son la falta de agua para consumo animal y la falta de forraje en el invierno y comienzo de la primavera.

Actualmente la provisión de agua proviene de pozos o perforaciones, mediante la extracción con baldes o motobombas durante todo el año, sobre todo en otoño/invierno. Implican un costo alto de mano de obra o de energía y se traducen en un mayor costo por el uso de combustible.

La reparación y mantenimiento de los corrales para el manejo de los animales se realiza durante todo el año. La venta de novillitos se realiza en otoño/invierno, y la venta de vacas y novillos en primavera/verano.

En cuanto a la infraestructura, si bien existen varias situaciones, en general todos los predios tienen corrales, una majada o rodeo según la escala de cada uno, y comparten con otras familias de la misma comunidad los sistemas para provisión de agua, represas comunitarias, pozos calzados y perforaciones que tienen entre 10 y 120 metros de profundidad, según la zona. También comparten el campo para pastoreo, que ya es comunitario, aunque existen cerramientos para la producción de forraje. También comparten el servicio de vacunación contra la fiebre aftosa.

La distribución de las tareas de producción bovina es familiar y tradicional, también se han establecido tareas comunitarias como las referidas al suministro de agua, habiendo casos en los que se lleva a cabo por turnos, y todos rotan en dicha tarea.

Desde el año 2015, la organización La Armonía viene trabajando en el mejoramiento de la producción ganadera como estrategia para mejorar los ingresos de las familias de manera sustentable con el ambiente, procurando mejorar la producción y aumentar la comercialización.

La comunidad La Armonía desarrolló en el marco de sus asambleas, un programa estratégico para la mejora de las condiciones de producción y venta de la carne. Las líneas estratégicas que desarrollaron están relacionadas con el aumento de la disponibilidad del agua para uso animal, el mejoramiento de la disponibilidad forrajera, crecimiento del rodeo familiares, el mejoramiento del sistema de manejo el establecimiento de una carnicería en la localidad de Monte Quemado y el vínculo comercial con frigoríficos para mejorar el precio de venta.

Como se mencionó en apartados anteriores, esta zona de Santiago del Estero se caracteriza por una débil intervención del Estado, lo que se traduce en deficitarias estructuras de agua, luz y caminos.

El gobierno provincial, a través de su Agencia Regional Monte Quemado³⁷, brinda el servicio de maquinaria agrícola para las tareas de laboreo de suelo, limpieza y/o construcción de aguadas, siembra, entre otras tareas. El servicio es pago y se maneja con un sistema de turnos, los

³⁷<http://www.mproduccion.gob.ar/content/agencia-regional-monte-quemado>

cuales se deben dividir entre todos los ciudadanos de la zona en un período de tiempo muy corto para poder preparar la tierra para la siembra. Este sistema muchas veces no logra cubrir la demanda existente dejando en condiciones desfavorables a quienes no han podido acceder, aún habiendo pedido turno, a realizar el servicio en esa temporada o porque el día convenido hubo inclemencias climáticas y no fue posible reprogramar el servicio³⁸. Aquellos productores que no pudieron acceder al servicio público de maquinaria tienen la opción de contratar a privados para dicha labor, opción que les resulta costosa (asciende al doble del costo del servicio provisto por el estado), pero deben solicitarlo para no perder el año de siembra o cosecha.

Al decir de los entrevistados: *“tienen un sistema de turnos que siempre llega tarde al momento de preparar la tierra para la siembra. Acá es muy marcado, porque tiene que ser antes de la lluvia para que, una vez que llueve, se siembra todo”*. *“Otra cosa que pasaba era que, si lograban sembrar, por las condiciones climáticas a veces se queman las plantas y ahí ya no tenes posibilidad de volver a preparar la tierra para volver a sembrar, porque ya perdiste o usaste tu turno”*.

¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención?

Santiago del Estero posee una población de 896.461 habitantes (443.008 varones y 453.453 mujeres, según los datos del INDEC del censo realizado en el año 2010) y una superficie de 136.351 Km², con una densidad de población de 6,57 hab/Km².

Se encuentra incluida casi totalmente en la llanura chaqueña. La mayor parte presenta relieve muy llano (aunque prístinamente tapizado por las densas cubiertas forestales) con algunas áreas deprimidas. Sólo una pequeña parte de su territorio, al sur y al oeste, ingresa dentro del ámbito de las Sierras Pampeanas con pequeñas lomadas como las de las Sierras de Guasayán y Sierra de Choya (al oeste) y Sierras de Ambargasta (al sudoeste, compartidas con Córdoba), más al suroeste, en los límites con Córdoba y Catamarca se encuentra una deprimida cuenca endorreica caracterizada por su aridez y la existencia de enormes salares como los del conjunto Salinas Grandes y Salinas de Ambargasta, mientras que al sudeste se encuentran áreas más deprimidas, con humedales que desembocan en la gran Laguna de Mar Chiquita o Mar de Ansenusa y las lagunas asociadas a los cráteres meteoríticos del Campo del Cielo, mientras que al noreste de la provincia corresponden zonas de Chaco Impenetrable.

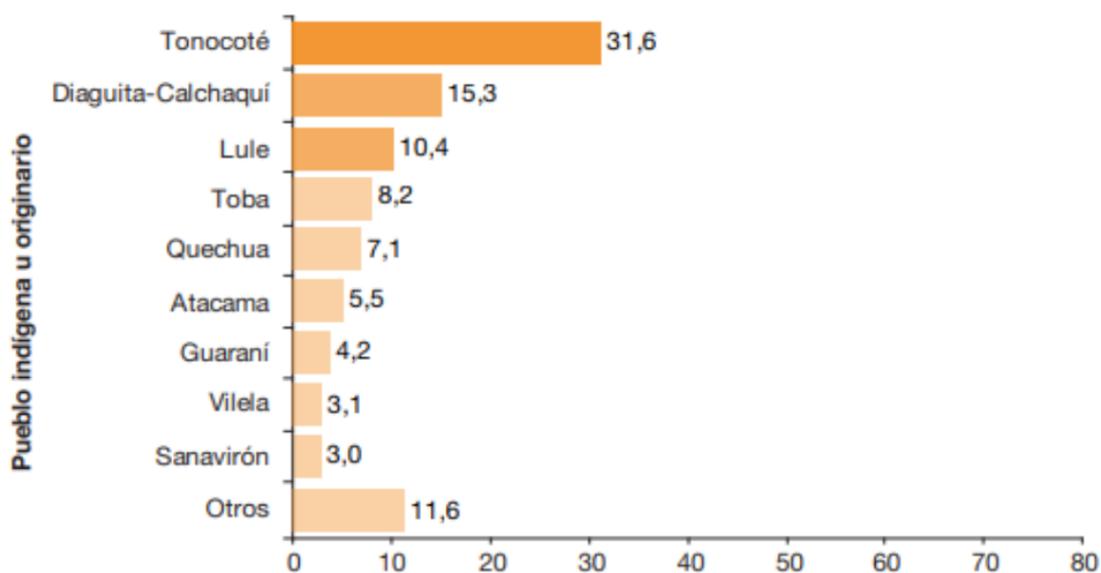
³⁸ En la entrevista realizada a los miembros de la comunidad el día 20 de noviembre de 2019, se señala que dicho servicio tiene un costo de \$1.500 la hectárea.

Cuadro 7. Población indígena u originaria por pueblo indígena u originario. Prov. Sgo. del Estero, año 2010.

Pueblo indígena u originario	Población indígena u originaria
Total	11.508
Tonocoté	3.636
Diaguita-Calchaquí	1.755
Lule	1.196
Toba	947
Quechua	815
Atacama	632
Guaraní	480
Vilela	359
Sanavirón	350
Otros	1.338

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Gráfico 2. Población indígena u originaria por pueblo indígena u originario. Prov. Sgo. del Estero, año 2010.



Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

El Producto Bruto Geográfico provincial está conformado en un 7% por el sector primario, 15% por el secundario y 78% por el terciario. Dentro de este último, el sector público representa el 24%. La contribución del sector público provincial en el valor agregado supera el doble de la del promedio nacional (11%)⁴⁰.

La provincia es la principal productora de algodón en el país (41,0% del total nacional) a partir de 2015, luego de la provincia de Chaco. Asimismo, ocupa la cuarta posición entre las provincias con mayor área sembrada de maíz y se encuentra en el tercer lugar dentro de las provincias dedicadas a actividades cabrileras (stock caprino en cantidad de cabezas; es decir, el 12,9% a nivel nacional). De este modo, entre sus principales cadenas productivas se reconocen: textil-algodonera, oleaginosa (soja), cerealera (maíz), carne bovina, caprina, forestal y turismo de termas⁴¹.

El proyecto a sistematizar se ejecutó en el departamento Copo, ubicado en el noroeste provincial, limitando al norte con las provincias de Chaco y Salta.

El departamento Copo consta de 12.604 km², un 4,7 % del total provincial, siendo por superficie el 3º departamento dentro de las 27 jurisdicciones en que se divide políticamente la provincia.

La cabecera departamental es la ciudad de Monte Quemado, distante a 330 km. de la ciudad capital, situada sobre la Ruta Nacional Nº 16, a la cual se llega por Ruta Provincial Nº 5. Esta ciudad tiene 11.387 habitantes, un 42% del total departamental.

Mapa 5. Departamento Copo



Fuente: Portal Santiago Educativo⁴²

⁴⁰ Ministerio de Economía. Santiago del Estero. Ficha Provincial. Octubre 2015

https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/Santiago_del_Estero.pdf

⁴¹ Ministerio de Economía. Informes productivos provinciales. Santiago del Estero. Año 1, N° 9. Noviembre 2016

https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/Informe_Productivo_Santiago_del_Estero.pdf

⁴² <http://santiagoeducativo.com/division-poitica/#copo>

Mapa 6. Localidades del dpto. Copo



Fuente: citypopulation⁴³

La población ocupada del departamento es de 4.143 personas, un 16,44 % de la población total.

Cuadro 8. Localidades y población de dpto. Copo

Nombre	Estado	Departamento	Población Censo 1991-05-15	Población Censo 2001-11-17	Población Censo 2010-10-27
El Caburé	Localidad rural	Copo	599	834	737
La Firmeza	Localidad rural	Copo	117	134	69
Los Pirpintos	Localidad rural	Copo	851	1.633	1.729
Los Tigres	Localidad rural	Copo	223	162	161
Monte Quemado	Localidad urbana	Copo	7.763	11.387	12.543
Nueva Esperanza	Localidad rural	Copo	93	88	72
Pampa de los Guanacos	Localidad urbana	Copo	2.205	4.393	5.273
San José del Boquerón	Localidad rural	Copo	78	91	38
Urutaú	Localidad rural	Copo	218	183	137

Fuente: Censo 2010. INDEC⁴⁴.

⁴³<https://www.citypopulation.de/php/argentina-santiagodelesteros.php?adm2id=86056>

¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema? Y ¿Qué se pretendió mejorar?

Como se comentó previamente, las principales limitantes estructurales de la producción ganadera son la falta de agua para consumo animal y la falta de forraje en el período de invierno y comienzo de la primavera.

La falta de agua está relacionada a los altos costos de la inversión para la construcción de sistemas de almacenaje de agua, sea agua de lluvia, pozo o perforación. Una de las obras más comunes en la zona son las represas rurales, en las cuales se aprovecha la acumulación de agua de lluvias en el período húmedo, y se utiliza agua de perforación, pozo o el acarreo de agua de los canales en tanques de agua en el período seco.

Respecto a la falta de forraje, en general los animales mantienen su estado corporal con los frutos del monte, que son ricos en proteínas, pero para mejorar su engorde y posterior comercialización, hace falta mayor disponibilidad de forrajes. Para ellos la mejor opción es la siembra de forraje durante la época de lluvias (verano) y su posterior diferimiento en pie, o ensilado o henificado⁴⁵ durante el verano. Para realizar estas tareas, la principal limitante es la falta de maquinaria y equipamiento para la siembra y el procesamiento del forraje.

En base a las limitantes claramente identificadas, se propusieron como objetivo, *aumentar la sostenibilidad de las comunidades indígenas del este del departamento de Copo mediante el fortalecimiento de la producción ganadera, a través del aumento de la capacidad instalada de las comunidades para mejorar las condiciones de alimentación y de almacenaje de agua de bebida animal de sus sistemas productivos ganaderos.*

En su ficha de Proyecto, presentada el 30 de julio del 2014, se manifiesta como resultado esperado mejorar la capacidad de almacenaje de agua en al menos 20.000 metros cúbicos, y mejorar la capacidad de alimentación forrajera en al menos 500 hectáreas sembradas con sorgo y/o maíz para su picado y ensilado en al menor 500 pasturas forrajeras.

Para ello, la comunidad aborígen La Armonía solicita una línea de financiamiento de Fondo de Apoyo a las Comunidades Agrarias (FACA) para desarrollar y llevar a cabo un plan de asistencia técnica por un monto de \$2.000.000, a ser ejecutado en el plazo de 12 meses.

Bienes y servicios necesarios para alcanzar los objetivos son:

- Para las reservas y desbarres: tractor, pala de arrastre, rastra, combustible y lubricante.
- Para la siembra: tractor, rastra, combustible y semilla. Alambre y varillas para realizar los cercos para siembra.
- Para el ensilado: tractor, picadora de forrajes y combustible, y un carro de carga para trasladar el silo.

Respecto al plan de asistencia técnica, se puso especial énfasis en la capacitación a la comunidad y en especial a los responsables del uso de la maquinaria para optimizar el uso y

⁴⁴ <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-999-86-056-2010>

⁴⁵ Diferimiento de pasto en pie: Consiste en reservar un lote en el período de otoño, para consumirlo en la época de invierno donde la producción de pasto es mínima.

Ensilado: producir (y no diferir) una reserva de alimento para un período de escasez, en el momento óptimo de producción del cultivo del cual se realizará.

Henificado: Resulta de producir rollos o fardos en base a excedentes de pasto producido en primavera-verano, con lo cual ese alimento podrá ser suministrado en otro momento y el lote queda libre para su utilización.

Fuente utilizada: RESERVAS FORRAJERAS. Disponible en:

<http://materias.fi.uba.ar/7031/RESERVAS%20FORRAJERAS.pdf>

mantenimiento. Además, solicitaron capacitación sobre sistemas de ensilaje, sus usos y ventajas.

PROCESO DE INTERVENCION

¿Quiénes fueron los actores involucrados?

I. Comunidad Indígena Lule Vilela La Armonía: este pueblo indígena del norte de Santiago del Estero son la población objeto del Proyecto sistematizado. Ubicada en la zona este del departamento de Copo, esta comunidad se extiende en 28 parajes donde viven más de 70 familias.

Son pequeños productores ganaderos, caprinos y bovinos, con un sistema de ganadería bajo monte, caracterizado por la utilización de pastos y árboles nativos, una de las fuentes principales de forraje para la alimentación animal.

Su organización interna para la gestión de asuntos comunitarios es a través de un Consejo Asesor como autoridad comunitaria, y que se rige con los siguientes derechos y atribuciones⁴⁶:

- a) Ejercer la representación de la comunidad.
- b) Cumplir y hacer cumplir el estatuto y las resoluciones de la asamblea.
- c) Administrar los fondos de la comunidad indígena.
- d) Convocar a la comunidad para las asambleas ordinarias y extraordinarias.
- e) Confeccionar la memoria y balances anuales para poner a consideración de la asamblea.
- f) Delegar en algunos de los miembros titulares la comisión de funciones específicas, temporarias y/o permanentes.
- g) Crear y promover los cargos que fueran menesteres y otorgar mandatos generales y/o especiales.
- h) Establecer y organizar servicios para los asociados.
- i) Concertar convenios con otras entidades e instituciones de cualquier naturaleza.
- j) Formular gestiones y ejecutar proyectos con agencias de cooperación nacional e internacional, como así también la toma de préstamos bancarios o subsidios nacionales e internacionales.

El 30 de abril de 2010 el Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI) informa a la comunidad que mediante la Resolución N° 174 de dicho Instituto ha sido inscripta la personería jurídica en el Registro Nacional de Comunidades Indígenas.

⁴⁶ Acta de Asamblea de la Comunidad. 21 de Febrero de 2009

Miembros de la Comunidad La Armonía y MOCASE



II. PRODERI – Unidad Ejecutora Central (DIPROSE – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación): como Unidad Ejecutora Central acreditada, supervisó las actividades del Proyecto en su conjunto, administró los fondos y garantizó el monitoreo, evaluación y difusión de los aprendizajes.

PRODERI tiene como objetivo general promover que las familias rurales pobres mejoren su calidad de vida a través del incremento de ingresos por el aumento en la producción, la productividad, la inserción en cadenas de valor y la creación de oportunidades de trabajo, con equidad de género y conservando el medio ambiente.

Este Proyecto se ejecutó de manera directa a través de la Unidad Ejecutora Central.

II. Movimiento Campesino Santiago del Estero (MOCASE): es una organización formada con el objetivo de reivindicar los derechos de los campesinos, que agrupa unas 8.000 familias campesinas sobre 16 mil existentes en toda la provincia. Su accionar está basado en la lucha por la tierra y el desarrollo de emprendimientos productivos autónomos y sostienen su estrategia de vida en la producción diversificada de algodón, ganado caprino y bovino para la producción de carnes, leches y quesos. Desde los años 90 defienden la posesión de las tierras contra las pretensiones de accionistas mayoritarios y de financieras que ostentan títulos de dominio de miles de hectáreas compradas a precio irrisorio en las últimas décadas.

En el Proyecto trabajaron junto a la comunidad La Armonía en la formulación de la ficha de Proyecto y los acompañaron técnicamente en la ejecución del mismo.

¿Qué y cómo se hizo?

Una vez que la comunidad indígena La Armonía detecta y define sus necesidades de crecimiento o condicionamientos para mejorar la calidad de vida, la comunidad trabaja en asamblea y muchas veces en conjunto con el MOCASE, en un proceso de definición de

proyectos y priorización de los mismos, de acuerdo con las posibilidades de financiamiento que detectan el posible impacto generado en el territorio.

Con esta lógica de trabajo, en el año 2014 la Asamblea priorizó que se formule un proyecto productivo orientado a la adquisición de maquinarias, y capacitaciones para el uso de las mismas y manejo del ganado. A partir de esta decisión, los miembros del Área productiva de la comunidad, junto con miembros del MOCASE, formularon el Proyecto y comenzaron las gestiones para poder acceder a un financiamiento. En un primer momento, mediante trabajos con el entonces Ministerio de Desarrollo Social, toman contacto con el PRODERI, y el 30 de junio de 2014, realizan la presentación del formulario del Proyecto “Fortalecimiento de la producción ganadera de las comunidades indígenas del departamento de Copo, Santiago del Estero”, dando así ingreso a la solicitud de la línea de financiamiento FACA y para la elaboración y desarrollo de un plan de asistencia técnica con los objetivos mencionados.

Una vez en contacto con la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales, específicamente con PRODERI, el técnico de terreno comienza a realizar visitas técnicas para verificar la correspondencia con los requisitos del Programa.

Según lo establecido en el manual operativo del PRODERI, el técnico de terreno toma contacto con la comunidad, quien evaluando los aspectos técnicos, productivos y la pertinencia del mismo al Programa, realiza un dictamen técnico positivo y lo eleva al Comité de Aprobación y Seguimiento Territorial (CAST) para ser analizado. Éste se reúne el **8 de octubre** en la ciudad de San Salvador de Jujuy y aprueba la solicitud de financiamiento del Proyecto.

El 22 de diciembre de 2014 se firma el convenio de transferencia de fondos UCAR - PRODERI-COMUNIDAD LULA VILELA LA ARMONIA, para el financiamiento del Proyecto, donde se establece el compromiso del PRODERI a transferir a la comunidad \$1.800.000 para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, y el compromiso de la comunidad en aplicar los fondos exclusivamente a inversiones, gastos y costos previstos, debiendo conservar los comprobantes correspondientes (contratos, facturas, etc.) ante demandas de la UCAR - PRODERI.

En este acto se pauta que la ejecución se realizará a través de dos desembolsos: uno por la suma de \$ 1.000.000 y el segundo por la suma de \$ 800.000; y la suma de \$200.000 para el financiamiento del Plan de Asistencia Técnica y Capacitación, a transferirse en dos desembolsos de \$100.000 cada uno.

Ya pasados unos meses, en julio del 2015, se realiza el relevamiento de la línea de base simple del Proyecto, a partir del cual se puede remarcar los siguientes datos relevantes para la presente sistematización:

- a) Es una comunidad originaria, con personería INAI.
- b) Cantidad de miembros: 520 miembros -216 varones y 194 mujeres de más de 30 años; 61 varones y 49 mujeres jóvenes de hasta 29 años.
- c) Datos productivos: una superficie total de 58.695 hectáreas, destinadas en dos usos: 1.500 hectáreas a uso agrícola y 55.995 hectáreas a uso ganadero.
- d) La titularidad/propiedad de la tierra es comunitaria.
- e) Los principales productos que trabajan son novillo/novillito, con un volumen de producción anual de 625 cabezas; el 60% de la producción se vende anualmente a un precio declarado de 15 \$/kgr. con un ingreso anual por producto de \$900.000. Cuentan también con 3.240 cabezas de cabritos, con una comercialización del 80% anual, por un precio de \$300 la unidad y una rentabilidad de ingreso anual de \$800.000.

La comercialización se destina a consumidores en forma directa, a comercios minoristas de la zona y/o a otros productores.

Los beneficiarios declaran que con el Proyecto se espera un aumento del 18% de la producción de novillos/novillitos y 12% de la venta, y para los cabritos se espera un aumento del 15% de la producción, que se traduciría en un 10% de aumento en la comercialización.

Una vez comunicados de la aprobación del Proyecto, la comunidad se reúne en Asamblea para programar el mejor modo de optimizar el tiempo y los recursos que se les asignaron para su ejecución. Con este propósito se decide formar un grupo encargado de la realización y seguimiento de las tareas que sean necesarias realizar, formalizándolo en esa misma Asamblea al designar los nombres de los responsables.

Este grupo se encargó de buscar proveedores de maquinaria agrícola y profesionales que pudieran asesorarlos con el Plan de Asistencia Técnica. Sin embargo, señalan que se sintieron muy temerosos y dubitativos con respecto a las formalidades y requisitos fiduciarios que se les exigía para poder cumplimentar las adquisiciones y las contrataciones planificadas. Es por ello que en las entrevistas mencionan que la asistencia que recibieron en cuanto a la organización, gestión y seguimiento de la ejecución les resultó fundamental para poder avanzar en la búsqueda, comparación de precios y las adquisiciones. Además, rescatan el acompañamiento de los técnicos de la UEC, sobre todo en los temas fiduciarios, para poder realizar las adquisiciones y presentar las rendiciones tal como se les solicitaba.

Respecto a la adquisición de la maquinaria, no tuvieron inconvenientes en cuanto a proveedores en la provincia, y pudieron adquirir en marzo del 2015 (tres meses después de la firma del convenio) un tractor, una rastra, un acoplado y una pala vial, además de sus lubricantes y filtros de una firma local, que les brindó un buen precio y, según los técnicos del Proyecto, se caracteriza por tener un excelente servicio de post venta. El costo total de esta primera adquisición fue de \$923.000.

A día de efectivizar la compra, el proveedor hace entrega de las maquinarias en el paraje Bélgica, donde se ubica la escuela y donde también se nuclean muchas casas de la comunidad. Al ser consultados por los hitos en las diferentes etapas del proyecto, la gran mayoría de los beneficiarios menciona que el momento de recibir las máquinas y verlas trabajar *“ha sido el momento más importante. No podíamos creer que el tractor atravesara la tierra, era un sueño el que se pueda sembrar para todos y a tiempo”*. *“Me ha gustado cuando empezó el trabajo social”*. *“Que éramos dueños. Cuando hacían la aguada, verlo trabajar y que llegue a todos el servicio”*.

Para poder administrar mejor los bienes adquiridos, y a pedido de PRODERI, la comunidad elaboró un manual de uso de la maquinaria y decidió que fueran dos personas las encargadas del uso y mantenimiento de la misma, pues de ese modo se compartían las tareas y quedaban definidos los responsables. Además, se designa a un miembro del Área de Producción de la comunidad como responsable de la carga del combustible, administración del lubricante, la carga y uso de los turnos y la contabilización de las hectáreas trabajadas, quien comenta: *“Cuando llega la maquinaria, dejo escrito en un libro de acta adónde va a estar el tractor, quién se va a hacer cargo del combustible, de la administración y el registro de actividad del tractor”*. Posteriormente el administrador le rinde cuentas al tesorero y los consejeros de la comunidad.

Los miembros de la comunidad que fueron entrevistados, relatan que para el mantenimiento y amortización de las maquinarias adquiridas, trabajaron junto con los miembros del MOCASE en establecer un sistema de organización y costos que les permitiera el óptimo funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria. Es así que establecieron que el servicio de

arado tiene un costo, que se ha calculado por hora⁴⁷, que contempla el gasto en combustible, la hora trabajo del chofer, y que además cobra un plus de \$500 que va directamente a un fondo para mantenimiento y contingencias. Por decisión de los beneficiarios, este fondo sirve para financiar trabajos productivos para familias que al momento de la siembra no tienen financiamiento, pero pueden contratar el servicio y abonarlo posteriormente.

Aunque el precio establecido es igual al servicio brindado por la municipalidad (más el plus), se rescata que este servicio está disponible y les permite realizar todas las labores de mantenimiento y cuidado que se llevan a cabo durante toda la producción agrícola, y también realizar nuevas represas y el mantenimiento y desbarre de las existentes. Cuando la municipalidad no podía brindar este servicio, estas tareas eran realizadas por el productor cuyo costo era el doble que el estatal.

Es importante mencionar que la maquinaria adquirida tiene diversos usos, como el mantenimiento de los caminos de acceso tanto general como de las distintas comunidades y casas, para el transporte de diversas mercaderías y el transporte de una cisterna para llevar agua, entre otros. En estos casos, lo único que cobra la comunidad es el costo por hora más el plus para el fondo de mantenimiento y amortización.

Plan de Asistencia Técnica y Capacitación

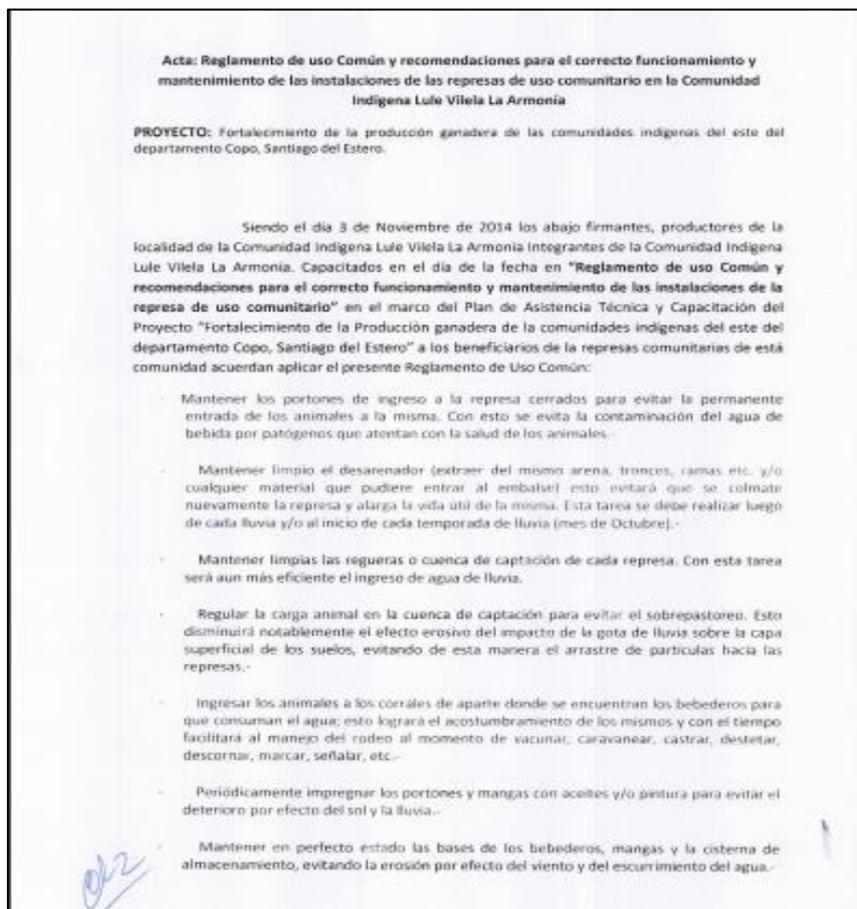
Paralelamente a la implementación del Proyecto, se comenzaron a ejecutar las actividades planificadas en el Plan de Asistencia Técnica y Capacitación. Por un lado, los dos miembros designados responsables del manejo de la maquinaria adquirida, fueron asistidos durante seis encuentros donde fueron formados en temas referentes al uso y mantenimiento de las mismas. Además, se dictaron tres talleres sobre manejo de ganadería, donde se abordaron temas generales sobre el manejo en la alimentación en ganadería, tipos de pastoreo, tipos de forraje, requerimientos alimentarios de las distintas categorías y carga animal -receptividad, manejo de las pasturas, reservas forrajeras-. En las entrevistas realizadas, los representantes de la comunidad mencionan que fueron talleres muy concurridos por parte de los productores de la comunidad y, además, que los contenidos brindados les resultaron novedosos en relación con la información que ellos manejaban. Los talleres dictados fueron los siguientes:

- Gestión: 31 participantes
- Producción: 167 participantes
- Socio organizativa: 200 participantes
- Impositivo contable: 19 participantes
- Manejo de recursos naturales: 110 participantes

Frutos de estas capacitaciones se confecciona un reglamento de uso común y recomendaciones para el correcto funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones de las represas de uso comunitario, que establece pautas para mantener limpias las instalaciones, regular la carga de animales y para el mantenimiento de las mismas.

⁴⁷ En la entrevista realizada a los miembros de la Comunidad, el día 20 de noviembre de 2019, el costo era de \$1500.

Reglamento de uso común de las represas de uso comunitario



Fuente: Sistema Integrado e Integral de Gestión - SIIG DIPROSE

El plan de Asistencia Técnica se cumplió en los plazos previstos, llegando a los doce meses con la totalidad de las capacitaciones realizadas. En las entrevistas que se realizaron, los beneficiarios han valorado positivamente el acompañamiento del técnico de terreno en la ejecución del Proyecto, sin el cual hubiera sido muy difícil poder realizar con seguridad los pasos pautados. Asimismo, como se comentó anteriormente, las orientaciones para el uso y mantenimiento de la maquinaria les resultó fundamental al momento de arranque del funcionamiento de las mismas, para poder entender las distintas funciones y especificaciones de cada una.

Respecto de las capacitaciones sobre el manejo en alimentación ganadera, observan que han realizado cambios en sus pautas de trabajo con los vacunos y se han organizado mejor. Estos cambios les permitieron optimizar el uso de las pasturas que venían trabajando.

Luego de un año de ejecución, la Comunidad La Armonía ejecutó en su totalidad las actividades: adquisición de maquinarias y sus implementos, y capacitación según lo programado. Así el 23 de julio de 2018, la UEC PRODERI realizó el dictamen de rendición final, donde dio cierre administrativo al Proyecto y asentó la transferencia del monto total del convenio por \$2.000.000,00 en dos desembolsos.

Maquinaria agrícola adquirida



RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA. SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual?

Una de las primeras diferencias que se observan luego de la ejecución del Proyecto es el aumento de la cantidad de miembros de la organización. En los registros revisados, éstos pasaron de 520 a 600 integrantes⁴⁸. Además, teniendo en cuenta el fortalecimiento de la organización, también aumentó el número de personas y la concurrencia de las reuniones de la comunidad.

Los integrantes de la comunidad indígena La Armonía, declaran⁴⁹ que ellos perciben mejoras en la administración, gestión y en los servicios que brinda la organización, pues la experiencia de manejo de maquinaria en la comunidad, con su consecuente administración de gastos,

⁴⁸ Ficha PRODERI – Informe de cierre técnico administrativo

⁴⁹ Idem.

costos, turnos, prioridades, y demás labores descritas, les ha permitido plantear y replantear estrategias de intervención que sean adecuadas para el ambiente donde se desarrolla, lo cual ha redundado en su fortalecimiento como organización. Por otro lado, la administración de lo recaudado por estos servicios se ha realizado sin mayores inconvenientes, permitiéndoles avanzar en el ejercicio de manejos de fondos, en el marco de una asistencia técnica que acompañó el proceso.

Además, las capacitaciones recibidas les permitieron abordar la planificación de las actividades a realizar para un mejor manejo de la ganadería.

La adquisición de la maquinaria, también, les dio la posibilidad de incorporar el servicio de arreglo y limpieza de caminos, limpieza de represas, acarreo de agua y flete a la comunidad. En este sentido, los beneficiarios y técnicos resaltan que la comunidad presta servicios a terceros, y este tipo de servicios le redunda en una mayor recaudación y en la apertura de la comunidad y su entorno.

Luego de tres años de ejecutado el Proyecto, han incorporado 100 hectáreas a la producción, quedando como superficie productiva total Agrícola 1.600 has. y ganaderas 55.995 has.

En el mismo sentido, se generó un aumento del volumen producido anual, aumentando las unidades ganaderas. Los novillos y novillitos pasaron a ser 625 y 3.240 a 1.000 y 4.000 respectivamente, ya que tuvieron mejores condiciones de cría y engorde con mejores y más pasturas, y con más agua de consumo animal, los cuales son comercializados de la siguiente manera:

Cuadro 9. Comparativo de ingresos por comercialización de ganado

Tipo de ganado	Antes de PRODERI		
	Unidad	Precio	Ingreso Anual
novillo – novillito	375	\$15 kgr.	\$ 900.000
Carbritos	2.592	300 –unidad	\$ 800.000
Tipo de ganado	Después de PRODERI		
	Unidad	Precio	Ingreso Anual
novillo – novillito	700	\$30 kgr.	4.200.000
Carbritos	3200	\$ 100 Kgr	1.600.000

Fuente: PRODERI- Informe de cierre técnico administrativo.

Como podemos observar en el cuadro, las condiciones de comercialización mejoraron notablemente, dando un salto cuantitativo en los ingresos y en el precio de venta. En el caso particular del cabrito, se pasó de vender por unidad a vender por kilogramo.

Tanto el técnico del terreno como los beneficiarios del Proyecto destacan que las capacitaciones recibidas les han brindado herramientas de planificación y herramientas de trabajo, y esto ha redundado en la calidad de lo producido.

¿Qué beneficios principales arrojó esta acción en el marco general del Proyecto?

Se destaca que el Proyecto dio lugar a cambios positivos en el territorio, posibilitando que la comunidad pueda gestionar cambios estructurales que impactan tanto en sus actividades productivas como en el quehacer diario. Con la compra de la maquinaria se pudo trabajar el manejo de agua, la habilitación y mantenimiento de caminos, traslado de mercaderías y manejo de la siembra.

Agua para consumo animal (y humano): la maquinaria adquirida y el tipo de organización interna que establecieron para su manejo y mantenimiento, les ha permitido hacer obras que suministren el agua necesaria para los sistemas de almacenaje utilizados. Desde la ejecución del Proyecto han hecho 3 nuevas represas. Con el agua de lluvia se garantiza una provisión de dicha bebida durante alrededor de 8 meses, permitiendo extender el suministro en las épocas más críticas de sequía. Además, los entrevistados mencionan que la capacidad de retención del agua aumenta con el paso del tiempo, pues el suelo se va asentando. Ellos mismos también se encargan del mantenimiento y el desbarre de las represas.

Por otro lado, la comunidad ha utilizado el tractor con su carro transportador para poder colocarle una cisterna, que han adquirido para suplir al camión municipal en los momentos donde no puede llegar para suministrar el agua potable para consumo humano. Cuando esto sucede, ellos se organizan para ir al municipio y traer suficiente agua para cargar aljibes para las familias de la Comunidad.

Planificación productiva: la maquinaria adquirida les ha permitido garantizar el servicio de laboreo del cultivo, tanto en la siembra como en la cosecha, de acuerdo al clima de la zona. Esto ha repercutido positivamente en el aumento de la calidad y cantidad de alimento para el ganado (cabritos y novillos). Además, los animales han aumentado su peso, mejorando el valor de venta.

Caminos: otro efecto que genera el Proyecto es que con el tractor también realizan el mantenimiento de los caminos, tanto del acceso principal hacia los parajes como de los ingresos a las casas de los beneficiarios (directos e indirectos). En este caso, la organización cobra el costo del traslado, combustible, chofer por hora más el plus para el fondo de mantenimiento.

Traslado de mercadería: la adquisición del acoplado les ha permitido sumar el servicio de traslado de mercadería desde los parajes de la comunidad hasta la ciudad de Monte Quemado, reduciendo así costos en la comercialización.

PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se mencionó anteriormente la intervención ha sido positiva y ha ido más allá de los objetivos planteados. Finalmente, la compra de maquinaria agrícola le significó a la comunidad un cambio sustancial en la posibilidad de acceso a servicios y una mejora en las condiciones de venta del ganado. Además, como resaltan los miembros de La Armonía, les ha permitido tener una herramienta que los conecta con los vecinos brindando un servicio necesario en su territorio.

Resultados alcanzados en términos de innovación:

Inoovación productiva: se ha mejorado el producto comercializado al poder ofrecer un ganado con mayor peso y por un período más prolongado de tiempo. Estos resultados se deben a que

la incorporación de maquinaria agrícola en la comunidad les permite planificar mejor sus cosechas, sembrar en distintos momentos, poder transportar y almacenar el alimento para ganado.

Cambios en formas de organización y administración: la introducción de la maquinaria agrícola ha generado nuevos roles administrativos en la comunidad, además, como podemos ver en la ficha de cierre. Esto repercute en la periodicidad de las reuniones de la comunidad.

¿Qué elementos considerar para su sostenibilidad?

Es importante remarcar que el Proyecto apoyado a través del PRODERI ha sido muy positivo para mejorar las condiciones iniciales de la población, posibilitando remediar la escasez de agua para consumo animal y brindando herramientas para poder planificar y manejar los tiempos de siembra y cosecha.

Vale la pena resaltar para la sostenibilidad, el cálculo de costos y amortización que ha hecho la organización desde el momento en que adquirieron la maquinaria. Esto se traduce en el fondo de reservas que cobran para contingencias y mantenimiento. Éste es un elemento clave a la hora de pensar en la continuidad y apropiación de los resultados alcanzados. En las entrevistas realizadas a miembros del MOCASE se han repasado intervenciones nacionales y provinciales que contemplaban la adquisición de maquinaria, pero al no haber calculado e incorporado a la dinámica los costos y gastos contingentes, como es el deterioro de las maquinarias, se ha observado que la puesta en marcha era demasiado costosa para la organización.

Actualmente, las maquinarias están en perfecto estado. Los integrantes designados para el mantenimiento del Proyecto manifiestan que las capacitaciones recibidas han sido muy útiles y prácticas.

También enfatizan que el fondo de reserva que se genera con el cobro de los actuales \$500, sin bien hasta el momento ha sido suficiente para el mantenimiento, el aumento de los precios de las auto partes, repuestos y lubricantes les genera preocupación, pues si bien esto es contemplado, el monto cobrado por el servicio no puede aumentar mucho más, pues la comunidad tiene un techo de pago para el mismo.

Otro factor importante para la sostenibilidad del Proyecto es la capacidad organizativa que tiene la comunidad. Su idoneidad a la hora de poder identificar claramente sus necesidades y su capacidad de diálogo y de decisión, son elementos destacados a la hora de pensar en un trabajo de desarrollo endógeno, pues son ellos mismos quienes tienen la capacidad de gestión suficiente sobre sus recursos territoriales.

Considerando lo realizado por el Proyecto, podemos pensar en dos temas a trabajar para fortalecer la sostenibilidad de sus logros:

- Trabajar con los jóvenes y con la rotación en las actividades productivas: se recomienda trabajar en un esquema que contemple incluir en las actividades a los jóvenes, que se piense en ellos como destinatarios de las capacitaciones de modo que puedan estar preparados para poder hacerse cargo de dichas funciones.
- Muchos jóvenes viven en la ciudad de Monte Quemado y alrededores: se podrían realizar jornadas de trabajo para formarlos en el manejo de maquinaria, mantenimiento, administración de los turnos, manejo de los fondos y lo aprendido en las capacitaciones, para poder incluirlos en los procesos productivos.

También es posible considerar una tarifa diferenciada para el servicio de siembra, cosecha y traslado de mercadería para miembros de la comunidad La Armonía y para los vecinos que no pertenecen a la misma, de esta manera se puede engrosar el fondo de contingencias.

¿Qué lecciones se han aprendido?

Lo importante que deja el Proyecto como factor para la territorialidad de la comunidad, es que se mejoraron sustancialmente condiciones productivas y de calidad de vida para los habitantes de los parajes visitados, la posibilidad real de hacer una represa para una familia nueva, desbarre de una represa existente, la posibilidad de poder allanar un camino luego de una tormenta, de poder entrar y salir de paraje, o de poder llevar la mercadería a la ciudad para su comercialización, posibilidad que antes tenían por el Estado, pero que el sistema de turnos existentes no les permitía llegar a tiempo, tiene un significado mucho mayor que una simple adquisición.

Teniendo en cuenta el conflicto de tierras que han afrontado en los años '90, la intervención sistematizada es un factor crítico para la apropiación de su territorio, pues el Proyecto les permitió acceder a maquinarias que les permiten trabajar sus parcelas individuales y comunitarias trabajando y mejorando el nivel de productividad de las mismas.

Además, la capacidad de gestión que ha demostrado la organización en la planificación y ejecución del Proyecto, es un motor que impulsa a un crecimiento sostenido, en base a plantearse metas alcanzables que les mejore la calidad de vida.

4. Caso de estudio:
“Fondo Rotatorio para Acopio de Fibra de Llama
de Cangrejillos y Pumahuasi”, provincia de Jujuy

Organización Ejecutora: *Grupo Asociativo Acopio de Fibra de Llama de Cangrejillos y Pumahuasi*

SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO

¿Cuál fue el problema que motivó la intervención del Programa de Desarrollo Rural Inuyente (PRODERI)?

Se han identificado tres principales problemas que requirieron la intervención del PRODERI: 1) dificultades producidas por el medioambiente desfavorable de la Puna; 2) conflictos derivados de la situación de desventaja económica frente al acopio de intermediarios y pérdida de valor en la cadena de producción, Y 3) problemas vinculados con la mortandad del ganado.

Los camélidos constituyen el ganado típico de la región de la Puna, y la utilización productiva de las llamas y de las vicuñas, se encuentra en estrecha relación con la sustentabilidad ambiental, ya que no degrada el medioambiente como otro tipo de ganado. En cuanto a las llamas, los principales productos derivados de ella son la fibra, la carne y el cuero. Ahora bien, uno de los graves problemas que afecta al sector productivo vinculado a estos camélidos consiste en que su sistema está controlado por grandes empresas textiles de origen transnacional que compran la fibra a bajo precio y, a su vez, exportan la materia prima y los productos semi-elaborados, manteniendo los pobladores en el dominio de la producción primaria. Por ende, la cadena de valor para generar nuevos ingresos tiene bajo nivel de desarrollo en la Puna; y si bien esta región es importante en ganadería y esquila, sus procesos de transformación y comercialización aún son débiles⁵⁰.

Esta debilidad, según el Instituto Nacional Agropecuario (INTA), ha hecho que productores y criadores de la región de la Puna se nucleen como Acopios de Comunidades Andinas, una asociación integrada por la Asociación Cooperadora Abra Pampa del INTA, la Cooperativa Agro Ganadera Río Grande de San Juan, la Cooperativa Agroganadera El Toro Ltda., el Centro de Acopio de Cangrejillos y el Centro de Acopio de Pumahuasi⁵¹.

Los datos del Censo Nacional Agropecuario (INDEC, 2002), muestran que la cría y la producción de llamas en Jujuy es la más importante del país, con 161.402 animales, distribuidos así: 109.413 en Jujuy, 25.968 en la provincia de Catamarca, 18.751 en Salta y 7.270 en otras provincias. De este modo, Jujuy concentra las dos terceras partes de su producción, distribuidas en 2.145 explotaciones agropecuarias destinadas tanto a producir carne como fibra de llama⁵².

La transformación de la fibra agregándole valor, y su clasificación y acopio, es fundamental para estos pequeños productores porque el rendimiento de la fibra sin clasificar no supera el 50 %, mientras que “de 100 kilos de fibra de llama acondicionada, clasificada y tipificada se obtienen 78 kilos de hilo de alta calidad”⁵³.

⁵⁰ “Plan de Competitividad del Conglomerado Camélidos de la provincia de Jujuy” (2010). Elaborado por el entonces Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Secretaría de Política Económica de la Provincia de Jujuy. Disponible en https://www.economia.gob.ar/programanorte grande/docs/jujuy_camelidos_pc_resumen.pdf

⁵¹ Noticias/Agricultura Urbana. INTA, 16/06/2016. Disponible en <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=32334>

⁵² Aún no está disponible información específica sobre este tema, pero en 2018 se llevó a cabo otro Censo de este sector.

⁵³ Información extraída de Noticias/Agricultura Urbana. INTA, 16/06/2016. Disponible en <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=32334>

Asimismo, se identificaba como un problema relevante las falencias en las prácticas de saneamiento y sanidad, siendo que la fibra no llegaba a “ser vendible”, las familias esquilaban

y tenían que vender la producción al acopio. El acopio pagaba por adelantado la fibra, quedándose con parte de las ganancias por su intermediación, y lo acopiado luego es vendido en otro lugar, resultando en mayores ganancias por su venta.

Otros problemas críticos de la puna jujeña en relación con la producción, refieren a la organización y las capacidades de actores locales institucionales. En este sentido, dichos actores institucionales realizan muy pocas acciones para impulsar el desarrollo económico de esta región; y a esto se agrega que existe poca asociatividad y debilidad en las redes sociales existentes. Por otra parte, el impacto de emprendimientos mineros en el ecosistema es muy importante con la apertura de huellas mineras, emanaciones de la atmósfera, contaminación y riesgo ambiental⁵⁴.

El área de intervención presenta problemas relacionados tanto en el acopio como con la generación de la cadena de valor. En este sentido, los principales problemas que enfrentan la comunidad aborígen Flor de la Cortadera -que involucra familias de los pueblos Cangrejillos y Pumahuasi- se vinculan con los procesos productivos y comerciales relacionados al acopio y la transformación de la fibra de llama.

Teniendo en cuenta esto, desde el PRODERI se apuntó a fortalecer la administración y gestión eficiente de los fondos rotatorios, con la finalidad de mejorar los procesos tanto de compra, como de transformación y comercialización de fibra de llama, a modo de contribuir en la consolidación de los servicios financieros brindados al grupo de productores.

¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención?

La Puna se localiza en el noroeste del país. Limita al noroeste con dos países: Bolivia -a través de La Quiaca y Ciénaga de Paicone- y Chile -por el Paso de Jama que conecta el paraje del mismo nombre con San Pedro de Atacama-; y con la provincia de Salta al sur y al este. Representa el 55% (29.643,30 km²) del territorio de la provincia de Jujuy y es una de las cuatro áreas que lo conforman, de acuerdo a su biodiversidad, junto con los Valles, las Yungas, y la Quebrada. La ciudad principal de la Puna es Abra Pampa, en tanto que Cangrejillos y Pumahuasi son pueblos que se ubican también en la región de la Puna Jujeña, que forma parte al municipio de Puesto Marqués, pertenecientes ambas localidades al departamento de Cochinoca (ver mapa 1).

⁵⁴ Datos extraídos del Plan Estratégico Territorial de la Puna Jujeña (2013-2016). Provincia de Jujuy. Disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/publicacion_pet_puna_completa.pdf

Mapa 7. Localización geográfica de Jujuy



Fuente: Instituto Geográfico Nacional⁵⁵.

La densidad poblacional de la Puna es de 1,33 hab/km², y sus asentamientos humanos se encuentran distribuidos de forma dispersa. En los centros poblados, el emplazamiento muchas veces está localizado en áreas con pendientes pronunciadas o en zonas rodeadas de elevaciones, que limitan su acceso y su crecimiento poblacional. Esta región se caracteriza por ser adversa para la vida cotidiana, dada sus características climáticas -extrema aridez, fuerte insolación durante todo el año, marcada amplitud térmica, lluvias concentradas en época estival, frecuentes vientos y baja humedad atmosférica- y geográficas naturales -suelo frágil y mayormente no apto para actividades agrícolas o ganaderos con animales no adaptados a estas superficies, como el caprino y ovino que generan rotura de suelos. Asimismo, es adversa por sus déficits de infraestructura y servicios. Respecto a esto último, las mayores dificultades para la accesibilidad y servicios de transporte, como para la provisión y sostenimiento de servicios de infraestructura, afecta principalmente en las áreas rurales. Además, las lluvias veraniegas originan procesos erosivos, acompañados del arrastre de sedimentos, provocando inundaciones. La construcción de rutas, en algunos casos, se llevó a cabo sin la previsión del escurrimiento natural del agua, produciendo anegamientos y cortes de rutas y caminos⁵⁶.

Según las últimas cifras disponibles, elaboradas por el Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (INDEC, 2015), en base a la información registrado en el último Censo Nacional de

⁵⁵ Disponible en <http://www.ign.gov.ar/AreaServicios/Descargas/MapasEscolares#nanogallery/gallery12/0/49>

⁵⁶ Datos extraídos del Plan Estratégico Territorial de la Puna Jujeña (2013-2016). Provincia de Jujuy. Disponible en https://www.argentina.gov.ar/sites/default/files/publicacion_pet_puna_completa.pdf

2010⁵⁷, el 7.8% de la población pertenece a diversos Pueblos Indígenas en la provincia de Jujuy, superando a la media nacional (3.5%). El 23.5% de estos pueblos tienen necesidades básicas insatisfechas⁵⁸. Específicamente, en el departamento de Cochinoca, donde se encuentran localizados Cangrejillos y Pumahuasi, la población es de 12.656 personas, de las cuales 6.662 son mujeres (INDEC, 2010).

La mayoría de los departamentos de la Puna se encuentran habitados por Pueblos Indígenas y tanto ellos como otros sectores de la población aún no pueden acceder a los servicios básicos de salud, educación y condiciones habitacionales y laborales. Información del INDEC (Censo 2010) indica que de 3.373 hogares, el tipo de vivienda predominante luego de la casa (2.255) es el rancho (1.037), y ninguno de estos hogares accede a gas natural. El material predominante de pisos es la cerámica o ladrillo fijo (1.692), siendo muy frecuente los de tierra o ladrillo suelto (1.079). Los hogares utilizan principalmente gas en garrafa (2.081) y leña o carbón (1.187)⁵⁹. Si bien no hay estudios sistemáticos acerca de las reservas de agua subterránea ni de la recarga de acuíferos, en varias zonas el agua no es apta para consumo humano: posee salinización y presencia natural de arsénico, boro, entre otros elementos. También, existen problemas vinculados con la disposición (y recolección) de residuos domiciliarios y efluentes cloacales sin tratamiento⁶⁰. Respecto a esto último, sólo 683 hogares tienen red pública cloacal⁶¹.

Una gran proporción de los habitantes no alcanzan a cubrir sus necesidades básicas (37,4%). La baja calidad de vida se asocia con las escasas posibilidades productivas de la Puna, y donde gran parte de la organización económica es de subsistencia. Las actividades de mayor relevancia en términos de empleo y de generación de ingresos son: minería, ganadería, comercio y administración pública. La agricultura, el turismo y la producción artesanal, tienen aún un escaso desarrollo. Particularmente respecto a la agricultura, como ya se mencionó la altitud, geología y amplitud térmica determinan condiciones poco propicias a nivel de la utilización del suelo, de modo que se trata generalmente de agricultura familiar para la subsistencia, con excepción de pocas explotaciones prediales que se organizan para la venta⁶².

En efecto, en el reciente Censo Nacional Agropecuario, realizado durante 2018 (INDEC, 2019), en la provincia se censaron 7.441 explotaciones agropecuarias (EAP) con una superficie no menor a 500m² en la cual hay un responsable que dirige su explotación y asume “los riesgos productivos y económicos de la actividad”⁶³.

En los datos del anterior Censo Nacional Agropecuario (2008), el departamento de Cochinoca tenía 353 EAP del total de las 4.820 de la provincia, donde se destinaban a cultivos anuales sólo el 1% de sus 62 hectáreas de extensión, en tanto que las forrajeras perennes abarcaba el 60,3%, y otro 1% a otros cultivos sin discriminar, ocupando entonces las forrajeras la casi totalidad de la superficie (INDEC, 2008)⁶⁴. De este modo, y como se explica en el formulario de Proyecto, dada la poca superficie apta para cultivo, la economía de subsistencia del grupo

⁵⁷ Censo Nacional de Población, Hogares, Viviendas, Argentina (INDEC, 2010). Información disponible en <http://www.censo2010.indec.gov.ar/index.asp>

⁵⁸ Censo Nacional de Población, Hogares, Viviendas, Argentina (2010): Censo del Bicentenario. Pueblos originarios: región Noroeste Argentino. (INDEC, 2015).

⁵⁹ Información disponible en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-999-999-38-007-2010>

⁶⁰ Datos extraídos del Plan Estratégico Territorial de la Puna Jujeña (2013-2016). Provincia de Jujuy. Disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/publicacion_pet_puna_completa.pdf

⁶¹ Información disponible en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-999-999-38-007-2010>

⁶² Datos extraídos del Plan Estratégico Territorial de la Puna Jujeña (2013-2016). Provincia de Jujuy. Disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/publicacion_pet_puna_completa.pdf

⁶³ Según la definición que establece el Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (INDEC, 2019). Disponible en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-255>

⁶⁴ El Censo Nacional Agropecuario (INDEC, 2008) se puede consultar en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-8-87>

familiar se lleva a cabo a partir de explotaciones ganaderas a pequeña escala (ovino, caprino y de llamas), de donde obtienen productos tales como carne, leche, fibra, lana y cueros, que son utilizados tanto para el autoconsumo como para su comercialización. Ahora bien, dicha comercialización es de carácter informal y se realiza en centros urbanos próximos, directamente o transformándolos en artesanías.

El Proyecto “Fondo Rotatorio para Acopio de Fibra de Llama de Cangrejillo y Pumahuasi” involucra a 58 familias aborígenes. Estas familias están representadas mayoritariamente por mujeres, 40 en total, de las cuales 38 tienen 30 años de edad y más, y 2 son jóvenes mujeres de hasta 29 años. La participación de los varones es menor, 18 en total, de 30 años y más. Esta cantidad de personas que forman parte del Grupo Asociativo, son habitantes de los pueblos Cangrejillos y Pumahuasi. Este Proyecto es ejecutado desde 2014 por el Grupo Asociativo Acopio de Fibra de Llama de Cangrejillos y Pumahuasi, siendo la comunidad aborígen Flor de Cortadera en la localidad Pueblo Viejo, departamento de Cochín, la organización patrocinante.

Los centros de acopio de la fibra de llama de los cuales participa el Grupo Asociativo Acopio de Fibra de Llama de Cangrejillos y Pumahuasi, nacieron en 2007 como una respuesta ante la necesidad de mejorar los precios de venta de la fibra impuestos por los intermediarios (barraqueros). A su vez, surgieron como una iniciativa para organizar procesos de transformación conjunta y comercialización colectiva.

Los productores asociados a estos centros son de pequeña escala, presentan cierto grado de vulnerabilidad socioeconómica, por lo cual tienen larga trayectoria de vinculación y apoyo de organismos, principalmente estatales, que han acompañado los procesos de generación de la cadena de valor y acopio.

En 2004 a través de la Asociación Warmi Sayayungo⁶⁵, los beneficiarios tuvieron una primera experiencia en el manejo de fondos rotatorios.

En 2007 la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar (SSDRyAF) del entonces Ministerio de Agricultura, comenzó a apoyar a organizaciones de productores para el acopio, clasificación y comercialización conjunta de fibra de llama. En este marco se conformaron los Centros de Acopio de Cangrejillos y Pumahuasi, momento en el que además la comunidad participaba activamente del Centro de Acopio de la Unión de Comunidades Aborígenes para el Acopio de Fibra (UCAAF) de Cangrejillos. Cabe mencionar que el presidente de la Comunidad Flor de la Cortadera de Pueblo Viejo, ejerció la presidencia de la UCAAF durante dos períodos consecutivos (2009-2010 y 2010-2011), período en el cual obtuvieron créditos del Programa Social Agropecuario (PSA) y luego de la Subsecretaría de Agricultura Familiar. Asimismo, cuando se conformaron estos centros, se sumaron otras organizaciones como la Cooperativa Ganadera de Río Grande de San Juan Ltda. de Cusi Cusi y la Cooperativa Agro Ganadera El Toro Ltda., que venían trabajando anteriormente con el Programa Camélidos de la Dirección de Desarrollo Ganadero de la provincia de Jujuy y otras instituciones.

Durante el 2009, la comunidad ejecutó un Proyecto de asistencia técnica, que incluía capacitaciones, subsidios y créditos para praderas prediales y comunitarias, con el apoyo técnico de la Subsecretaría de Agricultura Familiar y de la Comisión Municipal del Puesto del Marqués. El mismo consistió en capacitación, almacenamiento y distribución domiciliar de agua corriente, consiguiendo de este modo que toda la comunidad cuente con acceso al agua.

En 2011, participaron de tres proyectos diferentes. El primero, dependiente del Gobierno Nacional: Programa de Competitividad del Norte Grande “Conglomerado Camélidos Jujuy”, que tuvo como resultado el equipamiento para los Centros de Acopios. El segundo, fue un Proyecto de Instalaciones Ganaderas que fue apoyado a través del Proyecto de Desarrollo

⁶⁵ Disponible en <https://www.warmi.org/pages/las-mujeres-warmi>

Rural del Noroeste Argentino (PRODERNOA). Y, el tercero, consistió en un Proyecto de Equipamiento de Comparsas de Esquilas.

En 2012, llevaron a cabo el Proyecto de Captación y Conducción del Agua en el marco del Plan de Agricultura Familiar promovido por el Ministerio de Producción de la provincia de Jujuy.

Por otra parte, y como se señala en el Formulario de Proyecto, han sido beneficiarios de becas para estudiantes primarios y secundarios del Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI) en 2005-2006, y han recibido subsidios de este organismo para obras prediales de infraestructura de agua.

Entre 2007 y 2011 se realizaron campañas de acopio. En la primera (2007-2008) se acopió, se clasificó y se vendió la fibra en forma conjunta al precio solicitado. En la segunda (2008-2009) y en la tercera (2009-2010) se acopió, se clasificó y se enfardó, pero no se vendió hasta fines de 2011. Los problemas que impidieron la comercialización fueron varios: por un lado, los acopios empezaron a competir con las barracas tradicionales (acopiadores que compran fibra al barrer y a precios bajos), además, las industrias textiles prefieren pagar a los barraqueros y agregarle valor a la fibra ellos mismos (y que no quede el valor agregado en la zona). Por otra parte, sólo 2 o a lo sumo 3 empresas textiles compran volúmenes importantes de fibra en Jujuy, lo que limita mucho más la posibilidad de venta de la producción. Por lo tanto, para poder acopiar en las últimas dos campañas tuvieron que tomar préstamos a través de la Ley Ovina y de la SSDRyAF.

Ante esa situación, y como alternativa se determinó seguir agregando valor y precio en la zona, razón por la cual se comenzó a trabajar en la transformación de la fibra clasificada, realizando hilados 100% llama. Estos hilados tuvieron una buena recepción en pequeñas y medianas industrias textiles, y principalmente en grupos y organizaciones de artesanos. También elaboraron hilo de llama y un producto intermedio (de mayor interés para los artesanos), que es el top, a partir del cual el artesano puede hilar el título que necesite.

¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema? Y ¿qué se pretendió mejorar?

Al momento de diseñar el Proyecto, desde el PRODERI se detectaron varios factores que a nivel local limitaban el desarrollo y rendimiento de la producción realizada por estos pequeños productores. Por un lado, la necesidad de agregarle valor agregado a la fibra para que fuera competitiva y generara mayores ingresos; por el otro, mejorar las condiciones de comercialización de la materia prima y sus productos. Cada productor de manera individual establecía un precio de venta y de este modo obtenía ganancias menores a un precio estipulado grupalmente, eran factores que también limitaban su resolución.

Se apostó a seguir acopiando, clasificando y transformando la fibra para comercializar con mayor valor agregado. Si bien en el plano productivo, los acopios funcionaban bien y con significativos avances, resultaba compleja su sostenibilidad, es decir, sostener cierta dinámica financiera que asegurara la circulación de recursos monetarios. A esto, además se sumaba la falta de capital propio para el inicio del ciclo.

El PRODERI apuntó a mejorar los procesos de compra, transformación y comercialización de fibra de llama a partir de la consolidación de los servicios financieros brindados al Grupo de productores. Los objetivos específicos se orientaron a la obtención de recursos financieros para: asegurar que el Grupo Asociativo Acopio de Fibra de Llama de Cangrejillos y Pumahuasi sea quien realice el acopio, mejorando así el precio al productor frente al ofrecido por los agentes intermediarios; incorporar el concepto de calidad en la compra de la fibra; generar ingresos razonables a los prestadores de los servicios de esquila y clasificación pertenecientes al Grupo, y contribuir al fortalecimiento organizativo y a la capitalización del Grupo.

La línea de acción que se implementó fue un Fondo de Capital Operativo para Organizaciones (FOCO), con un presupuesto de \$ 153.000.

PROCESO DE INTERVENCIÓN

¿Quiénes fueron los actores involucrados?

El desarrollo de este Proyecto supuso la articulación y la colaboración entre los distintos actores clave involucrados. Para ello, en todo momento se utilizó un esquema participativo con la propia asociación beneficiaria, las/os técnicas/os y los funcionarios de la provincia de Jujuy.

- I. ***Pequeños productores ganaderos:*** son 58 familias pertenecientes a las comunidades de Cangrejillo y Pumahuasi, que practican una economía de subsistencia del grupo familiar, cuya principal actividad es la producción y acopio de fibra de llama. Estas familias están representadas por 40 mujeres (38 de las cuales tienen 30 años de edad y más, y 2 menos de 29 años) y por 18 varones (de 30 años y más). Estos pequeños productores forman parte del Grupo Asociativo Acopio de Fibra de Llama de Cangrejillos y Pumahuasi, que son dos localidades cercanas en la región de la Puna, a 240 km. de San Salvador de Jujuy, ciudad capital de la provincia. Sin embargo, por las dificultades en el acceso, se eligió para la localización del acopio y como punto intermedio entre ambas, Puesto del Marqués. Cabe mencionar que estos poblados no cuentan con infraestructura, bienes y servicios vinculados con tecnologías digitales (no poseen equipamiento, ni conectividad a internet), como tampoco sucursales bancarias.
- I. ***Comunidad aborigen “Flor de la Cortadera”:*** fue la organización patrocinante, que además integró el Comité de Crédito que evaluaba y otorgaba las solicitudes de crédito. Dicho Comité, conformado por tres personas elegidas y designadas en las asambleas correspondientes (un presidente y dos representantes), estaba presidido por un miembro de la organización de la Comisión Directiva de la comunidad aborigen, por un integrante del acopio de Cangrejillos y un integrante del acopio de Pumahuasi. Asimismo, dicho Comité debía asegurar la presencia de varones y mujeres en su conformación.
- II. ***Unidad Ejecutora Central (UEC):*** es la unidad que coordina a nivel central todos los proyectos del PRODERI, y tiene su sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que depende de la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE) del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP).
- III. ***Ministerio de Desarrollo y Producción de la Provincia:*** este ministerio, que al momento de dar inicio al proyecto se denominaba Ministerio de Producción, es el marco institucional que, a través de la Dirección Provincial de Desarrollo Agrícola y Forestal dependiente de la Secretaría de Desarrollo Productivo, se constituye en la unidad ejecutora provincial (UEP).

Grupo de beneficiarias del Proyecto



¿Qué y cómo se hizo?

Línea de Acción Fondo de Capital Operativo para Organizaciones (FOCO)

El **29 de enero de 2014** se formalizó el convenio de financiamiento para la ejecución de un Fondo de Capitalización (FOCO) entre la Dirección de Desarrollo Agrícola y Forestal del entonces Ministerio de Producción de la provincia (Unidad Ejecutora Provincial) y la comunidad aborigen “Flor de la Cortadera” de Pueblo Viejo, departamento de Cochín, que es la organización patrocinante del Grupo Asociativo Acopio de Fibra de Llama de Cangrejillos y Pumahuasi. Dicho convenio fue ratificado por la Resolución N°33/2014. La comunidad “Flor de la Cortadera” fue designada como organización patrocinante dado que se requería de una organización con personería jurídica para participar del PRODERI.

El Proyecto contó con una **línea de base** que permitió identificar a los beneficiarios, un grupo de productores no formalizado.

El manual operativo de este financiamiento estableció dos líneas de créditos posibles:

- **Asociativa:** destinada al acopio, transformación y comercialización de la fibra de llama (que implicaba como mínimo el 60% de los fondos);
- **Individual:** destinada a la infraestructura productiva (cercados, pequeñas obras hídricas), a la implantación de pastura y la compra de animales, a la sanidad animal (botiquines sanitarios) y al equipamiento productivo (herramientas, maquinas esquiladoras, etc.), vinculado a la producción ganadera de altura (que implicaba un 40% de los fondos).

Los plazos máximos de devolución para la primera línea eran de hasta doce (12) meses, y de hasta ocho (8) meses para las líneas individuales.

Para la obtención de los créditos, las condiciones requeridas eran que: i) los integrantes del Grupo Asociativo debían residir en las localidades proveedoras de fibra de llama de los acopios; ii) ser mayores de edad; iii) ser productores ganaderos inscriptos en el Registro de

Marcas y Señales de la Provincia; iv) no tener deudas en otros programas de crédito estatales ni en su cuota societaria -socios activos-.

La elaboración del reglamento operativo, implicó un **proceso de trabajo participativo con la organización**. En este sentido, en una instancia inicial se promovió la discusión en torno a su elaboración en cada grupo. Este proceso se inicia en los FOCO con una guía con preguntas para su reflexión y luego sobre esa base se redacta el reglamento operativo, donde se define los modos de entrega y distribución de los créditos. Éste varía de acuerdo a la organización. En el manual elaborado por la comunidad se establecía que el comité de crédito debía estar conformado por al menos una mujer.

La discusión en torno a la elaboración del reglamento del fondo rotatorio ha sido una parte importante del proceso, ya que fue el momento en el cual la organización estableció sus propios límites acerca de a quiénes se les otorgarían los préstamos y por qué hacerlo. Una característica de este fondo rotatorio, es que muchos jóvenes estuvieron involucrados en los préstamos y manifestaron su interés por saber cómo se utilizaba esta herramienta financiera. Entrevistados señalan que durante la ejecución estaban motivados para identificar “quién es buen pagador”. La determinación de la tasa de interés que iban a cobrar, también fue parte de las decisiones acordadas. Al principio tomaban como referencia una tasa bancaria (de mercado), pero luego se entendió que para esta población era mejor acordar una tasa más favorable para poder pagar los créditos, y se estableció una tasa del 10% anual.

El **primer y único desembolso se realizó el 29 de enero de 2014**, y fue por un total de \$153.000. Ese mismo día se entregó el cheque del Fondo de Capital Operativo para Organizaciones (FOCO) al Proyecto "Acopio de fibra de llama de Cangrejillos y Pumahuasi", y el **10 de febrero de 2014 se depositó el cheque** con el acompañamiento del PRODERI.

La apertura y cierre de una cuenta bancaria, han sido uno de los principales obstáculos de este Proyecto, siendo que la sucursal bancaria más próxima se encontraba a más de 5 horas de distancia. Además, y considerando que este Proyecto tenía previsto un solo desembolso, era demasiado alto el costo efectividad, en términos administrativos, porque se debía abrir una cuenta para recibir el desembolso, y luego de su ejecución, la operación administrativa requerida para su cierre era muy compleja. Asimismo, dada la distancia de la sucursal más próxima, no facilitaba el otorgamiento y cobro y pago de las cuotas a los productores, considerando también que este FOCO fue uno de los primeros créditos que recibieron, con lo cual no tenían demasiada experiencia. En vista de estas dificultades, se presentó una nota al FIDA para que los créditos de este Fondo Rotatorio no se bancarizaran, y en su lugar se propuso que una persona asumiera la responsabilidad de guardar el fondo. Esta idea se planteó a la UEC del PRODERI, a la DIPROSE (ex UCAR) y al FIDA, y se acordó que era más pertinente manejarlo informalmente con los registros correspondientes, en lugar de bancarizarlo. De este modo, el Comité de Crédito otorgaba y entregaba el dinero de los préstamos a cada beneficiario.

Podían acceder a los créditos tanto Jefes o jefas de familias, por lo cual fueron muchas las mujeres que accedieron a los créditos. El mecanismo consensuado y utilizado para acceder al crédito consistía en que el productor presentara una solicitud ante el Comité de Crédito. En una reunión mensual⁶⁶, se evaluaban dichas solicitudes, y el destino de las inversiones. Asimismo, en esas reuniones se abonaban las cuotas de los créditos ya otorgados. En general no hubo morosos y en algunos casos cuando existió un retraso del pago de la cuota (un mes), el deudor avisaba al Comité acerca de su situación, y al siguiente vencimiento se cancelaban la deuda mensual acumulada. Las reuniones se realizaron con continuidad, salvo que no hubiera ninguna solicitud de crédito, lo cual fue poco frecuente.

⁶⁶ La primera reunión realizada se llevó a cabo el 10 de marzo de 2014 en la localidad de Abra Pampa,

Por otro lado, la inasistencia reiterada a las reuniones por parte del titular del Comité de Crédito en representación del Acopio de Pumahuasi, fue un punto sobre el cual el PRODERI requirió su tratamiento. Para ello se decidió convocar formalmente a una asamblea del Grupo Asociativo para proceder a la elección de nuevas autoridades, designando suplentes para evitar la suspensión de reuniones por ausencia de algún titular.

Dado que la administración del Fondo Rotatorio (FR) implica cierta complejidad, se realizó una capacitación dictada por el equipo de PRODERI y el área de Finanzas Rurales destinada a los integrantes del Comité de Crédito y a la comisión directiva de la organización. Se profundizó en los procedimientos y herramientas para la gestión administrativa del FR con la finalidad de indicar cómo realizar el registro que proponía el Área de Finanzas Rurales de la UEC sobre la administración del fondo, y las rendiciones que implicaba el Proyecto.

El Grupo Asociativo fue presentando informes trimestrales con el detalle de los créditos otorgados, el estado financiero del fondo y las cuestiones debatidas en cada una de las reuniones mensuales. Asimismo, una de las técnicas del PRODERI destacó que, tanto en estas reuniones como en el transcurso del Proyecto, se han realizado con prolijidad las planillas de registro. Esto también ha sido relevado por un técnico del Área de Finanzas Rurales, quien observó un correcto archivo y gestión de la documentación y la disposición de la totalidad de las carpetas de créditos para la actualización de los registros.

Si bien en la actualidad es posible acceder online a un tutorial en el cual se explica cómo se completa el Cuaderno de Registro⁶⁷ (lo cual ha sido una opción para subsanar las dificultades de realizar los seguimientos de los fondos rotatorios en el territorio ante la disminución de visitas al territorio), por las características de las familias beneficiarias de este FOCO, las capacitaciones fueron presenciales. Así, técnicos del PRODERI llevaron a cabo **dos talleres de inicio del proyecto el 12 de febrero de 2014**. El primero se desarrolló en la localidad de Pumahuasi y contó con la participación de 36 beneficiarios, en tanto que el segundo se realizó en Pueblo Viejo (Cangrejillos), y asistieron 28 beneficiarios. Los temas trabajados en ambos talleres se centraron en la socialización de los Fondos Rotatorios de Acopio de Fibra de Llama: objetivos y alcances del FOCO, presentación de los formularios a completar y otras consultas y/o dudas respecto a la solicitud y destino de los créditos.

En relación con la línea de crédito, el monto establecido para cada préstamo individual fue de \$ 5.000, y para cada préstamo asociativo fue de \$ 45.000 para cada acopio.

Los préstamos individuales se utilizaron en:

- ✓ Infraestructura productiva
- ✓ Equipamiento productivo vinculado a la producción ganadera
- ✓ Infraestructura predial relacionada con la adquisición de elementos necesarios para el cercado de los predios (alambre liso, postes, torniquetes, etc.)
- ✓ Implantación de pastura
- ✓ Compra de animales
- ✓ Producción de altura
- ✓ Compra de forraje

⁶⁷ Tutorial para el Uso del Cuaderno de Registro de Fondos Rotatorios. Disponible en https://issuu.com/comunicacionydifusionucar/docs/tutorial_fr

Los préstamos asociativos se destinaron a:

- ✓ Transformación y comercialización de la fibra de llama
- ✓ Infraestructura Productiva

Infraestructura productiva para el Acopio de fibra de llama



Durante el transcurso del Proyecto, la **devolución de los créditos** (60% de devolución en 2015) era inferior a la esperada, razón por la cual se acordó la intervención de la UEP, el Área de Finanzas Rurales y la UEC para explicar el funcionamiento del FR y reforzar la importancia del compromiso en la devolución de los préstamos a fin de darle continuidad y crecimiento a esta herramienta financiera.

El tiempo estipulado de este FOCO fue de 24 meses, en los cuales se entregaron **65 créditos**: 63 créditos individuales en total, y 2 créditos asociativos a los Centros de Acopio de Cangrejillos y Pumahuasi. Luego, comenzaron los ciclos de re-préstamos, que posibilitaron su continuidad. En dichos ciclos se entregaron 42 créditos más, de los cuales 40 fueron individuales y 2 asociativos (ver Cuadro 1). De este modo, si bien el Proyecto tenía una duración estipulada de 24 meses, dado que los fondos seguían rotando, pudieron extenderse hasta el 10 de agosto de 2017, fecha del último préstamo entregado. El monto inicial del Proyecto fue de \$153.000, la organización mantuvo los préstamos a sus socios otorgando créditos por un valor de \$695.000.

Cuadro 10. Movimientos del Fondo Rotatorio, según años de ejecución

Año de ejecución	Cantidad de créditos otorgados Individual	Monto total entregado	Cantidad de créditos otorgados Asociativa	Monto total entregado
2014	31	\$ 155.000	2	\$ 90.000
2015	32	\$ 160.000	0	\$ 0
2016	29	\$ 140.000	2	\$ 90.000
2017	11	\$ 55.000	0	\$ 0
TOTAL	103	\$ 515.000	4	\$ 180.000

Fuente: elaboración propia

Como contrapartida, el Grupo Asociativo realizó aportes en movilidad, transporte y mano de obra. El Comité de Crédito realizó las tareas de gestión del FR ad-honorem; los gastos que presentaban en sus rendiciones estuvieron referidos a papelería, insumos de oficina y algunos gastos bancarios (Ley N° 25413⁶⁸). El resto de los gastos corrientes fueron absorbidos por la comunidad Flor de La Cortadera.

Por último, una de las técnicas del PRODERI señala que, durante la intervención del Proyecto, algunos de los beneficiarios viajaron a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para participar de las "Jornadas de Finanzas Rurales Inclusivas"⁶⁹, las que tuvieron por objetivo discutir la problemática de acceso al financiamiento en el sector rural, y de la cual participaron miembros de los fondos rotatorios de todo el país. Esto les permitió conocer experiencias exitosas, vincularse y comprender que existe una red de fondos rotatorios en Argentina.

El **cierre del Proyecto se realizó el 19 de noviembre de 2018**, firmándose el Acuerdo de Rescisión del Convenio -27 de agosto de 2019-, en el cual se deja constancia que la UEP-PRODERI aprobó la rendición realizada por el Grupo Asociativo mediante Documento de Flujo de Fondos del 2 de enero de 2017, y se da cuenta que se rindió el 100% de los fondos que les fueron otorgados (\$153.000).

En el evento de cierre, al que asistieron más de 50 personas, y donde participó una de las técnicas de la UEC, se constituyó el Comité de Crédito -integrado por los mismos miembros-, y se aprovechó la oportunidad para modificar el monto otorgado y la tasa de interés. A partir de ese momento, se manejan con independencia, aunque cuentan con el apoyo técnico del veterinario y de técnicos de la SAF.

Por otra parte, el mismo **27 de agosto de 2019 también se rescinde el Convenio de Patrocinio** que establecía a la comunidad aborigen "Flor de Cortadera" de Pueblo Viejo - Depto. Cochino como patrocinante y al Grupo Asociativo "Acopio de fibra de llama de Cangrejillos y

⁶⁸ Esta normativa establece el cobro de un 6% aplicable sobre los créditos y débitos en cuenta corriente bancaria. Disponible en <https://www.economia.gob.ar/digesto/leyes/ley25413.htm>

⁶⁹ Información extraída de <http://foncap.com.ar/noticias/se-desarrollaron-las-jornadas-finanzas-rurales-inclusivas-221>

Pumahuasi” como grupo. En esa rescisión se establece también que **la comunidad patrocinante le entregó al Grupo Asociativo los fondos adquiridos en el marco del Proyecto “Fondo Rotatorio para Acopios de Fibra de Llama de Cangrejillos y Pumahuasi”**, por la suma de \$54.854,40.

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA. SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual?

En general las comunidades aborígenes de Cangrejillos y Pumahuasi, son productores de llamas, ovejas y vaca, siendo la actividad agrícola para autoconsumo. Estos pequeños productores pueden vender el excedente en ferias o a vecinos, por lo cual la principal actividad es la esquila. Para ello necesitaban acopiar la producción y mejorar la calidad de estas dos partes del proceso productivo. Según una consultora de la UEC, inicialmente estos productores no llegaban con la calidad y cantidad de fibras por los déficits sanitarios del ganado y de calidad, por lo cual en términos comunitarios no llegaban a hacer ventas en volumen que les permitieran acceder a mayores ingresos.

En este sentido, el Proyecto permitió abordar problemas relacionados tanto con el acopio de la fibra de llama como con la pérdida económica en la cadena de valor. Antes del Proyecto, los productores habían recibido algunos subsidios sin sistematicidad hasta 2009, y no contaban con ningún otro tipo de colaboración estatal hasta el inicio del FR. Nunca habían podido acceder a créditos. A partir del Proyecto pudieron vivenciar el proceso que implica un crédito, y se destaca que los productores actualmente continúan con el Fondo Rotatorio.

Inclusive, luego de cerrar formalmente el Proyecto de PRODERI, lo continuaron pero con algunas modificaciones: aumentaron el monto de préstamo individual a \$10.000 -aunque señalan que sigue siendo insuficiente porque requerirían mayor cantidad de dinero-, y también aumentaron al 20% la tasa de interés –vigente en 2018 y 2019-. Como señala una de las técnicas de la UEC, la inflación y la consecuente devaluación monetaria es una amenaza para este tipo de proyectos, más aún con el aumento de la tasa de interés.

Uno de los técnicos de la Secretaría de Agricultura Familiar del MAGyP destacó que a través del Proyecto los productores han podido acceder a dinero en forma inmediata al momento que lo necesitan. Esto es una gran diferencia, ya que antes no sucedía. Otra diferencia es que diversificaron sus actividades, en este sentido también aumentaron sus ingresos por el servicio que brindan por la esquila. Este servicio antes lo prestaba la cooperativa.

Para la generación de ese valor agregado, por ejemplo, han recibido capacitaciones relacionadas con las prendas y están adentrándose actualmente en temas de marketing y en trabajo sobre prendas elaboradas con hilados, lo cual antes del Proyecto era inexistente. Es importante destacar que una parte de la fibra transformada en hilo se realizaba en la provincia de Catamarca, y allí se vende hilos a los artesanos. Esta práctica continúa, pero actualmente los productores pudieron realizar un nuevo arreglo, para ya clasificarlo en el acopio y venderlo a las Hilanderías de Catamarca.

Cabe subrayar que los acopios requieren de intermediarios que generalmente son grandes empresas textiles de origen transnacional que compran la fibra a bajo precio y luego exportan la materia prima y los productos semi-elaborados. Si bien el proceso de intermediación aún sigue vigente en detrimento de los productores, a partir del Proyecto éstos han podido mejorar las condiciones vinculadas con el acopio y con la transformación de la materia prima de modo de agregarles más valor en la comercialización.

Asimismo, cuando se inició el Proyecto la falta de conectividad y acceso a tecnologías digitales dificultaba la comunicación fluida desde el PRODERI con la comunidad, dado que sólo leían una vez a la semana los mensajes de texto. En el presente, cuentan con conexión a internet y esto facilita la comunicación y también contribuye a la difusión de sus productos/servicios.

¿Qué beneficios principales arrojó esta intervención en el marco general del programa?

Uno de los beneficios principales ha sido, sin duda, que los productores han podido contar con créditos orientados a una línea asociativa para el acopio, que contribuyó para el agregado de valor y la comercialización de la fibra de llama. Según un funcionario de la Secretaría de Economía Popular, el hecho de que la comunidad cuente con líderes hábiles hizo que se acercara a dicha secretaría a partir de lo cual comenzaron a trabajar en la formulación de proyectos para aplicar a las líneas de intervención de la provincia. Es en este marco que uno de los proyectos fue seleccionado en una de las líneas priorizada por la provincia: fibra de llamas. Así destaca como uno de los beneficios, que este FR favoreció la producción primaria en cuanto a la disponibilidad inmediata de dinero para afrontar dificultades propias de la actividad. Desde su perspectiva, el Proyecto hizo un importante aporte ya que sin este apoyo era imposible que la provincia lo financiara.

Por su parte, técnicos de la Secretaría de Agricultura Familiar señalan que contar con esa ayuda inmediata -que fuera solicitada en una reunión y aprobada en la siguiente para la otorgación rápida del crédito- les permitió encarar un plan de mejora y fortalecer la producción primaria. Si bien se hizo la inversión, no han llegado a cuantificar los resultados. Existió supervisión en el territorio por parte de los mismos productores, quienes constataban que se realizaran las inversiones previstas, y de este modo que volvían a otorgar nuevos créditos, de modo tal que varios productores accedieron 3 ó 4 veces a créditos individuales.

En los espacios rurales de agricultura familiar se evidencian grandes dificultades para el acceso al crédito, y en mayor medida esto afecta a las mujeres. Es en este contexto, que el Proyecto ha contribuido a reducir esta brecha, siendo que, las mujeres han participado activamente como sujetos de crédito y como miembros del Comité Crediticio (espacio de toma de decisión). Asimismo, de los 102 créditos individuales otorgados durante el período 2014-2017, el 70% fue adjudicado a mujeres y el 30% restante a varones.

Por otra parte, y como se observa en el siguiente cuadro, la organización mantuvo los préstamos a sus socios hasta la actualidad (2019). Según los registros oficiales del Programa, se alcanzó un total de \$695.000 para el período 2014-2017: en el plazo de ejecución del Proyecto (2 años), se otorgaron créditos por \$153.000 (18%) realizando una eficiente gestión del FR. El período de re-préstamos, ha resultado ampliamente positivo, siendo que no sólo se verifica la continuidad de esta herramienta financiera, sino que también la misma evolucionó alcanzando un monto nominal \$542.000 (82% del monto total de préstamos).

Gráfico 3. Montos de préstamos otorgados durante el período 2014-2017



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, a nivel organizacional han logrado fortalecer sus capacidades, siendo que a inicios del Proyecto, los productores fueron capacitados y elaboraron el reglamento operativo. Comenzaron a llevar el registro en forma manual, con recibos que firmaban los productores, y con informes técnicos en los cuales daban cuenta de los créditos otorgados. En el transcurso del proceso, se modificó el reglamento, y en el presente realizan los pedidos mediante notas y es el coordinador quien los autoriza. En la actualidad, han tomado el formato del reglamento operativo promovido por PRODERI como base para incluirlo en un nuevo Proyecto presentado ante PROCANOR, a través del cual se propone continuar con la herramienta de FR y no con subsidios.

Otro de los beneficios identificados es que los productores pudieron mejorar la infraestructura (cercados, pequeñas obras hídricas) y el equipamiento productivo (herramientas, máquinas esquiladoras, etc.), como así también implantar nuevas pasturas, comprar animales y mejorar la sanidad animal (botiquines sanitarios) a través de la línea de créditos individuales. Estas acciones permitieron realizar mejoras en la producción ganadera de altura que desarrolla la población para su subsistencia. Pero también a través de capacitaciones que recibieron en el transcurso del Proyecto, los productores pudieron transformar la fibra y agregarle valor, lo cual les permitió transformar la fibra en hilo hecho y limpio, comercializarlo e intentar conseguir otros mercados, de modo de aumentar sus ingresos.

En sintonía con esto último, un beneficio destacable ha sido la constitución entre 2015 y 2016 de la Cooperativa. Esto es considerado por los propios beneficiarios como un gran logro, ya que "la Cooperativa los ayudará a acceder a créditos", principalmente para afrontar algunos arreglos inmediatos que surgen en la cotidianidad de sus prácticas, como por ejemplo, limpiar aguadas, construir cercos, sembrados. Actualmente la Cooperativa está integrada por 18 miembros de Cangrejillos, y se podrían sumar las familias de Pumahuasi con las que trabajaron en el acopio, ya que el estatuto lo permite. También expresan que es posible que se sumen como socios los integrantes de otros dos acopios: Acopio Toro y Acopio Lagunilla del Farallón.

Producción de Fibra de Llama



En este sentido, el hilo se ha ido vendiendo a los artesanos locales hasta el norte de Salta y de este modo han ido captando otros mercados, así como las zonas próximas a ruta 40, especialmente en la Quebrada de Humahuaca donde están emplazados muchos artesanos. Asimismo, en la provincia de Catamarca se encuentran las principales hilanderías de la región, y allí el Grupo Asociativo tiene como cliente a una de ellas, por lo cual la línea asociativa se utilizó para el traslado de la fibra a Catamarca.

Por otro lado, expresan que los traslados de la fibra a otras localidades de Jujuy, a Salta o Catamarca son muy costosos para ellos, y como desafío a futuro esperan poder comprar un camión para realizar la recolección y el traslado, a partir de las ganancias que obtengan de la venta del hilo.

Respecto a la diversidad productiva, los beneficiarios expresan que están probando trabajar con el pelo grueso que sirve para confeccionar gorros, alfombras, fieltro y se utiliza también como material aislante.

Según la apreciación de técnicos de Agricultura Familiar, los beneficios podrían haber alcanzado un mayor impacto, si se hubiese contemplado formalmente como un componente del Proyecto, la línea asistencia técnica y capacitación. Asimismo, señalan que otra de las líneas que hubiera sido interesante contemplar como componente sería el Fondo de Apoyo para Comunidades Agrarias (FACA), dado que esa línea les hubiese permitido fortalecer la producción intrapredial.

Finalmente, otro de los beneficios indirectos pero destacables, es que en la comunidad de Cangrejillos algunas mujeres han iniciado la producción de artesanías y están iniciando los pasos para comercializarlas. Asimismo, según un técnico de la Secretaría de Economía Popular, a partir del Proyecto se están formando a jóvenes, entre 17 y 18 años, para esquila lo cual implica una herramienta como actividad laboral en el propio territorio.

PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una primera conclusión, es que el Grupo Asociativo Acopio de Fibra de Llama de Cangrejillos y Pumahuasi -a través de la Comunidad Flor de La Cortadera, organización patrocinante- ha establecido un muy buen manejo del fondo rotatorio, el cual ha trascendido el tiempo y la

cantidad de créditos otorgados durante el período establecido, dado que han sabido ir cumpliendo con las condiciones y los plazos acordados. El eficiente funcionamiento del FR generó ciclos de re-préstamos que les posibilitado su continuidad hasta la fecha.

Otro de los hallazgos en el que acuerdan técnicos y profesionales entrevistados, es que se ha fortalecido la organización a través de la administración de estos fondos, considerando el proceso de aprendizaje realizado a partir del registro y la confección de informes, del establecimiento de las condiciones para acceder a los créditos y la toma de decisiones para aprobar las solicitudes, y de concientizar a los socios sobre el pago de las cuotas, dando cuenta de un alto grado de compromiso y eficiencia en el transcurso del Proyecto. Asimismo, la comunidad avanzó en la constitución de una Cooperativa, lo que implica un avance en la operatoria organizacional.

Por otra parte, los beneficiarios han logrado conocer y compartir otras experiencias, por ejemplo, los acopios de Catamarca y Perú -esta última, por fuera de PRODERI- y participar, como se ha hecho mención antes, de las Jornadas de Finanzas Rurales Inclusivas realizadas en la Ciudad de Buenos Aires donde se congregaron productores de diferentes partes del país. Recientemente, los productores participaron de otra actividad en Buenos Aires sobre Cultivo Andino.

Este caso de estudio da cuenta de una comunidad organizada, que se conocen, y se focalizan en la actividad productiva. Sin embargo, los propios productores expresan que sería propicio que nuevos integrantes se sumaran a las reuniones. Con este propósito difundieron su experiencia a través de medios locales y radios comunitarias y en jornadas nacionales.

Según el técnico de la SAF, una de las fortalezas de este Proyecto es que la comunidad sabía manejar los fondos por las experiencias que tenían y algunas capacitaciones realizadas, y además destacan que al conocerse bien los productores entre ellos realizaron un manejo honesto de los créditos, y todos cumplieron en utilizarlos para el propósito por el cual lo habían solicitado. También destacan que el Comité de Crédito estuvo conformado por mujeres y varones.

A través de este proyecto se innovó tanto en la infraestructura de los predios individuales, en la implantación de pasturas, como en los acopios y en la transformación de la fibra en hilos de mejor calidad y valor agregado (innovación productiva). Asimismo, los productores se han fortalecido a nivel organizacional, siendo que se han formalizado y constituido en una cooperativa (cambios en formas de organización y administración), y han generado una práctica participativa y democrática para la gobernanza y toma de decisiones, mediante la conformación de un comité de crédito que hasta el presente es el encargado de evaluar las solicitudes de créditos y continuar con el seguimiento de los proyectos. Administrativamente han adquirido los conocimientos para la rendición de informes a la UEC tanto como a la propia comunidad a través de Asambleas. Es relevante subrayar las formas de administrar los fondos rotatorios, sin demoras en el plazo establecido de reintegros y cómo han manejado eficazmente las situaciones de morosidad para subsanar esa cuestión.

¿Qué elementos considerar para su sostenibilidad?

- Llevar registro sistematizado de los créditos otorgados y los planes de devolución, y presentar informes con el estado de situación a los productores en las asambleas para que no se genere desconfianza y no perder la credibilidad (rendición de los créditos).
- Señalan que para que la producción y la comercialización de la fibra de llama sea más competitiva, es necesario tratar de eliminar la intermediación extractiva.

- Continuar capacitando a los productores sobre herramientas y estrategias de marketing para mejorar la difusión y comercialización de la producción, tanto como en el agregado de valor de la fibra de llama y en la actividad artesanal -telares en hilo- como otra actividad que les posibilite incrementar sus ventas y ganancias.

Asimismo, los beneficiarios describen que en el contexto actual de la región se observa un alza de la fibra de llama por la planta instalada por Bolivia en el Alto y el precio favorable que han establecido. Además, señalan que la carne de llama también se comercializa en dicho país, por lo cual los productores deben aumentar su producción para responder a la demanda. Si bien el Proyecto les permitió acopiar fibras, participar en ferias y trasladar su producción, es preciso continuar acrecentando el volumen de producción. Para ello, consideran que se encuentran en una instancia donde necesitan acceder a capacitación para mejorar la comercialización, siendo que, a pesar de las experiencias mencionadas, la venta continúa siendo muy local. En este sentido, el reciente acceso a internet les permite pensar en abrir otros canales de comercialización, como ser mercado libre.

¿Qué lecciones se han aprendido?

La articulación interinstitucional entre la SAF, la Dirección de Desarrollo Ganadero, y otros actores locales (como el contador del municipio) con los líderes de las comunidades, ha favorecido el desarrollo del Proyecto y la movilización de recursos para los productores.

Según destaca la consultora de la UEC, este tipo de proyecto tienen grandes posibilidades de ser replicado en la región, de hecho, señala que se acercaron otras comunidades para consultar si podían participar de PRODERI, a partir de la experiencia de las comunidades de Cangrejillo y Pumahuasi.

Asimismo, la utilización de este modelo de re-fondeo a través de la entrega de nuevos préstamos, de modo de ir generando ciclos, ha sido una de las experiencias que se han replicado con dinero provincial en otras comunidades.

Según técnicos de la Secretaría de Economía Popular, para manejar un fondo rotario se necesita un mínimo de organización, un liderazgo positivo, y la existencia de una base de confianza mutua (cohesión de grupo). El acceso a pequeños créditos es un buen núcleo para el desarrollo de la solidaridad y de mejoras de estándares productivos, si existen estas condiciones previas.

5. Caso de estudio:
“Desarrollo de inversiones para pobladores
de la zona norte”, provincia de Salta

SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO

¿Cuál fue el problema que motivó la intervención del Programa para el Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI)?

Este caso de estudio, es uno de los proyectos financiados en el marco de PRODERI que se ha llevado adelante en la zona de los ex Lotes Fiscales 55 y 14.

El problema que motivó la intervención del Programa en la zona, es la decisión del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de intervenir en la recomendación de un caso internacional. Específicamente en este caso de estudio, se han identificado dos causas principales que motivaron la formulación del proyecto: i) la baja productividad debido a la escasez de agua y de forrajes de calidad provocada por el sobrepastoreo y la precariedad en la infraestructura predial; ii) la inaccesibilidad de los parajes donde habitan, generando desigualdades en las relaciones de intercambio.

En primer término, es importante describir el contexto donde se ha desarrollado este proyecto, siendo que existe un conflicto histórico por la tierra entre los Pueblos Indígenas y las familias criollas que habitan el área, basado en el uso solapado y diferenciado de la tierra. La introducción masiva del ganado bovino por las familias criollas con un manejo tradicional del rodeo, que requiere de grandes extensiones de tierra para su sustento, provocó impactos ambientales que ocasionaron dificultades en el uso de la tierra, el territorio y los bienes naturales por parte de las comunidades indígenas. Este proceso ocasionó conflictos entre ambos grupos sociales que conviven en el mismo lugar y desembocó en el reclamo formal por parte de estos pueblos respecto a la recuperación de su territorio de uso tradicional ancestral.

Específicamente en lo que respecta al área de intervención del Proyecto, las comunidades reclaman desde 1984 un título único de propiedad, sin subdivisiones, sobre los ex lotes fiscales 55 y 14 del departamento de Rivadavia, provincia de Salta. Ante la falta de respuestas de esas demandas realizadas al Estado Provincial y al Estado Nacional, en 1988 el reclamo toma carácter internacional. En ese año, la Asociación Indígena Lhaka Honhat -con el patrocinio del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)⁷⁰- hizo una denuncia en la Comisión Interamericana de Derechos Humanos por incumplimiento de sus derechos territoriales. En 1999 comienza un proceso de resolución amistosa, el cual es interrumpido en 2005 ante la imposibilidad de alcanzar un acuerdo entre las partes⁷¹.

En 2007, se logra un acuerdo entre los Pueblos Indígenas y los criollos mediante una división de tierras (643.000 ha. aproximadamente), correspondiendo 400.000 ha. a las comunidades (Wichi, Chorote, Churupí, Toba y Tapiete), y 243.000ha. a las familias criollas. Esto definió criterios para trabajar con la población en la distribución y adjudicación de las tierras. Este

⁷⁰ Organismo nacional creado en 1979 que promueve la protección de los derechos humanos y su ejercicio efectivo, la justicia y la inclusión social, los derechos económicos sociales y culturales, en especial en relación con el acceso a la tierra y a un hábitat digno; los derechos sexuales y reproductivos; políticas públicas en salud mental; los derechos de las personas migrantes, y la libertad de expresión. Ver: <https://www.cels.org.ar/web/presentacion/>

⁷¹ Según el CELS, en 2012, la Comisión Interamericana dictó su informe, en el que declaró la violación de los derechos de las comunidades y dispuso que se cumplieran las reparaciones correspondientes. El incumplimiento del Estado, sin embargo, determinó que el caso fuera presentado ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

acuerdo fue ratificado por el gobierno de la provincia mediante el Decreto N° 2786/07⁷². En el mismo, a través de un proceso coordinado por el Ministerio de Derechos Humanos de la provincia de Salta, se obtuvieron acuerdos para la identificación del territorio indígena y el criollo, que implican la posibilidad de lograr en un proceso armónico la regularización dominal de los Lotes Fiscales 55 y 14. Esto también implica una modificación del sistema productivo por parte de las familias criollas, donde es necesario pasar de una ganadería a campo abierto con una ocupación de 650.000 Ha a sistemas productivos de cría con un total de 243.000 ha.

Para incentivar la relocalización de estas familias fuera del área de conflicto, el gobierno provincial identificó en la Zona Norte de los lotes un área piloto. Esta área se constituyó en la primera en alcanzar los acuerdos de partes para la distribución de los territorios entre las 6 comunidades indígenas y las familias criollas. Esto dio origen a un proceso de relocalización desde el área con reclamo indígena (Lote 55) al área sin reclamo de los Pueblos Indígenas (Lote 14), donde se ha logrado que 9 familias expresen la voluntad de relocalizarse, además de otras 15 familias criollas ya establecidas en esta zona que delimitarán su área, quedando el territorio reclamado por las comunidades de la zona norte liberado de la ocupación criolla.

Es en este marco en el que se ha implementado el Proyecto, que además de dar respuesta a la delimitación predial, ha abordado la mejora de la situación productiva de las familias beneficiarias, ya que las propias características de los ex Lotes 55 y 14 impiden el desarrollo de sistemas productivos diversificados. Las familias se dedican a la economía de subsistencia, basada en ganadería bovina, la cual es de muy baja productividad debido a la escasez de agua y de forrajes de calidad provocada por el sobrepastoreo. Este sobrepastoreo produce la disminución de la oferta forrajera del estrato herbáceo, y es lo que ocasiona que la productividad sea baja. Además, en el período climático seco (entre los meses de agosto y octubre) el ganado se debilita por la falta de forrajes en el monte, que es su única fuente de alimentación, lo que también genera una mortandad extremadamente alta, en algunos años a partir de: por un lado, la desnutrición y, por el otro, los accidentes cuando se acercan a beber agua de las ciénagas casi secas y se quedan empantanados.

Ese deterioro del estado corporal de los vientres vacunos es causa de bajos indicadores reproductivos. En consecuencia, los bajos parámetros productivos generan escasos márgenes para la inversión en infraestructura que sería, precisamente, lo que les permitiría superar los baches forrajeros. En general, los indicadores productivos y reproductivos de los rodeos reportados en esta zona son extremadamente bajos y presentan fuertes variaciones entre años, ambos atribuibles a la carencia de recursos (principalmente agua y forrajes). Esto, a su vez, acarrea que la producción dependa total y absolutamente de los factores climáticos, y en especial de las lluvias.

Otro de los problemas se relaciona con la accesibilidad geográfica, es decir, la inaccesibilidad de los parajes donde habitan, genera desiguales relaciones de intercambio entre estos productores y los posibles compradores que llegan los puestos, lo cual produce la subvaluación de las ventas y, por el contrario, la sobrevaluación de los insumos que adquieren.

En resumen, el conjunto de problemas enunciados (productivos, geográficos, y climáticos), que atraviesan las familias criollas beneficiarias del PRODERI, se relacionan con la falta de agua y de forraje, la ocurrencia de enfermedades en el ganado vacuno, su bajo precio a la hora de venderlos y un déficit de infraestructura predial debido a la carencia de capital financiero para reinvertir y poder delimitar los terrenos de cada productor. Éstos repercuten fuertemente en los ingresos de las unidades productivas, dado que la actividad ganadera es la fuente principal de su economía.

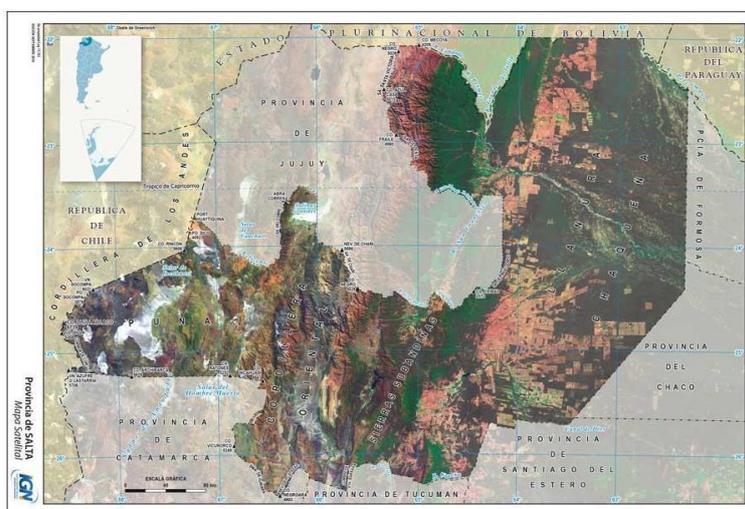
⁷² Este Decreto puede consultarse en http://www.boletinoficialsalta.gob.ar/VersionImprimibleDecretos.php?nro_decreto2=2786/07

En base a esta situación, el PRODERI apoyó a las familias beneficiarias del Proyecto “Desarrollo de inversiones para pobladores de la zona norte”, tanto en la elaboración de las delimitaciones perimetrales de sus áreas productivas, como en la asistencia técnica a la Asociación de Pequeños Productores Real Frontera para llevar adelante la modificación en el sistema productivo, en pos de asegurar su sustentabilidad.

¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención?

La región chaqueña comprende una superficie de 609.745 Km², lo que significa que abarca el 21,93% del territorio nacional. El este de la provincia de Salta forma parte de esta región; junto con las provincias Chaco, Formosa, Santiago del Estero, Jujuy, Catamarca, Tucumán y La Rioja; el norte de San Luis, Córdoba y Santa Fe, y el noroeste de la provincia de Corrientes. En Salta, el territorio chaqueño corresponde a la subregión Chaco Semiárido (ver mapa 1), abarcando la totalidad de los departamentos Metán (5235 km²), Rosario de la Frontera (5.402 km²), Anta (21.945 km²) y Rivadavia (21.951km²). También comprende una parte de los departamentos de General San Martín, Orán y La Candelaria. Por sus características fitogeográficas compartidas con otros lugares de la región chaqueña, en la provincia de Salta a la subregión Chaco Semiárido se la denomina comúnmente “Chaco salteño”.

Mapa 8. Provincia de Salta



Fuente: Instituto Geográfico Nacional⁷³

El departamento Rivadavia donde se ubican los Lotes 55 y 14, limita al norte con Bolivia y Paraguay; al este con las provincias de Chaco y Formosa; al sur con Chaco y el Departamento de Anta; y al oeste con los Departamentos de Anta, Orán y Gral. San Martín. Este Departamento es el más extenso de Salta y está localizado a 387 km de la ciudad de Salta, capital de la provincia, y su escasa población relativa lo hace uno de los de menor densidad (1,17 habitantes por km²). El Departamento (ver mapa 2) se halla dividido en tres municipios que son: Santa Victoria Este, Rivadavia Banda Sur y Rivadavia Banda Norte. La Asociación de Pequeños Productores Real Frontera, está ubicada en el Paraje Rincón del Tigre, en el

⁷³ Disponible en <http://www.ign.gob.ar/AreaServicios/Descargas/MapasEscolares#nanogallery/gallery19/0/75>

los sistemas ganaderos de la región como principal fuente forrajera. En este sentido, el ganado vacuno, caprino, ovino y caballar, basa su alimentación en el ramoneo o broceo de hojas, ramas, frutos y flores de arbustos por la inexistencia de estrato herbáceo.

Como se describe en el Formulario de Proyecto, ese proceso de degradación se produjo como consecuencia, por un lado, de la práctica forestal irracional, realizada sin las mínimas normas de protección o recuperación herbácea; y por otro, de la ganadería sin control que trajo como consecuencia: a) destrucción de renovales de especies forestales (por ejemplo, del quebracho colorado); b) diseminación de especies leñosas invasora de frutos palatables (como el vinal); c) creación de extensas áreas de suelos sin vegetación cercanos a los puestos y a los ríos Pilcomayo y Bermejo; d) disminución del contenido de materia orgánica, compactación del suelo, erosión hídrica como resultado del menor espacio entre poros, y reducción de la disponibilidad del agua, entre otras, y e) la pérdida de la biodiversidad por el pastoreo selectivo y trastorno del paisaje, pasando de pastizal abierto a fachinal de leñosas.

Según, el Plan de Inclusión Socio-económica en Áreas Rurales (PISEAR)⁷⁶ y en base a las conclusiones que llegan teniendo como base el último Censo Nacional llevado a cabo en 2010 (INDEC, 2010), el departamento Rivadavia presenta el índice más alto de hogares en la provincia con NBI (2.637 hogares en la zona rural), siendo el más elevado de Salta y el segundo más elevado a nivel nacional. Los serios problemas vinculados al deterioro de los ambientes naturales, con procesos avanzados de desertificación⁷⁷, se conjugan con sus elevados niveles de pobreza de la población.

La Asociación de Pequeños Productores Real Frontera, involucra a 67 familias representadas por 34 mujeres, de las cuales 27 constituyen un grupo de 30 años y más, y otras 7 son jóvenes mujeres de hasta 29 años; por 33 hombres, de los cuales 23 tienen 30 años y más y los restantes son 10 son jóvenes varones de hasta 29 años de edad. Los pequeños productores o familias criollas desarrollan una economía de subsistencia con producción ganadera para autoconsumo y venta de excedentes. Cabe consignar que la falta de agua condiciona no sólo la producción, sino también la seguridad alimentaria de las familias que habitan el Chaco Semiárido⁷⁸.

Esas familias criollas, según uno de los técnicos del PRODERI, formaban una organización incipiente en un contexto de cambio de matriz cultural y productiva. En muchos casos dejaron sus casas por una nueva, tuvieron que trasladar a sus animales, y producir pasturas para alimentarlos. "Se les estaban muriendo muchos animales", y debieron aprender a vender los terneros en lugar de animales de gran tamaño.

De acuerdo al Censo Nacional de 2010, el 6,5% de la población (79.204 personas) de la provincia de Salta se reconoce indígena, porcentaje que casi triplica la media nacional de 2,4% (INDEC, 2015). Tomando como referencia dicho Censo, el Ministerio del Interior, Obras Públicas y Viviendas, en su base de datos de municipios sostiene que la población del municipio de Santa Victoria Este es de 11.009 habitantes. Respecto a los ex Lotes 55 y 14, no existen datos censales actuales que registren la cantidad precisa de personas criollas que los habitan, pero el pueblo de Santa Victoria representa el núcleo⁷⁹ urbano mayor de la zona y está constituido por alrededor de más de 2.000 personas, entre familias criollas y los Pueblos Indígenas (Scarozzi, 2013). Los Lotes 55 y 14 están habitados por 500 familias campesinas aproximadamente y 72 Pueblos Indígenas -entre Wichis, Chorotes, Churupies, Tobas y Tapietes-. Según las estimaciones de FUNDAPAZ, en 2006 las familias campesinas criollas eran

⁷⁶ Disponible en <http://www.ucar.gob.ar/images/publicaciones/PIP%20Salta.pdf>

⁷⁷ Información disponible en <http://www.ucar.gob.ar/images/publicaciones/PIP%20Salta.pdf>

⁷⁸ Puente. Boletín Periódico, N° 92, segundo cuatrimestre. FUNDAPAZ, 2016. Disponible en <https://www.fundapaz.org.ar/boletin/puente-92/>

⁷⁹ Información disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/base_municipios_0.pdf

596 familias, constituidas por 2.678 personas, de las cuales el 55% era de sexo masculino, representando el 9% de la población total departamental registrada por el último Censo Nacional.

Las familias que integran la Asociación, como ya se adelantó, son fundamentalmente productores de ganado criollo mayor (bovino) y, en inferior escala, caprino y ovino. Los productos que ofrecen en los mercados son novillos y vacas descarte, cuya venta “se realiza de pie”, tal como se señala en el Formulario del Proyecto. Los compradores del ganado bovino son las carnicerías de la zona (localidades urbanas cercanas). En cambio, los cabritos mamonos se comercializan al peso y son faenados; y en la época en la que existe disponibilidad de cabritos gordos, se venden directamente al consumidor. En su mayor parte, estas familias emplean mano de obra familiar no remunerada y -como se señala en el Formulario del proyecto- sólo eventualmente contratan mano de obra remunerada, principalmente indígena.

En las entrevistas, los productores destacan que su principal actividad económica es el ganado y, dada las condiciones de la zona, “se lucha por el pasto, por problemas de lluvias...”, siendo escaso el suelo fértil para pastoreo. Asimismo sostienen que según lo acordado, se debe resignar una zona de reserva, lo cual significa que esa área no puede ser explotada para prácticas productivas, a lo sumo pueden utilizar “madera muerta”, por ejemplo para hacer postes. Esto ha sido establecido por medio del Decreto Nº 2786/07, que declara la protección de los recursos naturales, y en el cual se instituye que se debe “...evitar todo tipo de corte de madera y aprovechamiento forestal”⁸⁰ de los ex lotes 14 y 55.

Asimismo, los productores han explicado que en esa zona debe haber una fauna y flora que sostenga a los pumas, y otros animales para que no invadan los predios: “antes no había tantos, estaban en los montes, y ahora esos desmontes traen a los animales salvajes”. Dicha invasión, producto de la deforestación es otra de las dificultades que estas familias afrontan en la zona.

El ingreso familiar se complementa con lo producido por actividades como la cría de animales menores, la agricultura de cercos (maíz para choclo, zapallo, sandía y otras cucurbitáceas) y la transformación de carne vacuna en charqui y chacinados. En la mayoría de los hogares se produce queso criollo -por cada kilo de queso se emplean 8.750 litros de leche- durante la estación de lluvias, que es la época en la que el ganado vacuno con cría está mejor alimentado y, por ende, se puede ordeñar sin perjudicar el crecimiento del ternero. Las categorías de descarte del rodeo de caprinos, junto con la cría de animales de granja (porcinos y aves) se destinan al autoconsumo familiar. Otra importante fuente de recursos para estas familias es el monte, que constituye una fuente de forrajes y de frutos comestibles (algarroba, mistol, chañar, entre otros). A esto se agrega como una práctica común la recolección de la miel tanto para autoconsumo como para su comercialización. Según la ubicación del puesto respecto del río Pilcomayo, es significativo el consumo de pescado. Los animales de caza son: quirquincho, iguana, conejo, charata, chanco del monte y corzuela.

El Censo Nacional Agropecuario, realizado durante 2018 (INDEC, 2019), indica que en la provincia de Salta se censaron 8343 explotaciones agropecuarias (EAP) con una superficie no menor a 500m². En los diferentes tipos productivos, las explotaciones agropecuarias (EAP) difieren en la cantidad de animales que administran y en las actividades ganaderas que realizan⁸¹.

En el caso de los pobladores criollos, como se señala en el Formulario del Proyecto, la producción bovina tiene un rendimiento de 0,77 kg de carne por hectárea, por año, con 50%

⁸⁰ Información disponible en

http://www.boletinoficialsalta.gob.ar/VersionImprimibleDecretos.php?nro_decreto2=2786/07

⁸¹ Dicho Censo aún es reciente y tiene pocas cifras publicadas. Disponible en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-255>

de parición del rodeo y una mortandad de animales adultos de aproximadamente el 30%; en tanto que la producción caprina tiene un índice reproductivo de 0,7 cabritos por cabra al año y una mortandad similar a la bovina, del 30%. Asimismo, las EAP se caracterizan por compartir una superficie predial no definida, siendo que la práctica del pastoreo comunitario es histórica y tradicional de la zona del monte chaqueño. En muchos casos, tienen uno o dos potreros sembrados con pasturas introducidas, que no repercuten en la producción por su escaso tamaño. Todos tienen como base forrajera el pastizal natural. En cuanto al agua de consumo animal, utilizan espejos superficiales naturales (cañadas y madrejones) y artificiales (represas), que complementan con otras fuentes alternativas (pozos de poca profundidad) cuando los espejos carecen de agua⁸².

Respecto a las condiciones socioeconómicas más generales, estas familias están en condiciones de vulnerabilidad. El 77% de la población reside en forma permanente en el predio y se enmarca dentro de la categoría "población rural dispersa", y el 23% restante en localidades urbanas. El tipo familiar mayoritario es la familia nuclear, que en el 60% de los casos está conformada por 2 adultos y 3 ó 4 hijos o hijas jóvenes. En el 40% restante son familias nucleares con dos adultos e hijos menores de edad. Hay puestos en los que vive una sola familia y otros en los que viven hasta 5 familias (en general con algún vínculo de parentesco). En general, los pobladores criollos del departamento Rivadavia, cuyo asentamiento se remonta a dos o tres generaciones se conforman por familias que residen en forma alternada o permanente en los puestos. Cada puesto es una unidad productiva y residencial, el cual usualmente nuclea dos o más familias emparentadas entre sí, "con viviendas independientes y con un pozo de agua e instalaciones productivas en común" (PISEAR). La vivienda familiar está construida como se indica en el Formulario del Proyecto, con paredes de adobe y el techo de enramada, al cual en los últimos años se le agrega plástico negro a modo de aislante de las lluvias estivales. Las viviendas son de un módulo, en general no tienen baño, muy pocas tienen letrina y no siempre tienen cocina (y si la hay, se localizan en una habitación separada del módulo del dormitorio); los alimentos suelen prepararse en un fogón, emplazado en el patio de la casa bajo los árboles.

Generalmente, los productores cuentan con un vehículo de carga (tipo camioneta), con capacidad de carga de una tonelada, con una antigüedad de 20 años, lo que trae aparejado un gasto excesivo de mantenimiento y de consumo de combustible. No disponen de tractores y otras herramientas como grupos electrógenos, equipos de bombeo, moto-herramientas, ni de instalaciones de acopio, como tampoco de talleres equipados para reparaciones menores. La mayoría de los productores sólo posee herramientas de mano.

La Asociación de Pequeños Productores Real Frontera cuenta con una amplia experiencia y antigüedad, dado que comenzó sus actividades en 1987, aunque recién obtuvo su personería jurídica en 2015 (Res. N° 307). Sin embargo, el Proyecto "Desarrollo de inversiones para pobladores de la zona norte"⁸³, llevado a cabo con fondos del PRODERI, fue la primera experiencia que esta Asociación tuvo en la gestión de un Proyecto comunitario apoyado por una iniciativa del gobierno nacional y cofinanciado junto al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema? Y ¿qué se pretendió mejorar?

⁸² Información disponible en <http://www.ucar.gob.ar/images/publicaciones/PIP%20Salta.pdf>

⁸³ Por medio del Convenio de Financiamiento de Proyecto Integral firmado entre la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) del PRODERI, la UEP de Salta, el Ministerio de Derechos Humanos de la Provincia, el Gobernador, y la Asociación, llevado a cabo el 27 de julio de 2015.

En el contexto conflictivo por el uso y pertenencia de las tierras entre las comunidades indígenas y las familias criollas, la primera limitante para el Proyecto fue el traslado y delimitación de las tierras de las unidades productivas de las familias criollas desde las áreas de uso tradicional indígena, a otras sin reclamos, las cuales carecen de la infraestructura necesaria. Este Proyecto estuvo orientado a las familias criollas.

Teniendo en consideración todo esto, los objetivos del Proyecto del PRODERI consistieron en: a) acompañar el cerramiento perimetral de los lotes de 16 familias criollas pertenecientes a la organización; b) brindar asistencia técnica a las familias para lograr un efectivo cambio del sistema productivo (esto se vincula a que localmente, los ex Lotes 55 y 14 presentan dificultades para la diversificación de las actividades productivas de los pequeños productores), y c) fortalecer a la organización a través de la gestión de un Proyecto.

Se implementaron dos líneas de acción, por un lado, un Fondo para Inversiones para Capitalización de las Organizaciones (FICO) con \$ 1.750.000 de financiamiento; y, por el otro; un Proyecto de Asistencia Técnica y Capacitación (PATC), con \$250.000.

Estos apoyos se encuadraron en la repuesta por parte del Estado argentino al informe N°2/12 de las Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), dictado en el marco del caso N° 12.094, respecto al proceso de regularización de los Lotes Fiscales n° 55 y 14, y que tiene respuesta a los Decretos N° 2786/07, N° 2398/12 y N° 1498/14 del Ministerio de Derechos Humanos de la provincia de Salta⁸⁴.

Como se ha mencionado, para la restitución de las tierras en conflicto, a través de la UEP para la regularización de la tierra en los ex lotes fiscales 55 y 14, la provincia hizo un importante trabajo en la delimitación cartográfica, y en base al Acta Acuerdo firmado para la zona norte (zona piloto), desde el equipo de PRODERI y en coordinación con los técnicos de INTA y SAF en el territorio, se comienzan a formular los proyectos que fueron financiados por el Programa. Tal es así, que en una primera etapa se formulan 4 proyectos, luego otros 3 y finalmente un último Proyecto cuyos destinatarios es toda la comunidad indígena. De los 8 proyectos, 5 han sido destinados a familias criollas y 3 a comunidades indígenas. El presente Proyecto es uno de los primeros proyectos criollos, que ha concluido al momento de realización del presente estudio.

Este Proyecto involucró a 2 familias criollas que habían aceptado ser relocalizadas.

El inicio de este Proyecto fue en 2015, aunque transcurrieron aproximadamente 6 meses (27/7/2015) hasta que comenzó efectivamente su ejecución. De acuerdo a lo expresado por los distintos entrevistados, hasta 2014 no había presencia formal en la zona del Estado nacional ni del provincial o municipal en relación con la actividad productiva de estos pobladores, lo cual impactaba de manera directa en la efectivización de la recomendación de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). Si bien se había avanzado un 20% en los mapas cartográficos (demarcadores de los lotes) y se estaban construyendo las casas de las 9 familias criollas que habían aceptado reubicarse, no se había abordado aún la cuestión productiva. Solamente existía la presencia de un Ingeniero Agrónomo de la SAF, que no contaba con la infraestructura ni con los recursos necesarios para poder realizar un trabajo sistematizado. Asimismo, existían en el área intervenciones de organizaciones de la sociedad civil -Fundación ASOCIANA⁸⁵ y FUNDAPAZ⁸⁶-, las cuales tampoco se enfocaban en las actividades productivas.

⁸⁴ Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Justicia.

⁸⁵ Es una Fundación que lleva a cabo el Acompañamiento Social de la Iglesia Anglicana del Norte Argentino.

En 2014 se genera una primera presencia estatal con el INTA a través de Prohuerta⁸⁷, que es un Programa que promueve que las familias realicen prácticas agroecológicas, la primera presencia física de INTA, que surge ante la demanda de mayor presencia institucional, y se coordina desde una Dirección Nacional del INTA.

A principios de 2015 el entonces Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca comienza su intervención en el área a través del PRODERI, el INTA y la SAF. Vale señalar que hasta ese momento el personal de las distintas dependencias no se conocía entre sí ni habían trabajado de manera articulada, pero inician un proceso de diálogo para la planificación y formulación de proyectos en este territorio. En este marco, se lograron ciertos acuerdos entre los distintos niveles estatales -nacional, provincial y municipal- para comenzar a trabajar en esta área.

PROCESO DE INTERVENCION

¿Quiénes fueron los actores involucrados?

Los productores que integran la Asociación de Pequeños Productores Real Frontera han sido los principales beneficiarios de este Proyecto, aunque dado el contexto en el cual se ha desarrollado -regularización de los ex Lotes Fiscales Nº 55 y 14-, también impactó en otros actores del territorio.

En este sentido, se ha enmarcado en la construcción de una estrategia de abordaje integral, en base a la articulación de actores interinstitucionales, tanto a nivel nacional como local. Tal es así, que para dar respuesta a las demandas de esta población, atravesada por un conflicto con la propiedad de la tierra, distintas dependencias estatales han conformado una instancia de trabajo conjunto a partir de un marco teórico común, que implicó la adaptación de modalidades y procedimientos para alcanzar los efectos esperados en esta área de intervención.

Se ha conformado la Oficina Interministerial del entonces MAGyP en Santa Victoria Este, integrada por el PRODERI, la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), considerando un enfoque territorial que prioriza las necesidades de la población y promueve la articulación de las intervenciones a fin de potenciar los resultados en el territorio.

Así, por ejemplo, se logró complementar el Proyecto “Desarrollo de inversiones para pobladores de la zona norte” con el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), también dependiente del actual Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), vinculado con el acceso a la red de agua.

- I. **Pequeños productores ganaderos:** fueron los beneficiarios del Proyecto. Este grupo de actores estuvo conformado por familias “criollas” de los ex Lotes fiscales 55 y 14, las cuales desarrollan una economía de subsistencia con producción ganadera para autoconsumo y venta de excedentes. Se ubican en una región con poco acceso a bienes y servicios, tanto como a infraestructura, y la accesibilidad geográfica es dificultosa. Están nucleados en la Asociación de Pequeños Productores Real Frontera, ubicada en el Paraje Rincón del Tigre, en el municipio de Santa Victoria Este. El

⁸⁶ Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (FUNDAPAZ), es una organización civil, sin fines de lucro, creada en 1973, y que trabaja con problemas ligados al desarrollo rural sustentable, con comunidades indígenas y familias campesinas, en varios puntos del país. Para mayor información, veáse <https://www.fundapaz.org.ar/fundapaz/vision-mision-objetivos/>

⁸⁷ Programa que promueve que las familias realicen prácticas agroecológicas. Para conocer más acerca de este programa véase www.inta.gob.ar

Proyecto involucró a 16 familias representadas por 34 mujeres (27 de ellas de 30 años y más, y 7 jóvenes hasta 29 años) y por 33 varones (de los cuales 23 tienen 30 años y más, y 10 son jóvenes de hasta 29 años).

- II. **Unidad Ejecutora Central (UEC):** es la unidad que coordina a nivel central todos los proyectos del PRODERI y tiene su sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que está dentro de la DIPROSE en el MAGyP. Este Proyecto es ejecutado en el territorio por la propia UEC.
- III. **Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos, Trabajo y Justicia de la Provincia de Salta / Unidad Ejecutora Provincial (UEP):** es un actor clave que venía trabajando en el territorio (el entonces Ministerio de Derechos Humanos), y es el organismo encargado de llevar a cabo las recomendaciones de la CIDH. Asimismo, participó en la firma del Convenio de financiamiento. Fue uno de los actores con los cuales se trabajó de manera fluida en la construcción de una Mesa de Gestión.
- IV. **Subsecretaría de Agricultura Familiar (SAF):** estuvo involucrada durante el desarrollo del Proyecto a través de uno de sus técnicos, quien contribuyó en el monitoreo y acompañamiento en terreno. Cabe destacar la experiencia de este técnico Ingeniero Agrónomo, quien desde 2009 trabajaba con comunidades rurales y pueblos indígenas en la zona de Santa Victoria Este.
- V. **Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA):** es otro de los actores con los cuales la Asociación de Pequeños Productores Real Frontera se vinculó en el territorio, durante la ejecución del Proyecto.
- VI. **Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP):** fue otro de los programas⁸⁸ en ejecución en la zona de intervención del Proyecto, el cual tuvo como propósito el acceso a la red de agua. El PROSAP ha contado con el apoyo del Fondo Financiero para la Cuenca del Plata (FONPLATA), y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- VII. **Mesa Interministerial:** dada la complejidad de la zona de los ex Lotes 55 y 14 y la diversidad de áreas e instituciones de gobierno trabajando en ella, se propuso generar una Mesa de Discusión Interestatal con la Provincia de Salta, con el fin de centralizar en ese espacio todos los recursos y direccionarlos para el logro de un mismo objetivo, y de esta manera construir e implementar una estrategia común en la zona. A partir de 2016 se crea la Mesa de Gestión local y se disuelve esta Mesa Interinstitucional.
- VIII. **Oficina Ministerial:** si bien existía previamente cierta articulación entre los organismos, desde 2015 se conformó una Oficina Ministerial con sede en Victoria Esta oficina estaba integrada inicialmente por 3 profesionales dependientes del PRODERI, INTA y SAF para trabajar como un equipo uniforme. Con el tiempo, el equipo de trabajo se fue ampliando, y actualmente está constituido por 8 personas que trabajan de manera permanente -2 del INTA, 2 de Prohuerta, 3 que brindan Asistencia Técnica de varios proyectos, y 1 por la SAF-, a las que se suman algunos integrantes de la SAF de Salta según las necesidades de cada uno de los proyectos que se llevan a cabo y los miembros de las distintas dependencias de la DIPROSE intervinientes en la zona.
- IX. **Mesa de Gestión Local:** espacio en cual en un comienzo participaron 27 familias relocalizadas y 1 organización indígena y luego se fueron sumando otras organizaciones. Actualmente participan de esta mesa criollos, organizaciones

⁸⁸ Tiene por objetivo la provisión de agua para bebida de ganado, infraestructura productiva básica y fortalecimiento de capacidades, mediante la construcción de una red presurizada de tuberías para el abastecimiento y la distribución de agua a lo largo de 40 km. Información extraída de: http://www.prosap.gov.ar/no_Noticias.aspx?idNoticias=548

indígenas, ONG que intervienen en la zona y dependencias estatales provinciales y nacionales. Según los integrantes de la Oficina Ministerial, recién en 2016 se dieron las condiciones para comenzar esta Mesa de Gestión que se constituyó inicialmente “para ordenar el proceso de las tierras”. Con el tiempo se fue consolidando como un espacio para priorizar líneas de acción y establecer un orden de prioridad para la ejecución de proyectos, entre otras gestiones. Luego la Mesa comenzó a tomar decisiones más allá del tema de la delimitación de la tierra, como por ejemplo, las inundaciones por desborde del río. Es un espacio donde se analizan la posibilidad de acceder a distintos recursos para llevar adelante proyectos en la zona de manera coordinada para que sus resultados sean apropiados por el territorio de manera sostenible. A través de la promoción y formalización de organizaciones se apuesta por el fortalecimiento del entramado local. Estas Mesas se reúnen el tercer miércoles de cada mes en Santa Victoria Este. Cualquier proyecto que se gestiona en este territorio debe tener el aval de la Mesa.

Oficina Ministerial en Santa Victoria Este



¿Qué y cómo se hizo?

Este Proyecto tuvo inicio aún antes de la firma del Convenio, como ya se mencionó, e implicó un proceso que duró seis meses hasta que desde las distintas áreas ministeriales -INTA, SAF y PRODRI- lograron establecer los acuerdos y pautas de trabajo conjunto necesarios. Este proceso de construcción de metodologías de trabajo participativas, también generó nuevas oportunidades para un trabajo articulado. Como señalan los técnicos y profesionales de estas áreas, al principio les costó entenderse “como un mismo Ministerio y sortear las diferentes lógicas administrativas”, hasta que consensuaron una “intención de trabajo conjunto”, y definieron “la visión estratégica” para la intervención en el territorio.

Cabe destacar como un punto relevante de este proyecto, que desde el PRODERI se les solicitó al entonces Ministerio de Derechos Humanos de la provincia de Salta, que por escrito les indicaron cuáles eran las familias que habían firmado el Acuerdo y las organizaciones con las cuales se podía comenzar a trabajar. Los técnicos de la SAF, INTA y PRODERI destacan que a diferencia de los acuerdos firmados en 2005, la división de territorios que se llevó a cabo posteriormente (Decreto N° 1498/14) “se hizo en base a mapeos participativos” para las 537.000 hectáreas de las comunidades indígenas. En el caso de las familias criollas, para la asignación de los predios se tomó como referencia la cantidad de ganado, para ello, debían presentar documentación que acreditara su superficie y el acta de vacunación del ganado emitida por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). Además, la definición por parte de la provincia de las familias beneficiarias, evitó posibles reclamos o conflictos posteriores acerca de cuáles serían los beneficiarios del Proyecto. De hecho, en sus visitas al terreno los técnicos concurrían con este acuerdo escrito, y expresan que ocasiones les sirvió para dirimir situaciones conflictivas. Es importante subrayar también que a través de los fondos movilizados por el PRODERI se agilizó exponencialmente el proceso de delimitación de los terrenos.

Para la formulación de los proyectos, se señala que los técnicos que los asistían debieron en primera instancia, reflexionar sobre cómo abordar la complejidad de la problemática del territorio. Para ello, tuvieron que identificar y determinar sobre qué problemas trabajar dado que “las demandas por parte de la población eran muy diversas”. De este modo, se decidió dar respuesta a la principal demanda de los productores que era la delimitación predial, y sobre la cual podía intervenir el Programa con los recursos que tenía disponibles. La delimitación predial se realizó a través de alambrados que los circunscribieran. Esto también impactó en las condiciones en la que desarrollaban la actividad ganadera, ya que anteriormente los animales se movían a campo abierto para pastorear, y a partir de la delimitación predial, debieron afrontar el “problema de las pasturas”, para que el ganado no se muriera por falta de agua y de pasturas de calidad. Como parte del aprendizaje sobre la ejecución de los proyectos, este tema fue incluido desde la formulación en los proyectos que se ejecutaron posteriormente.

Respecto a la formulación de los proyectos por parte de la Oficina Ministerial, el equipo señala que en una primera etapa se formularon 4 proyectos, a los que se sumaron posteriormente otros 3 y luego un último proyecto con 34 comunidades indígenas. De los 8 proyectos, 5 están destinados a familias criollas y 3 a comunidades indígenas. El presente caso de estudio fue uno de los primeros proyectos que tuvieron como beneficiarias a las familias criollas reubicadas.

El 27 de julio de 2015 se firmó el Convenio de Financiamiento entre la Coordinación Ejecutiva del PRODERI -dependiente de la entonces Unidad para el Cambio Rural (UCAR)⁸⁹-, la Secretaría de Planificación Productiva, la Gobernación y el Ministerio de Derechos Humanos -ambos organismos de la provincia de Salta- y la Asociación de Pequeños Productores Real Frontera. La firma de este Convenio es uno de los hitos a destacar de este Proyecto, porque permiten comprender el marco institucional en el que se inscribió el acuerdo, tanto como la conjunción de actores y articulaciones institucionales procedentes de distintas áreas y dependencias estatales aunadas en el acompañamiento de las familias beneficiarias. Da cuenta de la importancia política-institucional de esta acción coordinada en el territorio, el hecho que en el acto de firma participaron tanto el titular de la UCAR como el gobernador de la provincia de Salta.

En dicho Convenio se establecieron **dos líneas de financiamiento**:

- un Fondo de Inversiones de uso Colectivo para Organizaciones Rurales (FICO) y
- un Plan de Asistencia Técnica y Capacitación (PATyC).

⁸⁹ Actual Dirección de Programas y Proyectos Especiales (DIPROSE), dependiente del MAGyP.

El proyecto fue aprobado con un **presupuesto total de \$2.000.000**, de los cuales a la línea FICO le correspondieron \$1.750.000; y a la línea de PATyC, \$250.000 en total. Asimismo, se establecieron dos desembolsos, el primero de ellos por \$875.000, destinados \$750.000 al FICO y \$125.000 al PATyC, y el segundo por \$ 1.125.000, correspondientes \$1.000.000 al FICO y \$125.000 al PATyC.

Por otra parte, es importante subrayar que ya funcionando la Mesa Interministerial, desde Nación se llevó a cabo una reunión con los representantes del INTA, SAF y PRODERI en Ciudad de Buenos Aires, en la cual desde el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca se les solicitó que trabajen mancomunadamente y centralicen la información referida a esta zona. Asimismo, en esa reunión se expresó el compromiso de asignar una “partida presupuestaria” para equipamiento y recursos de trabajo.

De este modo, en **septiembre de 2015** se abrió y comenzó a funcionar la oficina que aloja articuladamente al Proyecto con sus distintas áreas ministeriales (SAF, INTA, y PRODERI) en un mismo espacio, la cual fue gestionada por el propio director del INTA. Así, por primera vez, en Santa Victoria Este se dio apertura a un espacio físico concreto que les permitió a los productores -y a otros potenciales interesados de la zona- asistir a un solo lugar, cuya ubicación es de fácil acceso, porque está situada frente a la plaza principal y a metros de la municipalidad.

Por último, los técnicos y profesionales de estas áreas señalan que cuando abrieron la oficina, “todas las instituciones estaban ya trabajando en terreno”. La Oficina Ministerial ha incluido como dinámica de trabajo una planificación semanal, que operativizan las estrategias de trabajo que se elaboran de manera semestral y anual, en articulación con el PRODERI. Asimismo, el equipo destaca que durante este proceso han sentido el reconocimiento y validación del trabajo realizado, y que desde el Ministerio se les ha dado “libertad plena de acción” para la generación de las propuestas de intervención.

Línea de Acción Fondo de Inversiones de Uso Colectivo para la Capitalización de Organizaciones formales (FICO)

Esta línea, según el Manual Operativo del programa, *tiene como objetivo financiar proyectos de organizaciones rurales que les permitan: acceder a servicios productivos y comerciales, mejorar sus ingresos, acceder a mercados y fortalecer sus propias organizaciones.*

Los recursos del FICO financian bienes de capital de uso colectivo -como alambrados, infraestructura productiva, entre otros-, apoyo a la comercialización y capital de trabajo incremental. El financiamiento es de hasta un 90% del total del Proyecto, y se requiere por lo menos un 10% que debe ser financiado por los beneficiarios -a través de aportes de mano de obra, materiales, efectivo, etc.

El proyecto se inició en noviembre de 2015, con el acompañamiento de un ingeniero agrónomo de la Subsecretaría de Agricultura Familiar (SAF). Sin embargo, como destaca este último, durante los meses previos se realizaron periódicamente reuniones en las cuales la organización fue construyendo **acuerdos de trabajo** que le permitieron avanzar en el inicio del Proyecto. Es relevante subrayar que durante todo el proceso de gestión del proyecto continuaron estos espacios de diálogo con la finalidad de pautar criterios de trabajo.

En ese mismo mes, los integrantes responsables de la Asociación viajaron desde el Paraje Rincón del Tigre -municipio de Santa Victoria Este- a Tartagal, endonde se les abrió la cuenta bancaria con el Banco Nación Argentina y le fueron asignados los fondos. Cabe señalar las dificultades que implicaban este traslado, ya que por la distancia y la precariedad de las rutas, el viaje demandaba 12 horas, y en algunos casos se demoraba aún más por los cortes de

camino. Para los productores también implicó afrontar las dificultades propias de todo trámite bancario, por lo cual, la primera etapa de gestión fue muy compleja⁹⁰.

Asimismo, estas dificultades también obligaron a concertar un plan y logística de trabajo que permitiera la coordinación entre las partes para la entrega de los materiales, dado que las empresas proveedoras de los bienes necesarios para el desarrollo del proyecto se localizaban en Tartagal. Siendo que había un período de tiempo importante entre el encargo y la entrega de los materiales para la construcción de alambrados, en noviembre de 2015 se logró coordinar la entrega para diciembre. En febrero de 2016, se coordinó la logística para la entrega de los postes y las trabillas que la empresa proveedora entregó con demora, en el mes de marzo.

En **diciembre de 2015 comenzaron las reuniones y los trabajos de asesoramiento administrativo** por parte del equipo técnico, para que la Asociación pudiera obtener su CUIT en enero de 2016. Un aspecto a resaltar es que, si bien desde el PRODERI era un requisito que las organizaciones contaran con personería jurídica, en base a la experiencia de proyectos aprobados previamente, **este proyecto contempló la formalización de la organización**, lo que implicó gestionar la personería jurídica, abrir una cuenta bancaria como ya se mencionó, y la inscripción de la organización en la AFIP.

Asimismo, durante el mes de marzo de 2016 los socios recibieron la asistencia técnica contable administrativa, reuniéndose con el técnico administrativo del PRODERI, quien los acompañó en todas estas gestiones para trabajar sobre los aspectos inherentes a la rendición y registro de las distintas etapas del Proyecto (comprobantes, validez, etc.). Señalan que la asistencia técnica para formular el Proyecto y elaborar los balances y rendiciones del mismo, fue de gran ayuda para que éste se ejecutara de manera eficiente.

Asimismo, **en febrero de 2016 los socios comenzaron a analizar posibles inversiones a realizar con la recaudación del dinero recaudado por las cuotas mensuales**, el cual en un primer momento fue utilizado para gestiones administrativas. Eventualmente pensaron en la compra de forraje para un fondo rotatorio.

Si bien estaban pautados según el Convenio de Financiamiento dos desembolsos, el segundo desembolso se dividió en dos entregas distintas.

El **primer desembolso se llevó a cabo el 19 de octubre de 2015** y el monto asignado a esta línea fue de \$750.000. Con estos fondos se compraron bienes y materiales para la construcción perimetral de los terrenos de los socios. Del importe total, se destinaron \$426.390 para la adquisición de postes, trabillas y trabillones plásticos -los cuales fueron entregados por los proveedores en cuatro entregas parciales-, y \$288.858,94 para rollos de alambre. Restaban de este financiamiento rendir \$36.646,06 que se depositaron en la cuenta de la Asociación. La primera **rendición fue realizada el 23 de junio de 2016** y la organización había ejecutado el 95,38% del mismo, equivalente a \$715.353,94.

Respecto al procedimiento administrativo para la adquisición de bienes, los técnicos señalaron que se decidió utilizar la operatoria “pago por cuenta y orden de la organización destinataria”, a través de la cual desde la UEC se efectuaron los pagos directamente a los proveedores con el propósito de reducir los costos de transferencia, ya que eran muy altos. Tal es así, que con una parte de los desembolsos se utilizó la operatoria de pago por cuenta y orden de la organización a los proveedores, y con la otra parte se transfirió a la organización para realizar el pago de mano de obra.

La Asociación poseía cuenta bancaria pero la misma se vió afectada en un primer momento con la retención de los fondos depositados, hasta que lograron tener al día el balance de la

⁹⁰ Si bien estaban previstas mejoras viales, recién en 2018 finalizó la obra de la ruta que comunica los Lotes 55 y 14 con la ciudad de Salta. Actualmente (diciembre de 2019) la Provincia continúa con el plan de obras.

organización. El último desembolso que se destinó a la Asistencia Técnica y se depositó completo en la cuenta de la organización.

En el primer desembolso, esta operatoria -entre la emisión de la factura y el respectivo pago- demoró 4 meses, período en el cual los precios de esos bienes se incrementaron en proporción al efecto inflacionario del país, debido a lo cual la organización recibió de uno de sus proveedores 21 rollos de alambre menos de los que estaban estipulados originalmente. Por otra parte, la Asociación no pudo realizar una terna de precios para la selección de sus proveedores, ya que había solo una única firma que podía abastecerlos de los materiales que necesitaban (postes, trabillas y trabillones de plástico) en la zona.

El segundo desembolso fue realizado el 24 de agosto de 2016, por un monto de \$1.000.000 para esta línea de acción. **La rendición se realizó el 23 de agosto de 2017.**

Parte de ese desembolso, se destinó al pago de la empresa proveedora de alambres por un monto de \$426.390, y también fue realizado por "Pago por cuenta y orden de la organización destinataria". El monto restante de ese segundo desembolso, \$ 573.610 fue depositado en la cuenta de la organización.

A partir de esta línea de financiamiento, las familias beneficiarias **podieron delimitar sus predios**, lo cual no sólo implicó una delimitación física del territorio sino un cambio importante a nivel simbólico como parte de un proceso de resolución de conflictividad histórica entre familias criollas y familias indígenas.

Además otro logro importantes es que durante el proceso la Asociación de Pequeños Productores Real Frontera, se ha formalizado, bancarizado, lo cual para los productores da cuenta del **fortalecimiento institucional** de la organización.

Línea de Acción Plan de Asistencia Técnica y Capacitación (PATyC)

Esta línea de asistencia técnica y capacitación del Proyecto, también ha sido parte del Convenio de financiamiento (27/06/2015), cuya finalidad fue la implementación de un **plan de selección del rodeo, mejora de la infraestructura para el manejo del ganado y disminución de la carga animal de los predios.**

El primer desembolso de \$125.000 se realizó el **19 de octubre de 2015.**

Una cuestión relevante es que el 2 de noviembre de 2015 la Asociación realizó dos **contrataciones técnicas** por medio de la modalidad de contrato por locación de servicios por un período de 12 meses para cada uno de ellos. Se contrató a:

- 1) un asesor contable, quien los asesoró y acompañó en las gestiones administrativas - reseñadas en el apartado anterior-, y
- 2) un veterinario que participó en el desarrollo del PATyC desde noviembre de 2015 a octubre de 2016 inclusive.

La Asociación de Pequeños Productores Real Frontera, elevó su **primera rendición el 22 de junio de 2016**, en la cual no se presentaron los comprobantes correspondientes, razón por lo cual desde el PRODERI se solicitó una revisión. Los atrasos en la rendición de esta línea de acción según el ingeniero agrónomo de la SAF, se debieron a la lejanía de la localización del proyecto y las limitaciones presupuestarias, dos factores que han obstaculizado el rendimiento en tiempo y forma de los comprobantes de los presupuestos ejecutados.

La organización, presentó la **primera rendición** de esta línea **el 2 de junio de 2017** por el 74,69% del presupuesto (\$93.366,19).

El segundo desembolso fue realizado el **24 de agosto de 2016**, por un monto de \$125.000, y la **segunda rendición** se presentó el **23 de agosto de 2017**.

En relación con el plan de asistencia productiva, es importante destacar una vez más, las **búsquedas de consensos en términos de metodología de trabajo y abordajes**: se estableció la realización de reuniones para acordar estrategias y pautas. De esta forma, mediante reuniones con el veterinario y los socios de la organización se realizaron acuerdos para llevar adelante tanto el cerramiento de los predios como la transición de un sistema ganadero extensivo a uno semi extensivo, enfocado en el mejoramiento sanitario y zootécnico.

En febrero de 2016 continuaron las reuniones para establecer los criterios de inicio para la construcción de los alambrados. Se acordó que cada beneficiario comenzaría a abrir los piques necesarios mientras esperaban la llegada de los postes y varillas -siendo que ya contaban con los alambres-. También se trabajó acerca de cómo organizar el trabajo de tres grupos de alambradores para dar comienzo a la construcción de alambrados en marzo de 2016.

En ese proceso se destaca la **capacidad de respuesta de la Asociación de Pequeños Productores Real Frontera** ante situaciones cambiantes -circunstancias externas, como los retrasos en la entrega de materiales- que requirieron la revisión de los acuerdos previos logrados. Con el paso del tiempo, fueron comprendiendo la necesidad de ser flexibles y adaptarse a los escenarios cambiantes.

Respecto al asesoramiento veterinario, se realizaron 6 visitas entre noviembre de 2015 y octubre de 2016⁹¹. La asistencia técnica implicó el asesoramiento acerca de la prevención de las enfermedades zoonóticas con más prevalencia en la zona: parasitosis (externa e interna) e insuficiencia de vitaminas minerales. Asimismo, se brindó asesoramiento respecto a otras enfermedades como brucelosis, hidatidosis y tuberculosis, y se abordaron con mayor profundidad aquellas enfermedades que son de fácil prevención como la poliartritis de neonatos, miosis, neumonías, abscesos, entre otras, cuando se mejoran las condiciones de manejo del ganado. En esas visitas se aplicaron distintos tipos de medicamentos a un total de 733 animales: ganado bovino (368), caprino (206), ovino (132), cerdos (25) y equinos (3).

Por otra parte, se logró una **cobertura del 100% de los productores**, pero no se llegó a cubrir el 100% de los predios existentes.

La primera visita fue introductoria, se realizó entre marzo y junio, y se capacitó sobre el trabajo en mangas y corrales. La visita prevista para el mes de septiembre tuvo que ser reprogramada por problemas meteorológicos hasta mediados de octubre. Dado que por la formación de agua de reservorio en el monte sólo se pudo trabajar con los animales de un solo productor, no se logró cubrir la totalidad de los animales.

A través de esta asistencia técnica, se sentaron las bases de un **Calendario Sanitario Básico**, tendiente a prevenir la mortandad y enfermedades animales. Se propuso que dicho calendario se ejecutase al menos 3 veces al año, principalmente al inicio y culminación del período estival, considerando que es cuando existe mayor forraje natural y tienen mayores efectos los medicamentos.

En lo relativo al **plan de selección del ganado**, se trabajó sobre la necesidad de descargar los campos, retirando el ganado improductivo y quedándose cada predio con los animales reproductores. La suplementación estratégica de granos en invierno y forrajes conservados fue otro de los tópicos abordados con los productores. De hecho, a las 6 visitas se agregó una más en el mes de julio de 2016, en la cual se gestionó la compra, carga y entrega de maíz para los socios, dado que se consideró prioritario suplementar la dieta del ganado en invierno.

⁹¹ Fechas de las visitas realizadas: noviembre de 2015, marzo de 2016, -en dicho mes el veterinario concretó la visita a 7 familias, y trabajó con ellas sobre el proceso de selección del ganado de rodeo, y acerca de los tratamientos antiparasitarios del ganado menor y mayor-; mayo, junio, septiembre y octubre de 2016.

Se enfatizó en la **producción de forraje silvopastoril** como la única alternativa de producción sustentable en cada predio, a través de cual los socios aumentan su producción habilitando pequeñas parcelas y pasturas tropicales con desbajado manual, para alcanzar con el tiempo a cubrir mayores superficies de adecuación territorial.

En el marco del plan de asistencia técnica y capacitación, el 17 de junio de 2016 se contrató⁹² a un técnico para la realización del **Taller de Capacitación en Curtido de Cueros** por un período de 12 meses. El taller se llevó a cabo del 17 de junio al 8 de julio de ese año en los Parajes Virgen del Carmen y La Castaña a solicitud de los interesados, teniendo en cuenta las distancias, procurando una mayor participación. Los contenidos del taller se centraron en el proceso del curtido de cuero mediante dos procesos distintos:

- Con taninos -remojado con sal para poder extraer el pelo, lavado, posterior sumergido en tanino durante 14 días, lavado nuevamente, engrasado, estaqueado y sobado-;
- Con alumbre -lavado, posterior sumergido en agua con alumbre durante 20 días, lavado nuevamente, estaqueado y sobado.

En total asistieron 12 personas (8 varones y 4 mujeres), donde cada uno de ellos llevó y trabajó en el taller sobre sus propios cueros. Se curtieron aproximadamente 40 piezas de diferentes tipos de animales (vaca, oveja, chiva, carpincho y chanco de monte), dando como resultado distintos cueros procesados (baqueta, cuero con pelo, cuero de cabra y cuero blanco).

Por último, es relevante subrayar que a través del acceso a esta línea prevista en el PRODERI, y pensada para proporcionar un apoyo centrado en inversiones colectivas, se **abrieron nuevas líneas de trabajo** con otros actores sociales clave en la zona, como las Mesas de Gestión y la Mesa Criolla ya mencionadas, de la cual participan los socios de la organización.

Asimismo, los integrantes de la Asociación de Pequeños Productores Real Frontera, **compartieron su experiencia** en una actividad promovida por la Unidad Ejecutora Central en 2017.

Finalmente, cabe consignar que la ejecución de las acciones de asistencia técnica y capacitación, contribuyeron a **mejorar a la organización**. En ese marco, algunos de sus integrantes pudieron viajar a Paraguay y a Santiago del Estero para conocer otras experiencias (ej. Colonia menonita en Paraguay), y para reflexionar acerca de su historia y repensar el territorio que habitan.

El **cierre del proyecto** se realizó en conjunto con la Asociación, el **5 de septiembre de 2019**.

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA. SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual?

Como ya se mencionó, distintos problemas motivaron la ejecución de este Proyecto.

En cuanto a la escasez de agua y la baja productividad de los forrajes, los productores subrayan como una diferencia relevante entre la situación inicial y la final, que antes el pastoreo era a campo abierto (en grandes extensiones de hectáreas), en cambio ahora tienen poco alimento para los animales porque el espacio para pastoreo es reducido. Por eso, junto con los técnicos del proyecto, indagaron sobre otras opciones que les permitieran adaptarse a las nuevas condiciones, sobretodo en relación con el almacenamiento de agua. Los productores expresan

⁹² A través de otro contrato de locación de servicios.

que para el almacenamiento de agua, precisan dinero, porque éste implica hacer cambios y actualmente no cuentan con los fondos necesarios.

Respecto a la precariedad de la infraestructura predial, una de las principales diferencias entre la situación inicial y la actual, según uno de los técnicos del PRODERI, es la titularidad de la tierra: “eso les pesa y les da una espalda y garantía”, observa que les ha permitido “identificarse como sujetos y parte de la historia”. En este sentido, la delimitación territorial no sólo significó para estos productores un avance en términos de infraestructura, sino también la posibilidad de ser propietarios simbólicamente del predio que les fuera otorgado por el gobierno provincial.

Por su parte, los productores señalan que antes no tenían “nada delimitado” y ahora sí. La delimitación les permitió cercar el ganado, para que los animales no se crucen a los terrenos de otros vecinos, evitando así problemas derivados de dicha situación. Además, les impide alejarse de sus predios, y de esta manera los productores no deben destinar esfuerzos y tiempo para buscarlos por largas distancias, “no se camina tanto para ir a buscarlos. A veces tardábamos todo el día para buscar al animal, para agarrar un ternero, los críos se perdían...”.

Delimitación de predios de beneficiarios en el dpto. Rivadavia

Además, la asistencia técnica y acompañamiento del veterinario significó avances en, por



ejemplo, vacunación, donde se redujo el número de animales infectados. Ahora pueden curar y vacunan a los animales, logrando que no se muevan por todo el territorio.

Por otra parte, respecto al proceso de relocalización se destaca el avance alcanzado respecto a la generación de confianza entre las familias criollas, en relación al cumplimiento de las promesas del gobierno provincial, a partir de los buenos resultados y beneficios tangibles que han podido constatar luego del traslado de este primer grupo. Señalan que la zona norte es un ejemplo para el resto de las comunidades porque se lograron los acuerdos.

Si bien la Asociación convocaba a productores desde 1987, cuando comenzaron el Proyecto no tenían personería jurídica, y éste era un requisito del PRODERI, por lo cual comenzaron los trámites y la obtuvieron ese mismo año (2015). Esto significa, como plantea un productor, que ahora están en condiciones para encarar nuevos proyectos y solicitar préstamos con mayor facilidad. La cuota societaria mensual antes era de \$50; en el presente abonan por mes \$100, y

hasta ahora lo recaudado se utiliza para realizar trámites y gastos de viajes. A nivel organizacional los productores también visualizan mejoras y plantean que ahora están más comprometidos: han incluido en la dinámica de organización la realización de reuniones mensuales, y cuando es necesario convocan a reunión extraordinaria, lo cual no era tan frecuente al momento del inicio. Asimismo, a partir de este Proyecto comenzaron a participar más productores en las reuniones.

Por último, cabe decir que antes de la intervención, la presencia estatal y el diálogo con estas familias de productores era prácticamente inexistente en el plano productivo. A partir de la llegada del PRODERI y el trabajo mancomunado con distintas instituciones del Ministerio, se logró una experiencia de intervención a través de la conformación de un espacio interinstitucional en el territorio (Oficina Ministerial en Santa Victoria Este) y un abordaje integral y articulado en la zona.

Esta oficina les posibilita en la actualidad tener una comunicación más fluida tanto con los técnicos y profesionales que allí trabajan, como con los productores. Anteriormente la comunicación con ellos era limitada, ya que no contaban con recursos asignados para el traslado al territorio, y la inaccesibilidad de los caminos también era un importante obstáculo. Incluso en cuanto a la comunicación telefónica (la comunicación digital en esta zona es inexistente) no llegan las empresas de comunicación nacional. En cambio sí es frecuente la mensajería a través de radios comunitarias, aunque su alcance es limitado. Recientemente algunos productores han incorporado la comunicación a través de WhatsApp por medio de una red de Bolivia.

Más allá de estas dificultades de comunicación, la ayuda y la asistencia de técnicos ha sido muy valorada por los productores, reconociendo los beneficios del Proyecto por haber incentivado la participación de jóvenes, la formalización y el fortalecimiento de las organizaciones, principalmente la posibilidad de constituirse en actores reconocidos y en diálogo con el Estado frente al conflicto. Incluso, esto es valorado también por un técnico de la SAF, quien señala que “se aprende conociendo y aportando ideas”, y esto es algo que se fue construyendo de a poco entre estos productores.

¿Qué beneficios principales arrojó esta intervención en el marco general del Programa?

Uno de los principales beneficios del Proyecto ha sido que los productores de familias criollas pudieron delimitar sus predios y separarlos de los territorios indígenas, y estas familias están en proceso de tramitación de los títulos de propiedad de dichos terrenos. Sin embargo, algunos de los productores explican que aún les falta terminar de cerrar las parcelas, ya que el Proyecto no llegó a cubrir todo el perímetro. Deben construir una medianera lindera a las comunidades para que los animales no puedan cruzarse. Para ello, las familias criollas propusieron que si la comunidad contribuyera con los materiales, ellos pondrían la mano de obra para construirla. Aún están a la espera de respuesta para dar una solución definitiva.

Según los productores, desde que cerraron con cercos los predios, los animales de a poco se fueron acostumbrando a quedarse en cada parcela, y esto los ha favorecido porque tienen menos trabajo para buscarlos y acarrearlos de regreso a sus terrenos, lo que les permite destinar esfuerzos en mejorar su actividad productiva. Consideran que es preciso producir más pasturas, continuar mejorando el manejo de los animales, por ejemplo, a través de la vacunación y un control sistematizado. Subrayan como un problema importante, que ahora tienen poco alimento para los animales, porque antes a campo abierto les resultaba más fácil obtenerlo, en cambio ahora en un predio más estrecho requieren pasturas de calidad.

En relación con los beneficios económicos, aún no se ha constatado que el Proyecto haya significado un incremento en la rentabilidad de los productores. Expresan que hasta ahora han realizado inversiones con el dinero recibido, y aún queda pendiente seguir avanzado en la mejora de las pasturas. Reconocen como un beneficio que estas inversiones “quedan para ellos”. No obstante, en su mayoría destacan que “se hacen muchas inversiones en el campo, aunque no se ven. Y todo cuesta”. Los productores expresan que quieren que sus hijos puedan continuar sus estudios. La mayoría de las familias tienen varios hijos, y por lo tanto precisan generar mayores ganancias, aunque aún no las visualizan.

Por otra parte, destacan la buena experiencia de la venta conjunta del ganado desde la Asociación, ya que hace algunos años “iban arriando vacas a Tartagal y los vendían allí”. Así por ejemplo explican que hicieron el pesaje en una balanza de la zona y luego se lo vendieron a un productor de Jujuy, quien compró el ganado, lo trasladó y les pagó en el momento. También señalan que de apoco están incursionando en la venta en remates. Explican que al principio muchos de los socios no confiaban en esta modalidad, ya que el pago es diferido a diferencia de la modalidad anterior. Para poder participar debieron tener toda la documentación de la organización al día, “estar en blanco”, pero consideran que valió la pena este esfuerzo porque se pueden conseguir mejores precios por la venta.

La escasez de agua para consumo humano como animal sigue siendo una cuestión problemática en la región. Los productores señalan que en la región tienen aproximadamente 4 ó 5 meses de sequías, y tratan de afrontar las dificultades que esto acarrea a través de los pozos someros, los reservorios de agua y la cisterna que les proveyó el INTA, hasta el mes diciembre cuando comienza la época de lluvias.

Respecto a la capacitación sobre la producción de silvopastoreo, los productores consideran que fue clave en este proyecto porque les enseñó cómo intervenir en el campo con nuevas especies. Asimismo, plantean que deben pensar en seguir “produciendo animales”, pero cuidando que el monte no cambie, que no se lo deforeste, y procurando que los animales busquen otras hojas de monte para su alimentación.

En este caso, si bien sostienen que lo ideal sería implantar pasturas, ellos eligieron y priorizaron los cercos (aunque en el Proyecto se incluyó la compra de semillas). En este sentido, otro de los beneficios ha sido que han comenzado con la siembra de hortalizas -zapallitos y verduras- y compraron una máquina para arar. Luego otros vecinos los vieron y están planteando iniciar la siembra. La idea de estos productores es que si la siembra funciona bien, para el próximo año piensan en vender la producción en algunos negocios cercanos.

Asimismo, se destaca como otro beneficio las actividades de asistencia técnica y capacitación realizadas con los boyeros, con el veterinario, con el curtidor, aunque el trabajo en curtiembre para el aprovechamiento de la totalidad del animal sigue siendo una práctica difícil de incorporar. Sin embargo, los productores las valoraron como positivas, al igual que las capacitaciones en henificación, y en elaboración de fardos para los animales. No obstante, sugieren que se debería continuar trabajando en mejoras de pasturas, y en el acceso al agua; y la detección de terneros para que las vacas madres se recuperen, y obtener así una mejoría en la ganadería.

Según los datos registrados por el Programa y sobre la base de un rodeo de 100 cabezas, antes de la intervención el volumen de ganado de gran tamaño -novillos- correspondía a 25 unidades (precio unitario \$12 por kilo vivo) y el caprino a 70 unidades (\$13 por kilo vivo), y otros animales (5 unidades). Luego de la intervención del PRODERI, se produce un cambio significativo en el sistema productivo, siendo que se pasa de la cría de novillos a la cría de terneros (\$40 por kilo vivo). Estos últimos pasaron a ser la mayor producción de los beneficiarios (50 unidades), seguido de la cría de ganado caprino (40 unidades, a \$150 por kilo vivo), y cordero o vaca vieja (10 unidades). Cabe destacar, que tanto antes como después del

Proyecto, el 50% de los caprinos se utilizan para el autoconsumo familiar. Se observa la reducción en los niveles de producción de novillo y aumento de la producción de terneros, eficientizando más el uso del “recurso pasto”.

Cabe aclarar que esta población se encuentra en un importante proceso de transición, siendo que estas familias aún no han llegado a una estabilidad en cuanto a la producción de diferentes categorías. El Proyecto ha implicado un proceso largo de ejecución que implicó el movimiento de animales, y los productores están aprendiendo a producir pasturas. Respecto a los precios, la inflación ha influido en precios y la variación ha sido muy alta. Los valores en cantidad y precio no son una referencia final del Proyecto porque aún se encuentra en este proceso de transición para alcanzar los resultados esperados.

Cuadro 11. Sistema productivo ganadero de beneficiarios (situación inicial/situación actual)

Línea de base (2015)			Cierre del Proyecto (2019)		
Novillos	25 unidades	\$ 12/kg.	Novillos	0 unidades	
Cabritos	70 unidades	\$ 13/kg.	Cabritos	40 unidades	\$ 150/kg.
Terneros	0 unidades		Terneros	50 unidades	\$ 40/kg.
Otros (cordero o vaca vieja)	5 unidades	Sin dato	Otros (cordero o vaca vieja)	10 unidades	Sin dato

Fuente: elaboración propia en base al documento de cierre del Proyecto

Actualmente, el INTA está avanzando en la zona con el Proyecto Euroclima en Salta, que promueve el mejoramiento y manejo prediales, a través del cerramiento, obras de conducción de agua y zonificación del paisaje, entre otras cuestiones⁹³. Asimismo, los técnicos y profesionales de la SAF, INTA y PRODERI destacan que también desarrollan en la zona otros proyectos a través del Programa Bosques Nativos y Comunidad⁹⁴; proyectos especiales de Prohuerta, de Cambio Rural, con Senasa y con el Instituto Interamericano de la Cooperación para la Agricultura de la OEA, por medio del cual desarrollan la formación de los promotores territoriales en sanidad. Esta diversidad de proyectos, son el resultado del fortalecimiento del Estado en el territorio, mediante la constitución de un espacio interinstitucional con una estrategia compartida en materia productiva. Para participar de estos proyectos, la Asociación debe tener los balances actualizados, pagar una pequeña deuda y gestionar la eximición de impuestos, para lo cual requieren de la asistencia de un contador. Actualmente los productores están gestionando la búsqueda de este recurso humano. Las tareas de gestión y administración de la Asociación sigue siendo una limitación para lo cual requieren continuar con un acompañamiento administrativo. Desde la Asociación mencionan que están abiertos a sumar nuevos socios.

Un beneficio ligado no tanto a los productores en particular, sino a la Asociación como organización que los aglutina, ha sido y continúa siendo la Mesa de Gestión, la cual se constituyó en un espacio de participación, en el cual existen subcomisiones a las que se les designa diferentes gestiones. En este espacio se promueve la participación tanto en la asistencia a las reuniones como en las tareas que se realizan; por ejemplo: la confección de las actas y moderación de manera rotativa. Señalan que las mujeres que asisten han solicitado conformar un espacio para tratar temas relacionados con mujeres.

⁹³ Información extraída de Nota “Avanza el proyecto Euroclima”, 14/11/2019. Disponible en inta.gob.ar

⁹⁴ Impulsa el uso racional y cuidado de los bosques, y a su vez impulsa el fortalecimiento de las comunidades para el aprovechamiento productivo en un marco de manejo forestal sustentable en distintas provincias del país (Chaco, Jujuy, Santiago del Estero, Salta, y Misiones). Información extraída de www.argentina.gob.ar

La cantidad de organizaciones que participan de esta Mesa varía según los temas que se abordan: ya que se las convoca según la temática y experiencia en ese tema, por eso no todos sus miembros son permanentes. La Asociación de Pequeños Productores Real Frontera continúa siendo una de las organizaciones con participación permanente. Asimismo se logró construir una importante representatividad indígena, a través de la participación de representantes de las comunidades, y de la participación del municipio. Vale aclarar que por primera vez ha asumido como intendente de Santa Victoria Este un miembro del Pueblo Wichi, como resultado de la unidad de los candidatos de distintas comunidades.

PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una de las conclusiones del Proyecto, es que con las limitaciones prediales las familias productoras pudieron mantener los animales en su territorio y optimizar su tiempo de trabajo, y a la vez evitar seguir teniendo problemas con otras familias criollas y con las comunidades indígenas respecto a terrenos colindantes. Esto constituye el principal logro de este Proyecto, la delimitación territorial de las tierras, lo cual ha sido parte de un conflicto histórico en la zona. Una vez asegurada esta instancia, ha sido posible continuar trabajando conjuntamente con la asistencia técnica en la disminución de la carga animal de los predios y el desarrollo del silvopastoreo.

Los beneficiarios han valorado muy positivamente que el Proyecto haya incentivado la participación de jóvenes, la formalización y fortalecimiento de la organización, sobretodo tener una voz frente al Estado y ante al conflicto. Se observa tanto valoración como conciencia respecto a este proceso.

Otra de las conclusiones respecto a la ejecución y gobernanza del Proyecto, es el salto cualitativo que implicó el trabajo conjunto desde distintas áreas del Ministerio en respuesta a las problemáticas existentes en la zona de localización de las familias beneficiarias.

A partir de lo expuesto, se identifican los siguientes desafíos a futuro: 1) continuar trabajando sobre la producción de forraje silvopastoril, y 2) optimizar el trabajo grupal de los productores en las instancias de comercialización, de modo que les posibilite armar lotes parejos para obtener mejores precios en las ventas.

En suma, es posible concluir que este Proyecto ha sido muy positivo para las familias beneficiarias.

Resultados alcanzados en términos de innovación:

- **Innovación Productiva:** se produjo a partir del cercado perimetral de cada predio, lo cual ha significado que ahora cuenten con la infraestructura básica necesaria para pasar del pastoreo a campo abierto al sistema productivo actual y al manejo de animales de menor tamaño.
- **Innovación de Procesos:** incorporaron el silvopastoreo, aunque sería necesario profundizar aún más este proceso. Asimismo, han comenzado a trabajar con la selección de animales y descarga de los animales poco productivos de los predios, y en menor medida con la implantación de pasturas.
- **Cambios en formas de organización y administración:** los productores han comenzado a reunirse mensualmente, y a generar -aun con dificultades- procesos de gestión administrativa de la Asociación, que llevaron fundamentalmente ha formalizar la organización.

¿Qué elementos considerar para su sostenibilidad?

- ✓ Se considera relevante seguir desde el Estado trabajando en el tratamiento de la problemática del agua para el consumo humano y para las actividades productivas.
- ✓ Los productores manifestaron como preocupación las tareas administrativas que demanda llevar adelante la Asociación, dado que venían realizándolas con asesoramiento contable. Se recomienda, hasta que quede como capacidad instalada, el apoyo técnico de un profesional contable que pueda colaborar con la gestión operativa de la Asociación.

¿Qué lecciones se han aprendido?

- La transformación de las formas de producción implican cambios paulatinos. En un primer momento se identificó como el principal problema a resolver la delimitación predial a través de los alambrados, sin embargo, al tiempo se observó que los animales cercados no tenían alimento suficiente, y era necesario abordar en el Proyecto la problemática de la alimentación antes que el cerramiento. Por lo tanto, se tomó como aprendizaje la inclusión del desarrollo de las pasturas en los siguientes proyectos.
- La disponibilidad de los productores para trabajar en el perímetro en su terreno con los alambres y los postes para delimitarlo, ha sido también valorada por ellos mismos, reconociendo además que no se generaron conflictos.
- Los técnicos y profesionales de la SAF y el PRODRI destacan como una de las lecciones aprendidas, que en el inicio del Proyecto, la articulación con el entonces Ministerio de Derechos Humanos resultó clave para el acceso al territorio.
- Contar con un documento escrito firmado por la provincia en el cual se detallaban las familias relocalizadas y las organizaciones con las cuales trabajar en el marco del programa, fue muy importante a la hora de trabajar con los productores a fin de evitar escalar la situación de conflicto en la zona. Hoy en día, este mecanismo está garantizado por la mesa de gestión local.
- La intervención coordinada en el territorio por parte del Estado, favoreció la identificación de los problemas clave, la puesta en marcha y desarrollo del Proyecto. La constitución de una Mesa Interministerial contribuyó a profundizar el anclaje territorial, y la sostenibilidad de los logros de la intervención.
- El fortalecimiento de las organizaciones ha sido un gran pilar para la ejecución eficiente del Proyecto y una intervención coordinada en el territorio. La participación de la Asociación de Pequeños Productores Real Frontera junto con otros actores en la Mesa de Gestión es un indicador de sostenibilidad para el tratamiento de problemas locales.

6. Caso de estudio:
“Productores Hortícolas de
San Isidro Labrador”, Catamarca

SITUACION INICIAL Y SU CONTEXTO

¿Cuál fue el problema que motivó la intervención del Programa de Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI)?

Se pretendió mejorar los ingresos de la organización disminuyendo uno de los costos de producción de fuerte impacto en la producción de hortalizas -que son las labores del suelo y del cultivo-, a través de la incorporación de maquinaria adecuada.

Se buscó también ampliar sus ingresos mediante la incorporación de un nuevo servicio (INNOVACION INSTITUCIONAL) y desarrollar capacidades para el manejo de la maquinaria, ofrecer alternativas de trabajo a los jóvenes propiciando su inclusión en la organización.

Asimismo, se buscó suplir la falta de infraestructura adecuada y equipamiento que permitiera ofrecer hortalizas frescas con calidad e inocuidad dirigida al consumo local.

¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención?

El Proyecto se localiza en el departamento de Valle Viejo, cercano a la ciudad capital de San Fernando del Valle de Catamarca, provincia de Catamarca.

Mapa 10. Departamento Valle Viejo, Catamarca



Fuente: IGN-Provincia Catamarca

La provincia cuenta con tradición en producción hortícola aunque aún no se autoabastece, debiendo competir la producción local con la entrada de productos hortícolas extra provinciales, principalmente desde las provincias de Mendoza y Santa Fe.

En términos generales esta provincia no tiene un desarrollo agrícola de impacto en su economía dada la escasez de agua en casi todos los departamentos de su vasto territorio⁹⁵. Por

⁹⁵ Informe económico –Provincia de Catamarca- Ministerio de Producción de la Nación.

ello, dedicar tierra y agua a producciones intensivas como la horticultura resulta acertado desde el punto de vista del eficiente uso de los recursos.

Los funcionarios responsables de la implementación del PRODERI en la provincia informaron que se buscaron grupos formalizados dentro del perfil requerido por el Programa, para que el cumplimiento de ciertos requisitos, necesarios a la hora de las adquisiciones de maquinarias y equipamientos, no sea un impedimento para la organización elegida.

Por su parte priorizar el fortalecimiento de pequeños productores hortícolas con maquinarias tiene de por sí un alto impacto en los costos de producción específicos de estos productos, costos que no podrían trasladarse al precio de venta dada las características de comercialización de los mismos.

El departamento de Valle Viejo dista 15 km de la capital catamarqueña, su cercanía es favorable a la hora de ofrecer productos frescos hortícolas que compiten con mercadería que llega desde otras provincias más lejanas como Mendoza, Córdoba y Santa Fe.

Las pequeñas fincas hortícolas diariamente llevan su producción al mercado concentrador, ubicado en la capital de la provincia.

En el caso del Proyecto en estudio, se trata de una sinergia entre los productores de la organización y el gobierno municipal, el cual ha priorizado el desarrollo del perfil productivo de ese departamento brindando facilidades para acceder a servicio de laboreo de la tierra con tractores que le pertenecen.

En el departamento existen instituciones tales como la UEP (unidad ejecutora provincial) del PRODERI) y la Secretaria de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial que asisten técnicamente a los pequeños productores en la formulación del Proyecto y acompañando a las organizaciones para que puedan cumplir con los requisitos necesarios en cuanto a personería jurídica, reglamentos operativos de uso de maquinaria comunitaria, apertura de cuenta bancaria, etc.

La implementación del PRODERI en la provincia priorizó vincular la agricultura familiar con el mercado y la elaboración de productos hortícolas para abastecer a las poblaciones especialmente las urbanas.

¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema? Y ¿qué se pretendió mejorar?

La provincia no contaba con recursos para financiar proyectos dirigidos a pequeños productores. La disponibilidad de herramientas y maquinarias adecuadas para el sector era escasa y limitaba acciones de desarrollo.

A través de esta experiencia, el Proyecto buscó mejorar la infraestructura para el acondicionado y empaque de hortalizas y disminuir los costos de las labores de preparación del suelo mediante la incorporación de maquinaria agrícola.

También se buscó el desarrollo de capacidades mediante las actividades de capacitación que requiere esta actividad, relacionadas con el agregado de valor al producto, agregado de conceptos de calidad e inocuidad de producto, requerimiento de instalaciones e infraestructura productiva acorde al producto que se ofrece.

Asimismo, se pretendió mostrar las ventajas del asociativismo, mediante el trabajo conjunto en la organización para concretar las adquisiciones, para la elaboración del reglamento operativo para el uso de la maquinaria, las tareas que demandan la adecuación del predio para

la instalación del galpón y cámara frigorífica, y la utilización de los insumos como fondo rotatorio propio de la organización.

PROCESO DE INTERVENCION

Las dificultades se centran en la tenencia de la tierra, la creciente urbanización que obliga a correr el límite entre lo urbano y lo rural, la falta de infraestructura en canales de riego y caminos, y la falta de mecanización agrícola que obliga a pagar altos precios a los contratistas que ofrecen el laboreo del suelo.

La intervención del PRODERI buscó dotar de implementos agrícolas y equipamiento adecuado para el laboreo de las tierras y la producción de hortalizas. El apoyo del PRODERI subsidió la adquisición de maquinaria y equipamiento adecuado; por otro lado, las gestiones realizadas por los propios integrantes de la organización lograron que el gobierno municipal donara el predio para la construcción del galpón y la cámara de frío.

¿Quiénes fueron los actores involucrados?

I- Asociación Cooperadora de Productores Agropecuarios San Isidro Labrador: fueron los beneficiarios del proyecto. Se trata de 40 (cuarenta) productores asociados desde hace ya 10 años, que se dedican a la producción de hortalizas incursionando algunos en la producción florícola. En su gran mayoría deben alquilar las tierras que trabajan y en la actualidad el crecimiento de las viviendas urbanas los obliga a buscar nuevas tierras. La falta de maquinaria ha sido el motor para asociarse dado que la municipalidad local prestaba implementos a grupos formalmente constituidos. En total alcanzan las 25 hectáreas bajo producción, aunque distan varios kilómetros unas de otras. Tras el financiamiento PRODERI, el ingreso de jóvenes fue notorio, entusiasmados por el manejo de las nuevas herramientas. Armar el calendario de labores, reglamento de uso, fondo rotario basado en insumo gasoil, etc.

II-Unidad Ejecutora Central (UEC): es la unidad que coordina a nivel central todos los proyectos del PRODERI, tiene su sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. En este caso contó con el trabajo de un técnico ingeniero agrónomo como responsable del Proyecto, velando por los aspectos técnicos para la implementación y ejecución del mismo.

III-UEP (Unidad Ejecutora Provincial PRODERI) Ministerio de Producción y Desarrollo de la provincia de Catamarca: es el marco institucional que, a través de la Coordinación Provincial del PRODERI, se constituye en la unidad ejecutora provincial (UEP). Tiene asignado técnicos ingenieros agrónomos que brindan asistencia y capacitación a los grupos financiados por PRODERI. Desde el inicio propiciaron un fuerte acompañamiento a la organización hasta la aprobación -por parte del CAST- de un plan de asistencia técnica y capacitación con el que la organización pudo contar, a cargo de un profesional exclusivo, para aprovechar los beneficios de las inversiones.

Predio de un socio de la Asociación Cooperadora de Productores Agropecuarios San Isidro Labrador



¿Qué y cómo se hizo? Tras la identificación del grupo por parte de técnicos de la UEP, comenzó la elaboración del formulario del Proyecto, en el mismo participaron la mayoría de los integrantes del grupo y contaron con la asistencia técnica de 2 (dos) profesionales de la UEP.

La intervención del PRODERI se basó en las siguientes herramientas:

Incentivo para las Inversiones Familiares en Finca (IFFI): se financió la adquisición de bienes y elementos dirigidos a los predios individuales, los que buscaban mejorar la producción de hortalizas y realizar las labores en forma más eficiente. La mismas constaron de rotocultivador, semillas, fertilizantes, mochilas para fumigación, etc. El monto asignado bajo la línea IFFI fue de \$1.407.886 (un millón cuatrocientos siete mil ochocientos ochenta y seis) para bienes y materiales que contribuyeran a mejorar la producción y el acceso a mercados.

Asimismo accedieron a las **Inversiones de Uso Colectivo para la Capitalización de Organizaciones formales (FICO):** esta herramienta les permitió acceder a maquinaria e implementos de laboreo para uso colectivo que motorizó no solamente su economía sino que impactó fuertemente en su organización, dado que a la fecha de su aprobación aun no tenían habilitada su cuenta bancaria, los productores pudieron adquirir los bienes mediante la UEP, quien realizaba las adquisiciones por cuenta y orden de la organización, situación que mejoró en el 2do desembolso ya que la organización pudo abrir su propia cuenta.

El financiamiento FICO fondo de inversiones para la capitalización de organizaciones y de uso colectivo, les asignó un monto de \$2.125.543 (dos millones ciento veinticinco mil quinientos cuarenta y tres).

Esto favoreció contar con el asesoramiento técnico específico para una mejor inversión a la vez de desarrollar confianza mutua, y de fortalecer a la asociación en las modalidades de selección de proveedores, gestión, rendiciones etc.

El uso de la maquinaria demandó redactar y adoptar un reglamento de uso, el cual a la fecha sigue vigente. Esto permitió ordenar las labores de modo tal de facilitar el servicio a cada asociado y, a la vez, permitió incorporar un servicio extra que hoy la asociación brinda mejorando la economía de los productores y generando un Fondo de capitalización propia, manejado por una comisión “tractor” compuesta por miembros de la asociación.

Paralelamente a estas gestiones, algunos miembros de la organización acompañados por el técnico de la UEP recorrieron la zona para identificar el predio posible para armar el galpón y la cámara de frío.

Finalmente, gestionaron con la municipalidad de San Isidro Labrador, la donación en comodato de un predio cercano al ejido municipal a 99 años, donde dio comienzo, en noviembre de 2016, la obra para realizar la construcción y montaje de un galpón de 200 metros y una cámara de frío equipada, finalizando en febrero de 2017. Cabe mencionar que tanto para las adquisiciones de las maquinarias como para la construcción del galpón, la organización celebró contratos específicos que resguardaban los acuerdos negociados y que les permitían realizar el contaron con contratos, seguimiento de obra y les ofrecía las garantías necesarias, hechos que reflejan la gestión y el fortalecimiento de la organización.

La línea denominada **PATyC**, es el **Plan de Asistencia Técnica y Capacitación** que el PRODERI financia a organizaciones que requieren de capacitaciones específicas. Esta línea se llevó a cabo a través de 1 (un) consultor que fue seleccionado por la organización, a partir de una terna de aspirantes. La capacitación consistió en temáticas tales como gestión, aspectos productivos y de manejo fitosanitario, comercialización y aspectos socio organizaciones. Se realizaron cerca de 40 encuentros que incluían el seguimiento técnico en siembras y aspectos productivos. El período abarcado fue de noviembre 2016 hasta fines de 2017. El plan de asistencia técnica y capacitación pretendió cubrir las necesidades de desarrollo de capacidades de la organización beneficiaria, y contribuir a aprovechar las mejoras que el Proyecto le ha financiado. El plan se confeccionó de manera participativa y requirió de un monto de \$125.040 (ciento veinticinco mil cuarenta).

El total desembolsado contó con dos etapas de aprobación y fue de \$3.658.469 (tres millones seiscientos cincuenta y ocho mil cuatrocientos sesenta y nueve).

A continuación, se refleja en un cuadro las inversiones realizadas según las distintas herramientas financieras; las adquisiciones fueron:

- ✓ Equipamiento productivo vinculado a la producción: pulverizadora, tractor e implementos(rastra, cincel, niveladora, aporcadora)
- ✓ Adquisición de elementos necesarios para la construcción y montaje del Galpón y cámara de frío
- ✓ Insumos y servicios: gasoil, fertilizantes, semillas

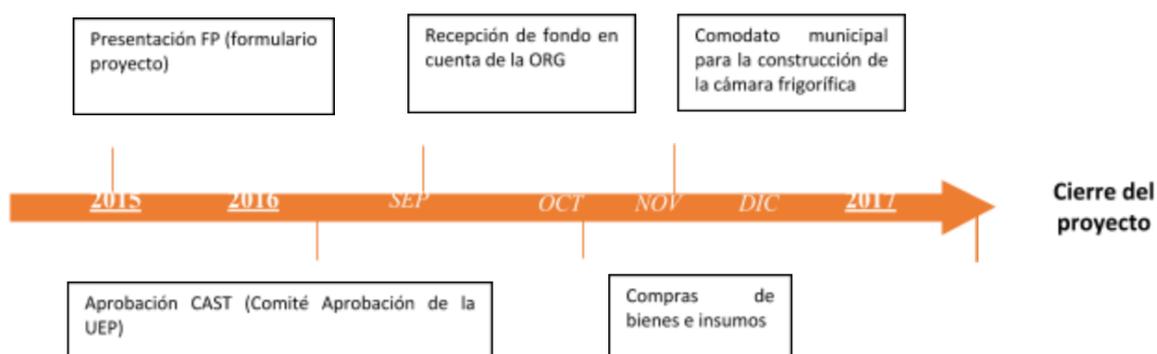
Cuadro 12. Inversiones realizadas según las distintas herramientas financieras

IFFI	DETALLE	MONTO
Bienes prediales	Moto cultivador; mochilas para pulverizar	
Insumos	Semillas, Fertilizantes	
SUB TOTAL		\$1.407.886
FICO	DETALLE	MONTO
Bienes Colectivos	Tractor; Pulverizadora, Implementos Agrícolas; Tinglado; Cámara, Compresor	
Insumos Colectivos	Construcción Galpón; Gas Oil	
SUB TOTAL		\$2.125.543
PATyC	DETALLE	MONTO
1(consultor)	honorarios	\$125.040
TOTAL		\$3.658.469

Fuente: elaboración propia

El **cierre del Proyecto se realizó el en julio de 2017**, cumpliendo este grupo con todos los requisitos solicitados por el Manual Operativo del PRODERI.

Gráfico 4. Hitos más relevantes (San Isidro Labrador)



Fuente: elaboración propia

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA. SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual?

Dotar a estos pequeños productores hortícolas de un parque de maquinarias, ha contribuido a mejorar su ecuación económica: por un lado, en la disminución del costo de laboreo de las tierras que año tras año preparan para la producción de especies hortícolas; y por el otro, dándoles la posibilidad de brindar servicios a terceros permitiéndoles contar con un ingreso adicional y administrarlo para beneficio del crecimiento de la organización, mantenimiento y renovación de los implementos y equipamientos con los que cuentan.

Asimismo, han recibido las capacitaciones y elementos específicos para administrar a modo de un fondo rotatorio propio el combustible que les fue otorgado por el FICO. Así lo administran desde el 2016 de forma autónoma, es decir, sin ser específicamente otorgado por el Proyecto para ese fin y aplican, aunque en forma más rudimentaria, la metodología para su gestión y administración.

Hoy la actividad que distingue a esta organización es principalmente administrar el parque de maquinarias, transformándose en un centro de servicios, impactando a su vez en un área donde faltan maquinarias adecuadas y suficientes para la producción primaria, dinamizado esto último por los jóvenes de la organización, quienes encontraron en esta actividad un mayor incentivo respecto a la producción primaria en sí.

Esto evidencia un desarrollo de capacidades del grupo y una innovación a nivel organizacional que el Proyecto les brinda.

Si bien la cámara frigorífica no está siendo utilizada, los productores manifiestan poder sortear en los próximos meses los factores que ocasionan esta situación algunos de ellos externos a la organización, como lo es la falta de dotación de energía trifásica para su uso.

Equipamiento financiado por PRODERI y galpón y cámara de frío



La asistencia técnica brindada por los técnicos de la UEP PRODERI de Catamarca fue clave en las primeras etapas de este Proyecto, facilitando esto un rápido aprendizaje y dinamizando las adquisiciones y ejecución del mismo.

En las entrevistas con los funcionarios provinciales responsables de la implementación de políticas públicas dirigidas al sector, se señala que la mecanización constituye un factor clave

para el desarrollo, ya que sería muy dificultoso para pequeños productores acceder a los implementos agrícolas sin un financiamiento como el recibido por el Proyecto.

Actualmente los integrantes del grupo ya están trabajando en la idea Proyecto de trabajar en conjunto un predio común para mejorar el acceso a la tierra y consolidar la oferta de los productos hortícolas que pueden ofrecer al mercado.

El grupo que lleva adelante este “centro de servicios” (maquinarias, equipos y gasoil) se reúnen semanalmente durante las temporadas de producción dada la alta demanda que deben atender. Esta dinámica los ha consolidado dentro de la organización.

¿Qué beneficios principales arrojó esta intervención en el marco general del programa?

Se destacan los beneficios económicos por la disminución del costo de producción, y sociales por la incorporación de jóvenes a la organización para brindar servicios a terceros y el impacto en el área de Proyecto al proveer servicios de laboreo a terceros con las maquinarias e implementos agrícolas que antes del Proyecto no había en la zona.

En las entrevistas grupales realizadas en el marco de esta consultoría con la organización, se coincidió en recomendar a otros pequeños productores las ventajas de asociarse y contar con espacios comunes de trabajo donde se potencian las capacidades individuales en pos de objetivos comunes.

A nivel organizacional, constituir una comisión de maquinarias ha mejorado su ordenamiento y dinámica general hacia la interna de la organización.

La inversión en combustible y su aplicación inmediata como crédito-insumo utilizando la metodología de fondo rotatorio, dotó a la organización de un capital mantenido hasta la fecha que les permite mejorar aún más su rentabilidad.

Un gran beneficio que en esta iniciativa quedó de manifiesto es la atención del Estado tanto nacional como provincial al productor, de una manera más sostenible. Se destaca el aprendizaje y desarrollo de capacidades que la temática tuvo en la organización trasladándose a aspectos de uso de maquinarias, laboreo eficiente y manejo de fondo rotatorio que antes del Proyecto no manejaban.

Puesto en el mercado local



Cuadro 13. Indicadores productivos: situación inicial/situación actual

INDICADORES	ANTES PRODERI	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ALCANZADO EN 2019	OBSERVACIONES
Kg hortalizas vendidos	220.000 kg	258.000 kg		variable
Incorporación jóvenes	3	5	5	restringido
Hectáreas trabajadas terceros	0			Demanda sostenida
Hectáreas propias afectadas a producción hortalizas			46.8 has	En aumento

Fuente: elaboración propia

PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La articulación de las instituciones, en este caso del Estado tanto nacional, provincial y local, promueven el desarrollo no solamente para la organización sino también para el área donde ellos producen. Sin el subsidio que la organización ha recibido no se hubiese concretado la “mecanización” clave para la producción primaria de los pequeños productores que no tienen margen para invertir en adopción de tecnología, no solamente por falta de crédito sino también por la situación macroeconómica del país.

Por su parte, el predio para la construcción del galpón y la cámara frigorífica y la disponibilidad de tierras para el laboreo en forma conjunta auguran la continuidad de la organización.

¿Qué elementos considerar para su sostenibilidad?

Este Proyecto deja en evidencia puntos críticos que influyen fuertemente en la rentabilidad del negocio, por un lado factores externos como situaciones macroeconómicas que pueden alterar y modificar los márgenes de la actividad y afectar la rentabilidad del productor debido a los altos costos de los insumos claves, como lo es la semilla de las especies hortícolas (en su mayoría importadas), fertilizantes y agroquímicos, costo de la energía eléctrica que acompañan la situación inflacionaria por la que está atravesando nuestro país.

Por otro lado, factores internos específicos del producto como tratarse de un alimento perecedero que requiere extremar aspectos de calidad e inocuidad exigibles por el consumidor, distancias a los mercados y logística del producto. Por ello la capacidad de maniobra de los productores es escasa.

Sin embargo, al contar con infraestructura apta para brindar servicios (galpón y cámara frigorífica), podrían ampliar los servicios a terceros ya que localmente se requieren y no hay oferta del mismo.

Es necesario apoyar los esfuerzos dirigidos para el desarrollo de sus capacidades mediante la asistencia técnica, y la promoción de la participación en las capacitaciones.

La necesaria incorporación de tecnología, mecanización y riego de precisión requieren el acceso al crédito en forma inmediata de modo tal de asegurar la continuidad, calidad y cantidad del producto ofertado por la organización.

Es recomendable que se demuestren los beneficios de llevar registros, escribir los procesos y fijar indicadores, monitoreando su evolución, haciendo notar a la propia organización los beneficios que esta práctica trae.

Los productores destacan que necesitan ayuda para consolidar los temas organizacionales, lograr la donación de un predio para iniciar producción conjunta que les permita consolidar una mejor oferta en cantidad y calidad de hortalizas frescas para diariamente tener mayor presencia en el mercado de abasto local.

Asimismo, la puesta en marcha de la cámara frigorífica se incorporaría a la oferta de servicios en este caso de acondicionado de frutas y hortalizas, en una zona donde no hay otra cámara que pueda satisfacer esta demanda.

Muy pocos miembros de la organización conocen y manejan los temas comerciales ligados a las hortalizas que producen. Crecer hacia delante de la cadena son temas que deberían considerarse en las asistencias técnicas recomendadas.

¿Qué lecciones se han aprendido?

Merece destacarse el rol que tiene el asociativismo, ya que sin personería jurídica no podrían haber accedido a este beneficio otorgado por el Proyecto.

Dotar a los proyectos de un capital de trabajo inicial dinamiza los resultados que se esperan del mismo el combustible fue utilizado como un fondo rotatorio en insumo producto que resguardó ese capital y dinamizó su administración aun sin haber sido incluido en la formalidad del Proyecto como FR en sí.

7. Caso de estudio:
“Bodega Comunitaria Los Amaicha”,
Tucumán

Organización ejecutora: Comunidad indígena de Amaicha del Valle

SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO

¿Cuál fue el problema que motivó la intervención del Programa de Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI)?

Dadas las mayores producciones que cada año se incrementan debido al excelente clima y dotación de agua para las fincas vitícolas, se detectó la necesidad de contar con una bodega que ofreciera además sitio para degustación y ventas al turismo que visita Amaicha del Valle.

La falta de infraestructura adecuada y equipamiento que permitiera ofrecer un producto de calidad para los visitantes de la ruta del vino, inclusive que contara con las habilitaciones necesarias para poder realizar envíos de los mismos al interior del país y al exterior, requerían necesariamente de la construcción de una bodega con todos los requisitos edilicios y con el equipamiento acorde a los requisitos de INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura).

La construcción de la bodega se inició en 2013 mediante un subsidio otorgado por la entonces secretaria de Agricultura familiar -Dirección de economías regionales-, pero el presupuesto calculado no alcanzó para su finalización. Por ello se recurrió al financiamiento mediante el PRODERI, que completó la inversión.

Asimismo, tenían la necesidad de contar con capital de trabajo para su puesta en marcha por un lado, y por el otro, para financiar el adelanto de fondos para los productores por uva cosechada a cuenta de la elaboración y comercialización del vino que usualmente lleva un mínimo de 12 meses.

Se necesitaba contar con asistencia técnica y capacitación no solamente para el manejo del cultivo, riego y cosecha, sino principalmente para el manejo de la bodega y elaboración de vinos finos.

¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención?

El Proyecto se localiza en el departamento de Tafi del Valle en la localidad de Amaicha del Valle, provincia de Tucumán, sobre la ruta provincial número 307. Su nombre responde a un vocablo indígena del pueblo Diaguita-Calchaquí.

Mapa 11. Tafi del Valle, Tucumán



Fuente: IGN. Provincia de Tucumán

En los Valles Calchaquíes las actividades de base agrícola son del tipo intensivas, y por ello la zona es productora de vinos finos. Esta iniciativa de bodega comunitaria se ha sumado a la Ruta del Vino que incluye la Ruta Nacional 40 y la Ruta Provincial 307, que abarca varias localidades y parajes de las provincias de Catamarca, Tucumán y Salta.

Amaicha cuenta con pequeñas extensiones vitícolas que acompañan el desarrollo de la ruta del vino. En este caso particular, se trata de una comunidad de pueblos originarios que encontraron en la viticultura una diversificación productiva a la tradicional cría de ganado caprino principalmente. Su nombre responde a la etnia que -se reconoce- vive en esa zona desde antes del siglo XVIII.

Dada las dimensiones de sus explotaciones y la localización de los Amaichas, la producción de vinos especiales tuvo como objetivo satisfacer el turismo que todos los años visita esas regiones.

Favorecer el desarrollo social y económico de comunidades de pueblos originarios preservando su cultura y tradiciones y promoviendo el arraigo, es parte de las estrategias provinciales de la provincia, y por ello el Proyecto se encuentra en sintonía con las políticas públicas de Tucumán.

La actividad económica de la provincia en general y del departamento de Tafi del Valle al cual pertenece la localidad de Amaicha en particular, se basa principalmente en el sector primario,

el sector turístico y los servicios que se prestan al mismo⁹⁶. La producción vitícola de la zona muestra un progreso continuo en calidad y cantidad.

En el departamento existen instituciones que asisten técnicamente a los pequeños productores como lo es la SAF-Secretaría de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial dependiente de la Nación, y el IDEP (Instituto de desarrollo provincial), brazo ejecutor del propio Ministerio de la Producción de la provincia, aunque aún se detectan algunas deficiencias en los sistemas de apoyo técnico a la comercialización de estos productos ya que son especialidades que tienen sus particularidades para su inserción en el mercado.

La implementación del PRODERI en la provincia de Tucumán priorizó vincular la agricultura familiar con el mercado y la elaboración de productos agrícolas, en un marco de inclusión social y gestión ambientalmente sustentable.⁹⁷

Cabe destacar que esta producción vitícola cuenta con adecuada dotación de agua dada por el sistema de riego de Tafi del Valle, y el clima es totalmente benéfico para la obtención de vinos de calidad.

¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema? Y ¿qué se pretendió mejorar?

La provincia no contaba con subsidios locales dirigidos a comunidades de pueblo originarios, sino ligados a programas nacionales tales como PROINDER, PRODERNOA, y otros.

En cuanto a los técnicos y funcionarios que trabajan con esta población, en el desarrollo rural, se detectaron algunas dificultades para brindar respuestas ante aspectos de comercialización y posicionamiento del producto.

Las ventas locales de vino en forma artesanal no permitían realizar la inversión en una bodega de esas dimensiones ni en las inversiones prediales que las cepas de vinos finos requirieron.

Se buscó principalmente dotar a una comunidad aborigen de infraestructura productiva para el agregado de valor a su producto, que en forma artesanal⁹⁸ venían realizando, y que dada la potencialidad que dicho producto tenía, se requería de una fuerte inversión para su construcción, equipamiento, habilitaciones, etc.

Asimismo, por el ciclo normal del producto respecto a la cosecha y elaboración del vino, era necesario asegurar un capital de trabajo suficiente como “adelanto de ventas”, dados los escasos recursos económicos con que la comunidad contaba.

Por otro lado, se pretendió fortalecer hacia el interior de la comunidad la “gobernanza” de los comuneros productores vitícolas orientado el destino de sus cosechas hacia la bodega. Se pretendió mejorar los ingresos de la comunidad con un producto diferenciado, envasado bajo normas de buenas prácticas con tecnología adecuada y moderna.

PROCESO DE INTERVENCION

¿Quiénes fueron los actores involucrados?

El desarrollo de este Proyecto evidenció una fuerte articulación entre las instituciones presentes en el territorio y la organización beneficiaria logrando una sinergia notoria entre los

⁹⁶ Informe Economico TUCUMAN-Ministerio de la Producción de la Nacion-2018.

⁹⁷ Información brindada por técnicos de la UEP.

⁹⁸ Vino patero, elaboración artesanal de vino pisando uvas sobre un cuero curado de vaca.

actores claves. Para ello se utilizó un esquema participativo con la propia asociación beneficiaria, las/os técnicas/os de las instituciones ejecutoras del Proyecto y los representantes o funcionarios del gobierno provincial y nacional.

I. Comunidad Indígena de Amaicha del Valle: organización de cerca de 3000 integrantes denominados comuneros, que tradicionalmente se han dedicado a la cría de ganado y otras producciones, entre ellas la producción de vino patero (*forma ancestral de moler las uvas para extraer su jugo aplastando los frutos con los pies contra un cuero tensado*). De allí que desde hace varios años tanto los miembros de la organización como las autoridades provinciales y locales participan y apoyan para lograr una bodega que posicione el vino fruto de las “tierras amaichenses”.

Contribuye aún más a este objetivo la ubicación estratégica de la bodega enclavada en la denominada ruta del vino de los valles calchaquíes.

La composición de la comunidad beneficiaria directa consta de 130 hombres y 60 mujeres considerando a las personas mayores, jóvenes y menores de edad. La organización política propia y el gobierno ejercido por el consejo de ancianos, órgano elegido en asamblea cada cuatro años, fortalecen aún más este colectivo.

Asimismo, existen comisiones encargadas de la ejecución de distintas acciones de las temáticas más relevantes para la comunidad como lo son la de viñateros, deporte, educación, soberanía alimentaria, etc.

Todo se refleja en la marca que identifica inclusive al vino obtenido en la Bodega comunitaria que se denomina Sumak Kawsay, es decir “el buen vivir de los amaichas”.

Es un grupo que presenta una gran cohesión, tienen fuertes vínculos en base a los valores de tradición y respeto mutuo, y un modelo de gobernanza particular. Los productores vitícolas se localizan en la zona de los bajos es decir en cercanías al río por la mejor dotación de agua, modelos productivos que se diferencian de las tierras altas, sobre el pedemonte de las serranías que forman parte del sistema del Aconquija.

La comunidad está compuesta por comuneros, en este caso, pequeños productores de vid y ganado mayor y menor, que viven y trabajan en el territorio que les pertenece por ser pueblo originario reconocido por Cédula Real del siglo XVIII, y poseen, otorgado por el INAI, el registro como comunidad de pueblos originarios desde 1997.

Muchas de esas familias se dedican desde tiempos antiguos a la elaboración de vino patero, cuya producción es obtenida en sus campos con cepas criollas de larga antigüedad.

Tradicionalmente este producto se utilizaba para canjear por carnes que se producían en las tierras más altas.

Dada esta ubicación estratégica en la denominada ruta del vino, en el año 2012 recibieron cepas de uva fina para renovar sus viñedos. Estas cepas especialmente Malbec y Torrontés, se adaptaron a esta forma y lugar de producción, y hoy sus vinos tienen reconocimiento entre sus frecuentes visitantes turísticos que privilegian estos vinos especiales.

II. Secretaria de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial: dependiente del actual Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, asisten técnicamente a la comunidad desde hace varios años atrás. Expertos en viñedos, han colaborado en la idea y ejecución del Proyecto desde programas de apoyo anteriores como el de Apoyo a las Economías Regionales que se ejecutaba desde el MAGyP y el PRODERNOA.

Recorren las fincas, asesoran sobre tratamientos fitosanitarios, manejo de la producción y actividades en la bodega. Facilitan puntos de venta en la Ciudad de Buenos Aires, acercando los productores a los compradores.

Brindan desde hace casi 10 años su asistencia técnica propiciando el aprovechamiento de los distintos financiamientos que la comunidad ha gestionado y recibido.

Es uno de los actores institucionales que en la actualidad mantiene una relación muy fluida con la comunidad, su tarea incluye la revisión técnica de los cultivos y el manejo de la uva en bodega. Han colaborado activamente para obtener los primeros fondos destinados a construir la bodega que fueron enviados desde el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación, a través de la Subsecretaría de Economías Regionales.

III. Unidad Ejecutora Provincial (UEP) PRODERI: se desempeña en la órbita del Ministerio de Producción de la provincia de Tucumán. Lleva adelante la tarea de velar por los aspectos técnicos y fiduciarios de la inversión de fondos. Suscribió con esta organización el convenio y la comunidad para el traspaso de los fondos comprometidos en el financiamiento en la ejecución del Proyecto, encargada de transferir los fondos y acompañar a la organización también en la asistencia administrativa y en la adquisición de bienes.

IV. Unidad Ejecutora Central (UEC): es la unidad que coordina a nivel central todos los proyectos del PRODERI y tiene su sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. En este caso como se trataba del apoyo a un Proyecto en ejecución, la acción de los técnicos de la DIPROSE fue variada, involucrando fuertemente a quienes realizan el seguimiento y control de los fondos rotatorios. También técnicos del área de comercialización aportaron sus recomendaciones para mejorar las ventas en los mercados.

Bodega *SUMAK KANSAY*



¿Qué y cómo se hizo?

El financiamiento del Programa consistió en la utilización de la línea **FACA**, Fondo de Apoyo para Comunidades Agrarias-, que financia inversiones en infraestructura productiva y de agregado de valor, especialmente para comunidades de pueblos originarios.

Asimismo, la comunidad obtuvo el financiamiento de capital de trabajo a través del **FOCO**, Fondo de Capitalización a Organizaciones, mediante el cual se constituyó un fondo para otorgar crédito a los integrantes de la organización y financiar así el pago del producto a la entrega del mismo en bodega, y a la vez proveer a la bodega del capital de trabajo necesario para la elaboración de sus vinos.

Los montos recibidos según cada herramienta descrita se detallan más abajo.

A través del Proyecto, se buscó complementar y completar la obra de infraestructura productiva iniciada en 2013 consistente en la bodega comunitaria ya mencionada. La finalización de la obra consistió en contar con los fondos necesarios para completar pisos, techos, cierres perimetrales, vestuarios, salón de ventas, piletas de elaboración, etc. En cuanto a la elaboración de vinos, se financió la incorporación de tecnología y equipamiento adecuados para competir con los vinos de la zona y mejorar notoriamente su posicionamiento. Asimismo, mediante las inversiones prediales se logró el incremento de la escala productiva, la incorporación y uso de nueva tecnología y la disminución de costos.

Las acciones se sustentaron con las siguientes líneas de financiamiento:

Línea de acción Fondo de Capital para Comunidades Aborígenes (FACA)

El financiamiento que gestionó la comunidad ante el PRODERI estuvo dirigido a completar la finalización del proyecto de infraestructura y equipamiento de la bodega que se inició en el año 2013, con financiamiento de otros programas del Ministerio de Agricultura. Para ello se utilizó la herramienta que se denomina FACA, especialmente dirigida a comunidades aborígenes. Se trata de un Fondo de Apoyo para Comunidades Agrarias cuyo objetivo es otorgar financiamiento a la producción con agregado de valor y proveer fondos para infraestructura socioeconómica y/o productiva para comunidades de pueblos originarios en situación de vulnerabilidad.

Aprobado el Proyecto mediante el CAST 5 de marzo de 2014, el desembolso se realizó en dos transferencias, con esos fondos se atendieron temas de infraestructura edilicia así como la finalización de la obra que consistió en:

Contrapiso, piso, alambrado perimetral, cimientos, revestimiento sanitario, cielorraso, carpintería, instalaciones sanitarias, agua, energía eléctrica y pintura final.

Asimismo, se adquirieron insumos y equipos para dotar a la bodega de lo necesario para su habilitación ante las autoridades nacionales y provinciales que intervienen en la producción y fraccionado de vinos.

El desembolso de \$1.749.478,85 (un millón setecientos cuarenta y nueve mil cuatrocientos setenta y ocho c/85 pesos) lo recibieron en la cuenta de la comunidad en 2014. De allí se procedió a la contratación de las obras y adquisición de los materiales e insumos necesarios. Si bien la obra comenzó inmediatamente, su avance era lento debido al tipo de construcción.

Meses después y casi finalizando la obra, la comunidad solicitó al PRODERI que le financien la instalación de los alambrados perimetrales. Esto fue tratado y aprobado por CAST 10 de marzo de 2015, por el cual se aprobó un desembolso único de \$125.180 (pesos, ciento veinticinco mil ciento ochenta).

Concluida la obra, tras la cosecha de la producción realizada en el año 2015, se comenzó a operar la bodega y producir los primeros vinos, los cuales debutaron públicamente en junio de 2016 en una inauguración oficial que se dio en la casa de Tucumán en CABA. En conclusión, el monto total recibido por FACA fue de \$1.874.658.87 (un millón ochocientos setenta y cuatro mil seiscientos cincuenta y ocho c/87).

Línea de Acción Fondo de Capital Operativo para Organizaciones (FOCO)

Dada la necesidad de consolidar el proceso de producción, trazabilidad y estacionamiento de vinos de calidad, se recurrió a esta línea, ofreciendo además al productor la posibilidad de cobrar por adelantado su producto y la necesidad de dotar a la bodega de capital circulante tanto para otorgar créditos a los productores comuneros como para pagar el adelanto de venta de vinos y abonar parte de la cosecha en el momento de la entrega de la uva a la bodega, facilitándole un capital necesario para afrontar los gastos y costos para la nueva producción y de esta forma mejor lo que comúnmente se realiza en la industria que es liquidar casi a los seis meses desde fecha de entrega de la uva.

De allí que se otorgó mediante el CAST-PRODERI de abril de 2015 a través de la línea FOCO la suma de \$260.000 (doscientos sesenta mil pesos), transferido a la cuenta especial de la comunidad en junio de 2015 en un solo desembolso.

Por medio de este fondo la administración de la bodega pudo contar con el capital de trabajo que le permitió “pre financiar las ventas”, es decir solventar el pago anticipado a los comuneros, productores de vino, y a la vez facilitar las adquisiciones de insumos tales como botellas y corchos. Por otro lado, y dentro de ese mismo instrumento FOCO, los comuneros podían contar con créditos accesibles para solventar costos o realizar inversiones prediales.

Los primeros créditos datan de julio 2015. Si bien primariamente el destino de los créditos fue la preventa del vino, hubo varios créditos otorgados para mejorar las fincas de los comuneros, adoptar tecnología como es el riego de precisión.

Asimismo, se estableció que los plazos de devolución podían prorrogarse si el comunero viñatero presentaba su situación al comité de viñateros y esta a su vez era aprobada por el consejo de ancianos.

La rendición de ese primer desembolso se realizó en diciembre de ese año con el 1er informe, y a partir de allí cada semestre se presentaba un informe similar con los movimientos del mismo.

Los resultados totales del FOCO se detallan a continuación:

Cuadro 14. Movimientos del Fondo Rotatorio⁹⁹

Año	Créditos	Monto entregado	gastos-insumos	devuelto
2015	20	\$ 130.026.32	\$17.000	
2016	1	\$ 62.612.25	\$1.463.98	
2016	7	\$ 56.385	\$31.655.9	
2017	0	\$ 0	\$1463.9	
TOTAL	28	\$ 249.023.5	\$51.583.8	\$117.720,23

Fuente: elaboración propia (Dato a corroborar en DIPROSE)

⁹⁹ Documento interno.IDES FOCO AMAICHA-octubre 2017.

El Fondo-línea de crédito individual, les permitió invertir en mejoras prediales, tales como bombas y mangas para riego de precisión. Y el Fondo-Línea colectiva, utilizado por la bodega como capital de trabajo.

Por otra parte, se utilizaron \$19.927,88 para cubrir los gastos administrativos del FOCO y \$31.655,99 en concepto de insumos.

La administración del FOCO estuvo a cargo de una comisión de crédito compuesta por 5 (cinco) comuneros elegidos por la junta de ancianos; los mismos tenían la responsabilidad de analizar, verificar e informar sobre la viabilidad o no de otorgar el crédito.

La gestión la realizó un integrante de la comunidad, quien ha desarrollado la capacidad de administrar el fondo. Se destacan dos cuestiones importantes que estuvieron presentes durante el desarrollo de este FOCO: por un lado, que los beneficiarios no pudieron realizar en tiempo y forma la devolución de los créditos solicitados; y por otro lado, la presentación de los informes y rendiciones en los tiempos estipulados. La primera implicó incorporar un comportamiento de lo que implica tomar un crédito, conocer el circuito, firmar una garantía, cumplir con plazos, elaborar el reglamento en aquellos cuyo destino diferían del anticipo de liquidación de cosecha. Se observó adecuadamente los aspectos claves del reglamento FOCO, según lo solicitado por la UEC.

La organización cuenta con el Reglamento del FOCO, en el mismo se encuentran detalladas las siguientes temáticas:

- Mecanismo de aprobación
- Modelo de pagaré
- Condiciones para otorgar crédito
- Rendición cuentas e informes
- Casos especiales (refinanciación, cancelaciones anticipadas, etc.)
- Informes sobre la gestión del FOCO

En cuanto a las capacitaciones necesarias para la administración del FOCO se remarca lo analizado en auditorías anteriores, y es que no existió una capacitación específica, sino que los técnicos del Sector de Finanzas Rurales pertenecientes en ese entonces a la ex UCAR y técnicos de la UEP de la provincia procuraron asistir a la organización.

Las mayores dificultades se encontraron en la devolución de los créditos destinados al adelanto por cosecha, ya que la comercialización del vino si bien es firme y con una demanda creciente aunque a un ritmo moderado, el flujo de fondos no compensa totalmente la devolución de los créditos.

Equipamiento e instalaciones



Línea Plan de Capacitaciones y Asistencia Técnica (PACT)

Esta otra línea que también fue acordada para dar respuesta a la asistencia técnica que el proyecto requería, la suma fue de \$ 509.000.

Durante la intervención del Proyecto se llevaron a cabo varias capacitaciones, con el propósito de incorporar el manejo de la bodega y capacitar a integrantes de la comunidad en elaboración de vinos, temas organizacionales, aspectos comerciales, etc. La comunidad priorizó como destino de las capacitaciones formar a un miembro de la comunidad para que a su vez sea el técnico que asista a los productores y a la bodega.

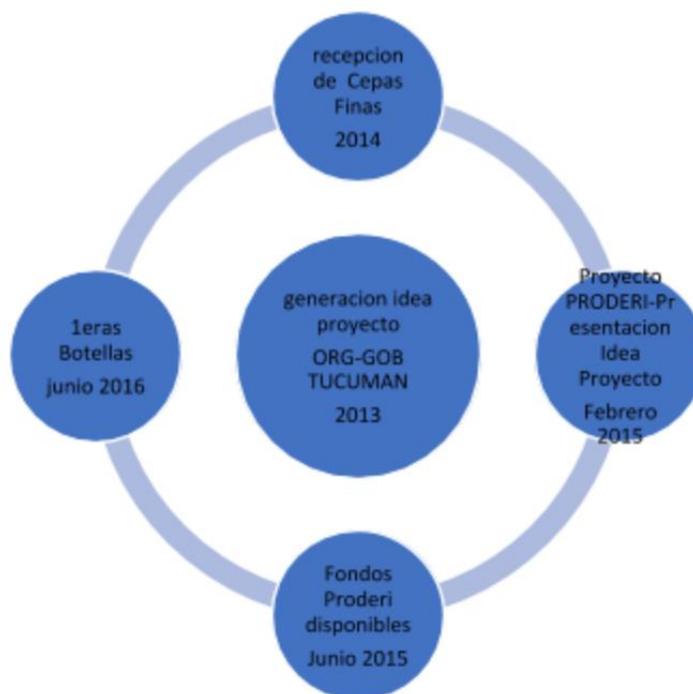
A continuación, se refleja en un cuadro las inversiones realizadas con dichos fondos:

Cuadro 15. Descripción de las líneas de financiamiento del Proyecto

LÍNEA DE FINANCIAMIENTO	DETALLE	MONTO
FACA-Bienes durables Colectivos	Obra bodega; equipamiento	\$1.749.478.87
FOCO	Créditos	\$260.000
PATyC	Asesoramiento-capacitación	\$509.000
FACA-ampliación	Cerco perimetral	\$125.180
PATyC- ampliación	enólogo	\$ 208.000
TOTAL		\$ 2.851.658.87

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Hitos más relevantes (Amaicha del Valle)



Ref: SUMAK KAWSAI

1. generación IP(idea proyecto): 2013
2. Recepción de cepas finas- 2014
3. Presentación FP (formulario proyecto): febrero 2015
4. Recepción de fondo en cuenta de la ORG junio 2015
5. 1er fraccionado. Presentación Vino en mercados junio 2016

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA. SITUACION ACTUAL

¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual?

La intervención del PRODERI, complementó la ampliación y terminación de la bodega iniciada en 2013, financiando el final de obra y el equipamiento de la línea de producción y almacenamiento entre las principales inversiones.

La bodega ocupa 1000 (mil) metros² en un predio cercado propio de la comunidad. Tiene dotación propia de agua y recibe energía eléctrica de la red pública, se ubica en forma estratégica a la entrada del pueblo de Amaicha del Valle, a 1 km del ejido urbano.

La realización de esta obra permitió a los productores de la comunidad obtener un vino especial que con el correr de los años se está posicionando como parte de la ruta del vino de los valles calchaquíes.

La puesta en marcha de la bodega “Los Amaichas” es un ícono de la Comunidad Aborigen logrando incursionar en la producción de cepas finas -malbec principalmente-, y mantener por su calidad sus plantaciones de uvas criollas.

Asimismo, actúa como un factor clave a la hora de promover la visibilidad de la comunidad de su cultura, organización y productos que ofrecen para su desarrollo económico y social.

Las plantaciones que proveen a la bodega se encuentran en buen estado, a la fecha suman cerca de 8 (ocho) hectáreas con un potencial de producción que asegura a la bodega completar su capacidad instalada de 50 mil toneladas en un futuro cercano.

Si bien se invirtió en el desarrollo de capacidades de integrantes de la comunidad para el manejo de cultivos, aún hoy están siendo monitoreadas por técnicos de la Secretaría de Agricultura Familiar, quienes han logrado una comunicación fluida y brindan capacitaciones técnicas específicas además de realizar la asistencia técnica.

Asimismo, se señala el apoyo de las instituciones provinciales en cuanto a propiciar el turismo, público objetivo primario de los vinos de los Amaichas en esa región y de los organismos nacionales, quienes financiaron toda la puesta en marcha del Proyecto.

Organizacionalmente han desarrollado la capacidad de negociar, maniobrar en los mercados aun a la distancia, conocer cadena de pagos, transferencias bancarias, requisitos fiscales a cumplir, etc.

La búsqueda de nuevos mercados es hoy una constante para la organización y ya han posicionado su producto en sitios gastronómicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Al momento de este estudio según lo informado por la organización, el monto y valor del FOCO asciende aproximadamente a \$270.000 (capital más intereses) y tienen 28 créditos otorgados. La tasa de incobrables es baja¹⁰⁰.

Lo más notorio desde la recepción del FOCO es que la comunidad se ha fortalecido en su rol de reunir y propiciar la apropiación del Proyecto por parte de los comuneros. Asimismo, con lo destacado en el párrafo anterior existen posibilidades de ofrecer a sus integrantes las ventajas de alcanzar créditos accesibles.

Actualmente la comunidad evalúa la posibilidad de ampliar ese capital para mejorar los créditos y ampliar el acceso a más comuneros. Asimismo, piensan constituir un banco de agroquímicos e insumos para prestar producto con un cierto interés.

¿Qué beneficios principales arrojó esta acción en el marco general del Proyecto?

Se destacan los beneficios social y cultural que la bodega trajo a la comunidad, como un símbolo de su presencia, complementando y potenciando el desarrollo en sus tierras.

La dinámica de la producción y la necesidad de que el manejo de la bodega se realice con miembros de la comunidad permitió alcanzar un grado de desarrollo de capacidades tanto a nivel de gestión administrativa como productiva.

El fondo rotatorio otorgado permitió adoptar una dinámica de institución crediticia que en el pensar y decir actual de sus autoridades, mejorara sin dudas el acceso al crédito de los comuneros, dinamizando su economía ya que cuentan con los recursos necesarios para ello.

¹⁰⁰ Lacuzzi, Luis- Informe Cierre FOCO-Documento interno.

Puede afirmarse que el Proyecto ha generado un cambio en la comunidad al insertarse en el modelo productivo de los valles calchaquíes, es decir productos Premium dirigidos a turistas que visitan los valles por un lado y clientes de restaurantes de CABA.

Varios comuneros han adoptado tecnologías disponibles para cepas finas e integran grupos de decisión dentro de la bodega.

A nivel organizacional la comunidad ya es señalada como productora de vino fraccionado con marca registrada y cumpliendo a través de la bodega en funcionamiento con todos los requisitos pautados por la autoridades nacionales y provinciales para esta actividad.

La venta conjunta los lleva a compartir ganancias y pérdidas, dado que la bodega los une en la producción del vino Sumak Kamay propio de la comunidad, integrando producciones aisladas que sus ancestros realizaban sin identidad propia sino particular de cada comunero.

Un gran beneficio que en esta iniciativa quedó de manifiesto es la atención que procuró el Estado nacional y provincial a la comunidad aborigen de una manera contundente. Se destaca el aprendizaje y desarrollo de capacidades que la temática tuvo en la organización trasladándose a aspectos de manejo de producción y gestión administrativa de la bodega.

Cuadro 16. Indicadores productivos: situación inicial/situación actual

INDICADORES	ANTES PRODERI	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ALCANZADO EN 2019	OBSERVACIONES
Puntos de venta	0	0	2	Aumenta distribución en Bs As
Litros vino	0	50.000 lts	35.000 lts	Cepas aun en crecimiento-tendencia positiva
Precio botella	0		\$250/botella	Tendencia sostenida
Fondo rotatorio	0	1	1	

Fuente: elaboración propia

Productos de calidad y productor de Amaicha



PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este Proyecto demostró la importancia de la presencia del Estado tanto nacional como provincial a la hora de plantear la necesidad de financiar Infraestructura Productiva Básica promoviendo el desarrollo de la actividad que tradicionalmente la comunidad realizaba, aunque en escasa cantidad y en forma exclusivamente artesanal.

Sin este subsidio no podría haberse concretado la reconversión de viñedos, la construcción de la bodega, el desarrollo de capacidades para su gestión y administración y la obtención de un producto de inserción comercial.

El desarrollo de capacidades que estas experiencias traen a productores asociados, donde los roles surgen de su propio interior y como ellos mismos afirmaron "...hemos adoptado tecnología para las producciones de nuestros ancestros", valorando las herramientas que acompañaron este Proyecto...".

La gobernanza ha sido un factor clave en esta experiencia, basada en conformar comités específicos en este caso de bodegueros quienes por consenso fijan los márgenes, precios de compra de la uva, precios de venta del vino, mercados donde se comercializan, etc.

Se identificó que en los primeros estadios del Proyecto se contaba con una adecuada, eficaz y eficiente articulación entre la comunidad y las instituciones públicas (nacionales y/o provinciales), la cual a la fecha quedó disminuida por recortes presupuestarios del sector público.

Se aprendió que para el diseño de actividades de asistencia técnica, se debe tener en cuenta una estructura flexible que permita desarrollar acciones capaces de contener las diversas variantes de situaciones socioproductivas y culturales. Un claro ejemplo es que la comunidad priorizó la formación de un técnico de la comunidad para recibir la capacitación tanto en producción vitícola como en manejo de la bodega.

Las tareas de producción de vino y su comercialización se han ido aprendiendo en la medida que se enfrentaron a los inconvenientes y a las condiciones de mercado, evidenciando necesidades de capacitación y planificación tanto en lo productivo como en lo comercial.

¿Qué elementos considerar para su sostenibilidad?

La comunidad señala que aún la comercialización de sus vinos fraccionados es dificultosa, principalmente por los costos y disponibilidad de botellas y corchos, situación común a las bodegas boutique que deben competir con grandes empresas a la hora de proveerse de insumos críticos y escasos ya que ambos son altamente susceptibles a situaciones macroeconómicas adversas a la importación de los mismo.

Asimismo, señalan la importancia de acceder a giras comerciales y exposiciones internacionales donde su producto tenga valor no solamente por su calidad sino como fruto de una comunidad aborígen.

El apoyo dado por el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación a través del acompañamiento técnico de la Secretaría de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial, y los técnicos de la UEC como así también el gobierno provincial financiando actividades turísticas en esta región, son un complemento propicio que augura la sostenibilidad del Proyecto

Se sugiere realizar una descripción detallada de los procesos y circuitos administrativos, misiones y funciones de cada área de la bodega.

Demostrar la necesidad de realizar el relevamiento, control, seguimiento y evaluación de los indicadores de gestión y resultados que este emprendimiento tiene, dada las características e inversiones realizadas.

Llevar registros, escribir los procesos y fijar indicadores monitoreando su evolución. Esto beneficiará por un lado a la propia organización y permitirá comunicar la experiencia y detallar mejor el impacto socio productivo a nivel local logrado.

Se identificó la necesidad de contar con un sistema de créditos que dinamice la económica de la comunidad, sea para productores vitícolas como los que realizan otras producciones.

Finalmente podemos encuadrar el caso en una *innovación productiva e innovación de procesos* que resulta prometedora en cuanto al desarrollo del negocio.

¿Qué lecciones se han aprendido?

Es importante apoyar aun la asistencia técnica, necesaria para el Proyecto, orientando al fortalecimiento de la organización a su autogestión y al desarrollo de sus capacidades. Las temáticas a abordar rondan principalmente en torno a la bodega y a su gestión y administración.

La dotación de insumos, equipamiento, puesta en condiciones de las instalaciones, son necesarios para apoyar el desarrollo del Proyecto, y no deberían estar sujetos únicamente al subsidio de organismos nacionales y/o provinciales.

El acceso al crédito y las asociaciones comerciales, y/ o contratos, dinamizarían la faz comercial y al Proyecto en su conjunto. Apoyando la necesaria incorporación de tecnología, cobertura de seguro agrícola, contratos, mecanización y riego de precisión, de modo tal de asegurar la continuidad, preservar los aspectos de calidad y aumentar la cantidad de botellas de vino producto ofertado por la organización.

Dada la importancia que tiene para los organismos financiadores el compromiso de los beneficiarios en contribuir en la medida de lo posible con los costos de operación y mantenimiento de las obras que se realicen, es recomendable que en las futuras formulaciones se prevea una estrategia clara, precisa y eficaz para encauzar las acciones que harán factible el repago de la inversión.

8. Caso de estudio:
“Protegiendo nuestro territorio: Sendero
ecocultural en la Comunidad Mbya de Yvytupora”.
Aristóbulo del Valle, provincia de Misiones

Organización ejecutora: Comunidad Mbya Guaraní

SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO

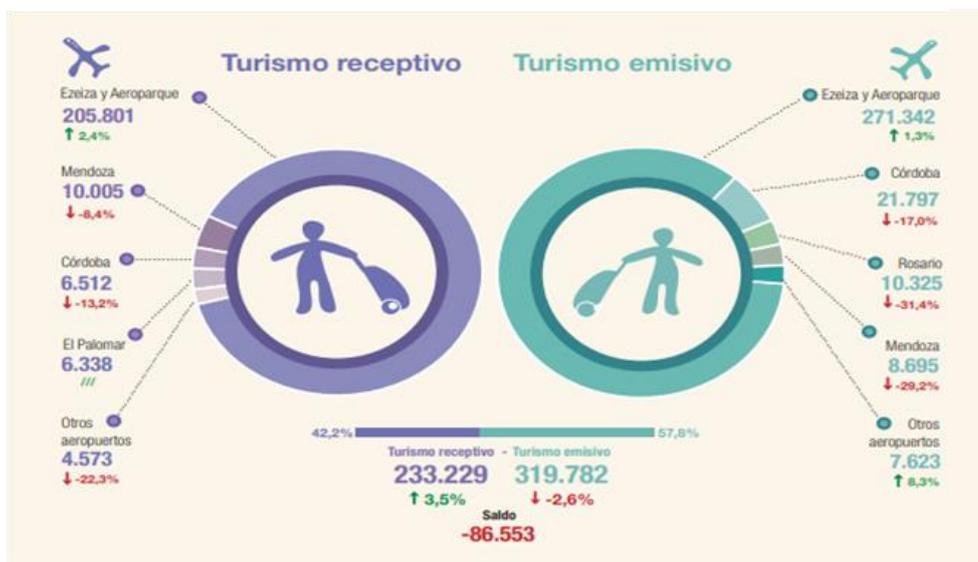
El turismo es una actividad que genera ingresos para distintos actores del territorio, tanto del sector público como del privado y de las comunidades receptoras, ya que traen aparejadas Actividades Características del Turismo¹⁰¹ (ACT, según definición de OMT), como son: alojamiento para visitantes, actividades de provisión de alimentos y bebidas, transporte de pasajeros por ferrocarril, por carretera, por agua, transporte aéreo de pasajeros, alquiler de equipos de transporte, actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reserva, actividades culturales, actividades deportivas y recreativas, comercio al por menor de bienes característicos, para nombrar las principales.

De esta forma, el gasto de los visitantes se transforma en un incremento de los ingresos de la economía receptora, a través del consumo turístico interior.

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automóviles¹⁰². El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia de destinos.

Argentina no es una excepción a estas tendencias, según INDEC a septiembre de 2019, se han recibido, por vía aérea internacional a 231,9 Miles¹⁰³ registrando los siguientes datos:

Gráfico 6. Cantidad de turistas por aeropuertos internacionales del país. Septiembre 2019.



Fuente: INDEC. 2019

¹⁰¹ Azcué Vigil, Ignacio. Cruz, Gonzalo. Varisco, Cristina. Impactos económicos del turismo. 2018.

<http://nulan.mdp.edu.ar/3068/1/azcue-et-al-2018.pdf>

¹⁰² Organización Mundial del Turismo (OMT). <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

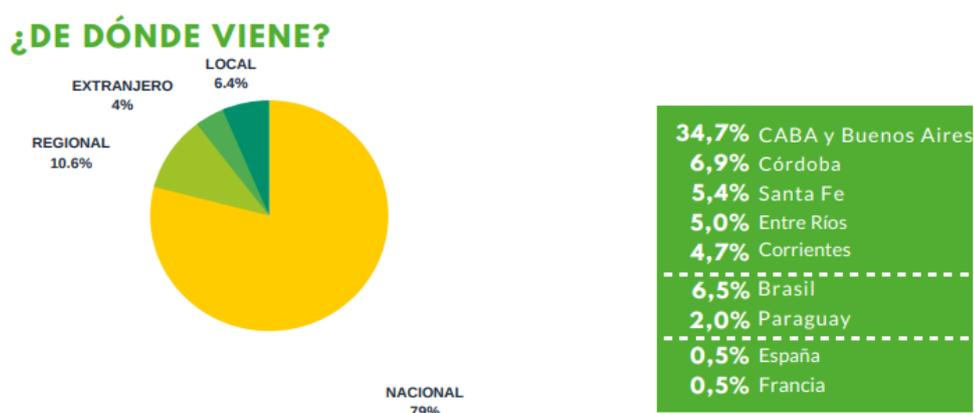
¹⁰³ INDEC. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>

Tanto las llegadas de turistas internacionales como los ingresos económicos tuvieron una tendencia creciente sostenida durante las últimas décadas, acentuándose los últimos 10 años¹⁰⁴.

Los ingresos producidos por el turismo no sólo tienen en cuenta al turismo receptor, sino que también hay que considerar al turismo interno, es decir, el realizado por residentes de un país dentro de las propias fronteras nacionales.

En el caso particular de la provincia de Misiones, el principal mercado de turistas, según registros del Estudio perfil turista integrado del Ministerio de Turismo¹⁰⁵, durante el año 2018, el origen de los turistas que se desplazaron a la provincia fue un 6,4% local, 10,6% regional -siendo los principales países Brasil y Paraguay-, 4% extranjero y un 79% nacional -siendo Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires los principales orígenes de visitantes (34,7%) seguidos por las provincias de Córdoba (6,9%), Santa Fe (5,4%), Entre Ríos (5,0%) y Corrientes (4,7%).

Gráfico 7. Origen de los turistas que se desplazan a la provincia de Misiones. Verano e invierno 2018.



Fuente: Ministerio de Turismo de la provincia de Misiones. ¹⁰⁶

Según este estudio, el turismo regional conformó el 10,6%, siendo Brasil su principal mercado emisor seguido por Paraguay, Uruguay, Perú y Chile. Los países extranjeros representaron el 4% restante, siendo España y Francia los principales mercados emisores de turistas.

Se puede destacar que, durante el año 2018, el 71,8% de los turistas que ingresaron a la provincia de Misiones la visitaron por primera vez, y el 23% repitió su visita al menos una vez durante el año. El 86% de los visitantes concurren a la provincia por vacaciones, por ocio y/o recreación, el 10% para visitar a familiares o amigos, mientras que un 2,3% visitó Misiones por negocios o trabajo y el 1% restante por otros motivos como ser estudios o formación, salud o por motivos religiosos.

¹⁰⁴ Ministerio de turismo. Presidencia de la Nación. Anuario Estadístico de turismo. AET 2015. Disponible en: <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/59f0080a467fb.pdf>

¹⁰⁵ Ministerio de Turismo. Provincia de Misiones. Estudio Perfil Turista Integrado 2018. Disponible en: <http://misiones.tur.ar/pdf/estudio-perfil-turista-integrado-2018.pdf>

¹⁰⁶ Ministerio de Turismo. Provincia de Misiones. Estudio Perfil Turista Integrado 2018. Disponible en: <http://misiones.tur.ar/pdf/estudio-perfil-turista-integrado-2018.pdf>

Como datos interesantes a remarcar, se observa que el promedio de gastos es de U\$D 53.43, si utilizan alojamiento pago, y \$ 20,88 si se hospedan en casas de familia o se encuentran de paso en la ciudad (datos del año 2018)¹⁰⁷. Las principales actividades realizadas son: culturales 47%, naturaleza 77%, compras 39%, aventura 47%, observación de flora y fauna 48%, turismo religioso 17% y actividades náuticas 28%.

Gráfico 8. Principales actividades realizadas por los turistas en las provincias de Misiones

CULTURAL 47%	NATURALEZA 77%	COMPRAS 39%	AVENTURA 47%
OBS. FLORA/FAUNA 48%	TURISMO RELIGIOSO 17%	ACT. NÁUTICAS 28%	

Fuente: Estudio Perfil Turista Integrado 2018.¹⁰⁸

Esta provincia tiene numerosos escenarios para la actividad turística, siendo el más importante en servicios y turismo receptivo Puerto Iguazú -para visitar el Parque Nacional Iguazú; además se destacan y promocionan Moconá, San Ignacio, Santa Ana, Posadas, Salto Encantado como otros destinos visitados en la provincia.

¿Cuál fue el problema que motivó la intervención del Programa para el Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI)?

En las últimas décadas se han instalado nuevas formas de hacer turismo que se caracterizan por, entre otras cosas, la desconcentración temporal (en contraposición a las vacaciones marcadamente estivales del turismo masivo) y espacial (diversificación de destinos que se agregan a aquellos de litoral ampliamente concurridos en décadas anteriores) y el surgimiento de nuevos actores vinculados a la oferta turística¹⁰⁹.

Es así como surgen diferentes modalidades que expresan una nueva manera de considerar, consumir y gestionar espacios con características naturales o culturales, surgen y se popularizan nuevas denominaciones como ser ecoturismo, turismo aventura, turismo rural, turismo cultural y etnoturismo, entre otras, que muchas promocionan como atractivo, los ámbitos naturales y rurales asociados con lo agreste, lo intocado, la belleza, la tranquilidad, la relación armónica con la naturaleza, etc¹¹⁰.

En este camino, el Ministerio de Turismo de la provincia de Misiones elaboró una estrategia para promover la Ruta de la Selva y la Huella Guaraní, como productos ecoturísticos que vinculen el Patrimonio Natural y Cultural que posee la provincia.

¹⁰⁷ Para fines comparativos, se traslado el precio de Pesos Argentinos a Dólar Estadounidense, utilizando el promedio de la cotización del BCRA del año 2018, promediando a \$ 28,62.

¹⁰⁸ <http://misiones.tur.ar/pdf/estudio-perfil-turista-integrado-2018.pdf>

¹⁰⁹ Carlos Cáceres y Claudia Alejandra Troncoso. Turismo comunitario y nuevos atractivos en los Valles Calchaquíes Salteños: el caso de la Red de Turismo Campesino. Instituto de Geografía, Universidad de Buenos Aires y CONICET / Instituto de Geografía, Universidad de Buenos Aires. 2015

¹¹⁰ Idibem.

Ruta de la Selva:

La Ruta de la Selva es una Región Ecoturística que coincide geográficamente con el área de conservación y desarrollo sustentable denominada Corredor Verde de la provincia de Misiones. Es una región amplia que se puede transitar desde todos los puntos cardinales de la Provincia.

Ofrece además de los atractivos de mayor magnificencia como la Cataratas del Iguazú (en 1984 fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO), las Reducciones Jesuíticas, Saltos del Moconá y Cruz de Santa Ana; múltiples atractivos naturales con una impronta paisajística única. Además, recorre áreas protegidas, ofrece actividades de turismo ecológico, aventura, deportes, interpretación de la naturaleza y avistaje de fauna autóctona.

Huella Guaraní:

Es el primer sendero etno-turístico de largo recorrido de la Provincia de Misiones. Se encuentra dentro de la Reserva de Biósfera Yabotí (277.553 hectáreas), reconocida internacionalmente por el Programa sobre el Hombre y la Biosfera (MAB) de la UNESCO, donde se conjugan colonias rurales, comunidades originarias y la biodiversidad de las Áreas Naturales Protegidas.

Esta Senda conecta al visitante con la legendaria y mitológica cosmovisión Guaraní, la asombrosa biodiversidad y el patrimonio cultural.

Huella Guaraní, en resumen, es un producto que integra tres elementos que son la síntesis de la Provincia de Misiones, la selva, las colonias y la Nación Mbya Guaraní.

En el recorrido de la ruta, se detallan las siguientes actividades¹¹¹:

- Disfrutar del contacto pleno con la mística Selva Misionera Guaraní en las diversas Áreas Naturales Protegidas.
- Conocer numerosos saltos y cascadas de agua, que conviven con la gran diversidad y riqueza que encierra la Selva Misionera.
- Interactuar con las culturas originarias apreciando sus técnicas de construcción, caza y pesca, así como también las artesanías propias de su identidad.
- Conocer la diversidad cultural generada por diferentes corrientes colonizadoras de inmigrantes y degustar auténticos sabores misioneros.
- Descansar en *lodges* ecoturísticos con actividades guiadas por expertos.
- Realizar actividades de cicloturismo, paseos fotográficos, avistaje de aves e interpretación de milenarias especies nativas, entre otras.

El caso de estudio, es un Proyecto financiado por PRODERI que se ha llevado adelante en el valle de Cuña Pirú, departamento de Cainguás, donde habita la comunidad Guaraní Yvytu Pora (viento bueno), que nuclea 28 familias -que en total suman 140 personas.

El Valle Cuña Pirú ha ido creciendo a través de los últimos años como una oferta turística alternativa al circuito clásico de la provincia de misiones. Sobre la Ruta Provincial (RP) N° 7 están asentadas una serie de comunidades Mbya Guaraní, las cuales se vinculan con la actividad turística a través de la comercialización de artesanías en puestos precarios en la ruta.

La Comunidad Yvytu Porá procuró ir un poco más allá de la venta de artesanías y en el año 2016 diseñó y armó un sendero corto por la selva lindante a la aldea donde, con un guía

¹¹¹<http://www.misiones.tur.ar/es/ecoturismo/>

guaraní, se aprende sobre las diferentes técnicas de caza de animales silvestres, la miel de la abeja Yateí (una de las más valorizadas por sus efectos benéficos en la salud), las plantas medicinales, la recolección de frutas, el agua y otros atractivos naturales desde la cosmovisión Mbya. Con el sendero armado, y un cartel en la ruta “Visite el sendero” comenzaron a tener visitantes, los cuales son acompañados durante el recorrido por jóvenes de la comunidad.

Ese mismo año la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Aristóbulo del Valle promovió y acompañó a los representantes de la comunidad a presentar el Sendero en el concurso “Mujeres de la tierra”, en el marco del Primer Concurso Nacional: “Mujeres de la tierra: turismo, alimento e identidad”, organizado por La Comisión de Mujeres de la Cámara Argentina de Turismo Rural (CATUR), para apoyar y difundir proyectos que contribuyen al desarrollo social, cultural y económico. El Proyecto fue seleccionado como primeros ganadores.

¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención?

El territorio de la provincia de Misiones ocupa una superficie de 29.801 km², es la tercera provincia más pequeña del país (después de Tucumán y Tierra del Fuego) representando solo un 0.8 % del de la superficie total.

Mapa 12. Provincia de Misiones



*Fuente: Epicentro Geográfico*¹¹²

Geológicamente integra el macizo de Brasilia a través de la meseta misionera. En Misiones existen diferentes tipos de suelos, siendo los más característicos los derivados del basalto, ya que cubren las dos terceras partes del territorio. Las formaciones que se encuentran en Misiones son llamadas mesetas, aunque se trata de mesetas de erosión hídrica y eólica, con forma mamelonada. En esta provincia no han ocurrido plegamientos, sino fracturas del sustrato precámbrico, en el que se encuentra el macizo de Brasilia. Por el centro de la meseta se eleva la sierra de Misiones o Central, que es divisoria de aguas entre los ríos Paraná y

¹¹²<https://epicentrogeografico.com/mapas/mapas-de-la-argentina/mapas-de-la-provincia-de-misiones/misiones-2014-aprobada-ai-3/>

Uruguay llegando a su mayor altura, 843 msnm, cerca de Bernardo de Irigoyen, en el cerro Rincón.

La provincia se encuentra rodeada por cinco ríos, de los cuales tres son de gran importancia: el Paraná, el Uruguay y el Iguazú, natural desagüe de grandes regiones con lluvias abundantes.

El clima de Misiones es tropical húmedo sin estación seca, por lo cual es la provincia más húmeda del país. Las localidades de baja altitud del sector sur y de los valles del Paraná y el Uruguay poseen clima semitropical húmedo, en tanto que a mayor altitud se presenta el clima tropical marítimo, un tipo climático similar al clima subtropical húmedo. Los vientos predominantes son del noreste, sudeste y este. El bioma que presenta es selva misionera y bosque en galería. Parte de la selva ha sido transformada por el hombre para cultivos o ganadería. El bioma original se encuentra protegido en el Parque Nacional Iguazú y otros parques y reservas provinciales. La temperatura media anual es de 21 °C.

La provincia tiene una población de 1.101.593 habitantes (INDEC, 2010¹¹³), siendo una de las más densamente pobladas de la Argentina.

El 73,7 % es población urbana mientras que la población rural representa el 26,3 % (21,09 % es población rural dispersa y el restante 5,21 % población rural agrupada). Por otro lado, la población de Pueblos Indígenas es mayoritariamente de la etnia Mbya Guaraní (sólo en algunas comunidades se localizan miembros pertenecientes al grupo Ava Chiripa), y en conjunto suman unas 13 mil personas, lo que significa casi el 1,2% del total de la población provincial¹¹⁴.

La población originaria esta constituida por integrantes del pueblo Mbya y, en muy pocos casos, se auto adscriben bajo una mixtura de Mbya guaraní y avá chiripá. Siendo la comunidad Mbyá Guaraní la de mayor población, con 48,9%, seguida de la comunidad Guaraní 32,8, Mapuche 4,3, Ava Guaraní 3,2, Toba (Qom) 2,5, entre otros¹¹⁵.

Cuadro 17. Población indígena u originaria por pueblo indígena u originario. Provincia de Misiones. 2010

Pueblo indígena u originario	Población indígena u originaria
Total	13.006
Mbyá Guaraní	6.349
Guaraní	4.260
Mapuche	562
Ava Guaraní	422
Toba (Qom)	326
Atacama	317
Tupí Guaraní	247
Otros	523

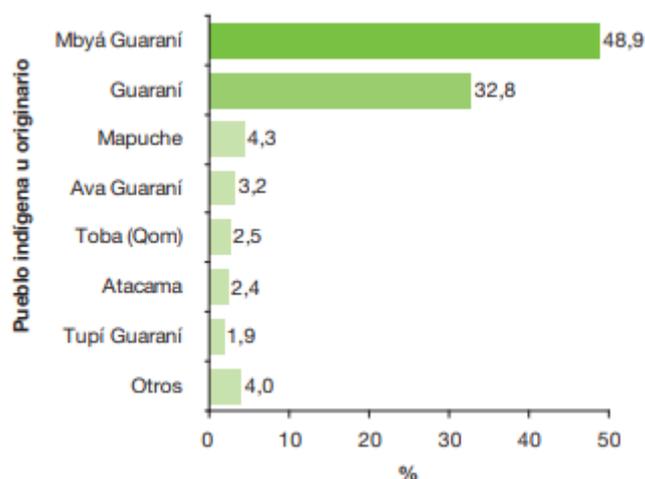
Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

¹¹³ INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Censo del Bicentenario. Serie B Nº 2. Tomo 1. Disponible en: https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

¹¹⁴ Plan de implementación Provincial. Proyecto de Inclusión Socio-Económica en Áreas Rurales (P.I.S.E.A.R.). 2016. Disponible en: <https://www.agroindustria.gov.ar/sitio/areas/pisear/biblioteca/PIP%20Misiones.pdf>

¹¹⁵ http://trabajo.gov.ar/downloads/pueblosindigenas/pueblos_originarios_NEA.pdf

Gráfico 9. Población indígena u originaria por pueblo indígena u originario. Provincia de Misiones. 2010



Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

En el caso de estudio, ha sido beneficiaria con el apoyo del PRODERI la comunidad Yvytu Porá, siendo que en la línea de base del Proyecto se declara compuesta por 94 miembros, de los cuales 20 son hombres de 30 años y más, 21 mujeres de 30 años y más, 24 son jóvenes varones y 29 jóvenes mujeres de hasta 29 años.

Esta población se encuentra ubicada en el Valle de Cuña Pirú, situado a 18 kilómetros de Aristóbulo del Valle y a 22km de Jardín América, perteneciente al departamento de Cainguás, en el centro de la provincia.

Los principales cultivos se destinan a la alimentación para consumo familiar: maíz, mandioca, poroto, batata, zapallo, sandía, huerta, granja (aves), frutales y apicultura -para este tipo de tareas utilizan herramientas manuales y la mano de obra es netamente familiar.

La comunidad tiene como valores fundamentales conservar su cultura y su territorio, donde la salud y la educación con saberes propios y de “los blancos” tienen un rol fundamental.

Debido a la cercanía a la ruta y beneficiados por la ruta turística, 13 familias trabajan en el sendero ecoturístico. En su mayoría jóvenes que ven ampliadas sus posibilidades de ingreso con las actividades del sendero y la venta de artesanías que está incrementando por las condiciones descritas anteriormente.

¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema? y ¿Qué se pretendió mejorar?

El principal problema que pretende resolver el Proyecto es la deficiencia en la infraestructura y servicios para recibir a los turistas que visitan el sedero, y para exponer y comercializar artesanías y orquídeas. Otro problema es la falta de experiencia para dicha actividad, tanto para gestionar como para comercializar el sendero.

Como se ha descrito anteriormente, la comunidad está ubicada en un lugar privilegiado para poder promocionar su sendero y en los últimos años sintieron el aporte que hizo el turismo en la economía local, pues al momento de presentar el Proyecto, registran 200 visitas al año que

les deja un ingreso anual por la venta de artesanías de \$ 18.000. En esta incipiente actividad tiene una proyección de crecimiento tanto en cantidad de visitas y como en la comercialización de sus artesanías.

En las entrevistas realizadas, tanto la técnica de la Secretaría de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial (SAF) como la coordinadora del Programa, transmiten que cuando comenzaron a tomar contacto con la comunidad, el sendero ya estaba en marcha desde el año 2016, recibían cierta cantidad de visitantes, a partir de lo cual vislumbraban una alternativa económica y comenzaban a analizar una línea de trabajo para que los jóvenes tuvieran una actividad que les genere ingresos y no emigren.

Por otro lado, es importante remarcar que la comunidad Mbya Yvutú Porá ha generado interacciones con varias instituciones, como el Ministerio de Ecología de la provincia de Misiones, el Ministerio de Ambiente de la Nación, la Secretaría de Agricultura Familiar, la Dirección de Turismo Municipal, el INTA y el Min. de Trabajo. Por ejemplo, el gobierno municipal les brinda soporte con maquinaria para mejorar sus caminos y desagües.

Al inicio del Proyecto toda la comunidad estaba de acuerdo en fortalecer el sendero, y los jóvenes se mostraban motivados y organizados para ello, pues no contaban con infraestructura para los turistas que visitan el sendero, ni para exponer las orquídeas. Además, presentaban problemas de comunicación -dificultades con la señal de celular-, lo cual limitaba las posibilidades para generar reservas y visitas a la comunidad.

En conjunto con técnicos de la Secretaría de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial, formularon el Proyecto y decidieron buscar financiamiento para poder concretarlo. Es así como la técnica de la SAF toma contacto con la Unidad Ejecutora Provincial de PRODERI y les presenta el Proyecto para que analicen su factibilidad y presentarlo como idea proyecto.

Con fecha 10 de mayo de 2017 dieron ingreso en PRODERI del Proyecto “Sendero eco cultural de la comunidad Mbya de Yvytu Porá”, donde se solicita el financiamiento mediante una línea FACA de \$451.700 y un plan de asistencia técnica por un monto de \$23.600, declarando como objetivo *mejorar los ingresos de los jóvenes mbya de la comunidad en general a través del desarrollo y la comercialización del sendero ecocultural y artesanías*. Y como objetivos específicos:

- Dotar de infraestructura y equipamiento para realizar un ecosendero interpretativo y exposición de artesanías;
- mejorar la comercialización del sendero, del sendero y de orquídeas, y
- fortalecer la organización de la comunidad en general y del emprendimiento en particular.

Los fondos solicitados tienen como principal destino la construcción de un centro de interpretación de 9 x 7 mtrs., con galería y dos baños, equipamiento, antena para tener señal de celular, folletería y cartelería. Se utilizará para recibir visitantes y para la exposición y venta de artesanías. También servirá para difundir el sendero, pasar videos, lugar de descanso y refugio en caso de lluvias.

Se prevé realizar inversiones para afrontar el mantenimiento y la comercialización, mediante la compra de herramientas para mantener la entrada y el sendero.

PROCESO DE LA INTERVENCIÓN

¿Quiénes fueron los actores involucrados?

I. Comunidad Mbya Guaraní Yvytú Porá: es la población objetivo de la presente sistematización. Esta comunidad se asentó en el Valle de Cuña Pirú, una zona que nuclea a muchas comunidades indígenas de Misiones. Este valle es atravesado por la Ruta Provincial N°7, es una zona de movimiento turístico (cercana al Parque Provincial Salto Encantado).

En septiembre de 2015, el Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI) resuelve inscribir la personería jurídica de la comunidad, mediante resolución N°459.

Este mismo organismo, en marzo de 2017 realiza un relevamiento en el territorio registrando 28 familias que nuclean a 140 personas.

La comunidad tiene como valores fundamentales conservar su cultura y territorio, donde la salud y la educación con saberes propios y de “los blancos” tienen un rol fundamental.

II. Subsecretaría de Programas Especiales y Financiamiento Internacional (UEP- PRODERI Misiones): dependiente del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de la provincia de Misiones, esta subsecretaría es la responsable de la gestión para la ejecución del Programa, con las tareas de programación, seguimiento, evaluación y administración fiduciaria del mismo.

III. MAGYP - Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales – PRODERI: tiene como objetivo general promover que las familias rurales pobres mejoren su calidad de vida a través del incremento de ingresos por el aumento en la producción, la productividad, la inserción en cadenas de valor y la creación de oportunidades de trabajo, con equidad de género y conservando el medio ambiente.

Puntualmente, PRODERI financia mediante un Fondo para Apoyo de las Comunidades Aborígenes (FACA), infraestructura e insumos para mejorar el servicio que prestaba la comunidad. Además, el Programa financió un Plan de Asistencia Técnica y Capacitación solicitado por la comunidad.

IV. Secretaría de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial: dependiente del Ministerio de Agricultura de la Nación, tiene como objetivos el diseño de planes, programas y proyectos para promover la capacidad productiva de la agricultura familiar fortaleciendo las condiciones para el desarrollo local y regional.

Fundamentalmente, a través de su técnica de terreno, quien acompaña a la comunidad hace muchos años y, como se comentó en apartados anteriores, acompañó a sus miembros en el diseño del Proyecto y fue fundamental en el enlace con la UEP.

V. Municipalidad de Aristóbulo del Valle: jurisdicción de la cual depende administrativamente la comunidad. Articuló con la Comunidad, al limpiar el camino de acceso, como en los primeros pasos en la promoción del sendero, acompañando a la cacique con la difusión del primer video del sendero en un concurso en Córdoba. Además, al momento de trabajar el presente Proyecto, donó tubos para el alcantarillado de la entrada al *Centro de visitantes*.

VI. Marandu Comunicaciones Sociedad del Estado: es una empresa de telecomunicaciones de la provincia de Misiones que tiene como objetivo dotar a la provincia de las más avanzadas tecnologías de conectividad, generando oportunidades para el desarrollo de todos los ámbitos sociales, tanto públicos como privados. Desarrolla la Red Provincial de Fibra Óptica (RPFO), que junto a la red Federal de Fibra Óptica conectará cerca del 90% del territorio provincial.

Miembros de la Comunidad Ybytú Porá entrevistados



¿Qué y cómo se hizo?

En el año 2014, la comunidad diseñó y abrió un primer sendero en la zona donde se encuentran actualmente, recibía visitas esporádicas y generaba algún ingreso adicional a la comunidad. A medida que el tiempo pasaba y las visitas iban aumentando percibían nuevas necesidades y oportunidades que los convocaba a reunirse en Asamblea y pensar en cómo mejorar el servicio que brindaban, conservando siempre la idea de un sendero ecoturístico que respete, conserve y transmita su cultura, para poder generar ingresos y arraigo entre sus integrantes.

La llegada de la técnica de terreno de la Secretaría de Agricultura Familiar y Desarrollo Territorial, quien trabajó con ellos acompañándolos en la articulación de sus demandas con otros actores institucionales que trabajan en el territorio, les dio la oportunidad de mostrarle el Proyecto y convocarla para que juntos puedan volcarlo en un formulario con el objetivo de buscar financiamiento para construir un centro de recepción de visitantes con baños, equipamiento y poder adquirir maquinarias para mantener el patio y el sendero.

Tras meses de trabajarlo en conjunto y redefinirlo, se formuló el Proyecto del Sendero ecocultural y se lo presentó a instituciones que pudieran financiarlo. Es así como en un primer momento se presentó ante el INTA, pero los montos de financiamiento a los cuales se podían acceder no cubrían las actividades planteadas.

Finalmente, se presentó a PRODERI – UEP, quien recibió de buen modo la propuesta, pues si bien ya habían trabajado con otras comunidades indígenas, ésta se presentaba con un proyecto diferente ya que además de interactuar con blancos, en entrevistas a la coordinadora provincial de PRODERI recuerda que *“son personas que sin dejar de practicar la parte profunda de su cultura, tienen un gran trabajo con la limpieza del territorio, manejan muy bien la cestería, se habían esforzado en conseguir una extensión de la escuela, todos datos que hablan de una comunidad emprendedora, movediza”*.

Es así como comienzan a ejecutar el Proyecto y en una primera instancia, el 30 de marzo de 2017, se confecciona la línea de base simple del Proyecto, donde se registran los siguientes datos relevantes a la presente sistematización:

- a) La organización se declara Comunidad Originaria. No teniendo personería jurídica.
- b) Sus miembros son en total 94 personas, siendo 20 hombres adultos, 21 mujeres mayores de 30 años; y 24 varones y 29 mujeres jóvenes -menores de 29 años.
- c) Quien toma las decisiones es un órgano directivo/grupo de autoridades.

- d) Se declara que todos los miembros de la comunidad participan de las reuniones de trabajo o asamblea.
- e) Como datos productivos del Proyecto mencionan que tienen una propiedad comunitaria de la tierra, y que tienen en el año 2017, 200 entradas anuales al sendero y la comercialización de 300 artesanías, concluyendo en un ingreso anual neto de \$10.000 y \$15.000 respectivamente.
- f) Como resultado del proyecto PRODERI se espera un aumento de los ingresos netos familiares, mejora en las condiciones de comercialización y acceso al crédito y financiamiento.

Además, se proyectó un aumento de un 900% de la venta de entradas, que se trasladaría a un 700% de incremento de los ingresos de la actividad turística. Respecto de la comercialización de artesanías, se espera luego del Proyecto un aumento del 300% de la producción, con un respectivo incremento del 300% producto de la venta, traduciéndose en un 700% de aumento de ingreso.

El 4 de abril de 2017 se presenta formalmente el formulario de solicitud de apoyo PRODERI, donde se expresa que el objetivo general es mejorar los ingresos de los jóvenes Mbya y de la comunidad a través del desarrollo y comercialización del sendero ecocultural y artesanías, y declaraban como objetivos específicos dotar de infraestructura y equipamiento para realizar un ecosendero interpretativo y exposición de artesanías, mejorar la comercialización del sendero, de las artesanías y de orquídeas y fortalecer a la organización de la comunidad en general y del emprendimiento en particular. El monto solicitado para la ejecución del Proyecto era de \$475.300, a ejecutarse en 12 meses.

La UEP PRODERI realiza el dictamen de evaluación técnica donde establece que considera que el Proyecto se enmarca dentro de los lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo Territorial de la provincia y del PRODERI. Las actividades previstas en el Proyecto condicen con el diagnóstico en términos técnicos y son viables en sus aspectos productivos, comerciales, organizativos y ambientales. Por lo tanto, manifiestan que la carpeta de financiamiento se elevará al comité de aprobación y seguimiento territorial (CAST) para su tratamiento.

La Unidad Ejecutora Provincial de la provincia de Misiones trabaja con una modalidad de Comité de Aprobación y Seguimiento territorial (CAST) que se plantea como un lugar de encuentro donde concurren el Coordinador Provincial, un representante del INTA en la provincia, un representante de la Secretaría de AF en la provincia, y dos representantes de los beneficiarios (un varón y una mujer), quienes presentan y defienden los proyectos. En el caso del Proyecto del sendero, los entrevistados la recuerdan como una muy buena presentación, donde el segundo cacique transmitió el empoderamiento de la comunidad y los beneficios que ellos consideraban que el financiamiento traería a su comunidad.

Posteriormente, se firma el convenio de financiamiento para el Proyecto Integral y el Plan de Asistencia Técnica y Capacitación, entre la UEP PRODERI y la Comunidad, donde la provincia se compromete transferir en carácter de Aporte No Reembolsable (ANR) \$475.300, para ser aplicados al Proyecto.

Tras esa firma del convenio de financiamiento, la comunidad, con acompañamiento de la técnica de la SsAFCyDT y el asesoramiento del equipo fiduciario de UEP PRODERI, se organizó para la buscar presupuestos y poder compararlos. La búsqueda se centralizó en firmas de la zona para poder inyectar la suma recibida a la economía local. Los beneficiarios del Proyecto manifiestan que ese momento les resultó un poco complejo por los detalles que debían prestar atención para poder cumplir con los requisitos del programa, pues ellos no estaban familiarizados con dichos procedimientos. Además, mencionan que pusieron mucho énfasis en

la venta de artesanías para afrontar los gastos en movilidad que les requería trasladarse a los centros urbanos de la zona.

Finalmente, una Cooperativa de trabajo municipal de Aristóbulo del Valle fue la que cotizó a un menor precio y, además, negociaron un descuento a cambio de que la comunidad colabore con dos ayudantes para mano de obra. Se contrató a la Cooperativa y se les encargó que la construcción sea de madera y cemento, y que se realice un contrato de llave en mano por un monto de \$ 335.000.

Un hito importante en este momento es que esta Cooperativa de trabajo estaba pasando un momento muy crítico de desocupación de sus integrantes y el municipio de Aristóbulo del Valle intervino afrontando los gastos en un 15% de mano de obra.

En el primer mes de ejecución, la UEP provincial realizó un taller donde participaron los beneficiarios, los técnicos y los proveedores que salieron adjudicados en las adquisiciones efectuadas. Se organizaron mesas de trabajo donde se capacitaron y asistieron a los diferentes actores en temas fiduciarios, como en los contratos, acuerdos y todos los temas que están relacionados con las adquisiciones, de manera que luego del taller ya están encaminados los trámites para las compras y contrataciones.

El 30 de agosto de 2017 la provincia de Misiones recibe el primer desembolso del Proyecto y el 5 de septiembre la comunidad se reúne en asamblea para tratar dicho desembolso. En el acta se expone qué proveedores han sido seleccionados para la adquisición de materiales de construcción y herramientas de trabajo -por un monto de \$402.400-, para la adquisición de insumos de corralón -por un monto de \$155.500- y proveedor de ferretería y agroinsumos -por un monto de \$80.000.

Al mes ya se comienzan a recibir los primeros equipamientos y a construir el *Centro de visitantes*. Una vez iniciado el proceso de construcción del salón y recibidas las primeras maquinarias compradas, la comunidad elabora el reglamento de uso para el centro de visitantes comunitario y lo envía a la UEP de PRODERI para su consideración.

El reglamento de uso se aplica tanto al centro de visitantes, como al equipamiento y el manejo del sendero ecoturístico. Para una buena distribución de las tareas se crean los siguientes órganos: Comisión de seguimiento, Coordinador y encargado de mantenimiento.

La Comisión de seguimiento tiene como finalidad asegurar el buen uso de los bienes, realizar un seguimiento y evaluación y proponer acciones. Estará compuesta por cinco representantes, designados por un período de dos años y sus cargos pueden ser renovados. Además, en el reglamento se detallan la periodicidad de las reuniones y las competencias de la misma.

Coordinador de uso: se establece que serán dos coordinadores, y se describen las responsabilidades de los mismos.

El encargado de mantenimiento responderá a las pautas y directivas del coordinador, siendo responsable por el mantenimiento de las instalaciones.

Además, se describen los derechos y deberes de los usuarios; recomendaciones generales respecto al mantenimiento de la infraestructura, se detalla la obra y maquinaria disponible.

Para fines de diciembre de 2017 se habían realizado las gestiones para el arreglo del acceso a la comunidad y del alcantarillado de acceso al sendero eco cultural, ya que para poder acceder al sendero y al centro de visitantes en construcción se cruzaba un pequeño bañado que en los momentos de lluvia era muy intransitable. Se gestionó ante el municipio de Aristóbulo del Valle, quien cedió los tubos de cemento para realizar un pequeño puente y puso sus maquinarias para la obra.

El *Centro de visitantes* se finalizó tres meses después de su adjudicación.

Paralelamente, en el marco de una mirada integral del Proyecto, la comunidad realizó articulaciones con diversos actores para ir complementando acciones.

- ✓ Recibieron capacitación de la Facultad de Ciencias Forestales de la UNAM, donde aprendieron técnicas de cestería.
- ✓ A través del Ministerio de Ecología y RRNN, 14 jóvenes se capacitaron en San Ignacio en interpretación ambiental.
- ✓ Se articuló con Proyecto USUBI del Ministerio de Ambiente de la Nación, donde se realizaron plantaciones de árboles frutales nativos y exóticos, participaron en el curso de interpretación ambiental y se capacitaron en reproducción de orquídeas.
- ✓ Articulación con Dirección de Turismo de la municipalidad de Aristóbulo del Valle para la participación de ferias y eventos (día internacional del turismo, jornada de jardines botánicos, etc.)
- ✓ Articulación con docentes y alumnos de comunicación de la escuela Normal de Aristóbulo del Valle en la elaboración de folletos y video de la comunidad.

Posteriormente, en julio, se adquiere el equipamiento para el *Centro de visitantes*, una motosierra y una fresadora. Con este desembolso se adquirió una Notebook, un proyector, equipo de sonido, mesas plásticas, sillas, una impresora y una cámara de fotos para poder completar el paquete de servicios que se ofrecen a los turistas.

Finalizadas las actividades de construcción del *Centro de visitantes* y adquiridos los equipamientos para completarlo, en febrero de 2018 la comunidad le solicita a la UEP un anticipo para efectuar el segundo desembolso del Proyecto por un monto de \$116.700 del fondo FACA y \$23.600 del insumo de fondo para asistencia técnica y financiera.

Con la apertura al público del *Centro de visitantes* se inició en la comunidad todo un reaprendizaje en el trato con los turistas. Tal es así, que en un principio no habían establecido tarifas, entonces cada vez que llegaba un turista o un grupo de ellos, se les cobraba discrecionalmente y no tenían un registro de cuántos turistas entraban, y además tenían un bajo control sobre los ingresos que se generaban. Posteriormente, decidieron establecer tarifas categorizadas según sean provincial, nacional, jubilados y estudiantes, y extranjeros. También, establecieron que los ingresos provenientes de las visitas durante el día, se repartiera un porcentaje para el guía que los recibió y la comunidad¹¹⁶.

Además, se fueron repautando acuerdos entre la comunidad y hoteles de la región, donde éstos promocionan el sendero a sus huéspedes con el precio de la entrada que la comunidad establece, generándose una articulación con el sector hotelero que les trae beneficios y regularidad al sendero.

Ya construido el *Centro de visitantes* y adquirido el equipamiento necesario para la puesta en marcha de las actividades previstas, las acciones siguientes eran abordar el tema de la conectividad. Pero se encuentran con que la ejecución de los objetivos anteriores les resultó más costoso de lo planificado y, debido a la fuerte inflación y devaluación ocurridas, este ítem quedaba muy lejos de poder ejecutarse. Entonces, la comunidad le solicita a la coordinadora provincial del PRODERI que se considere solicitar un incremento del 10% del total del Proyecto para poder adquirir la antena para conectividad contemplada en el formulario integral del Proyecto.

De acuerdo a la normativa, se eleva dicha solicitud al CAST, que fue celebrado en fecha 18 de febrero de 2018, el cual aprueba el incremento solicitado para la finalización del proyecto, por

¹¹⁶ En la entrevista realizada a los miembros de la comunidad se manifestó el sistema de división, pero no el porcentaje específico del mismo.

una suma total de \$47.530, elevándose el costo total del proyecto a \$522.830. Dicha solicitud fue aprobada y formalizada en una adenda.

Como se mencionó, los fondos solicitados para la adquisición para la antena quedaron retrasados cuando el proyecto se ejecutó, y la antena para tener señal de internet no se pudo adquirir pese al incremento del 10% solicitado. En vistas de esta situación, representantes de la UEP conversaron con los miembros de la Cooperativa de Cainguas, quienes suministran internet en la zona, y ésta les ratifica que su alcance es limitado, y no pueden llegar a la comunidad. Fue entonces que se decide articular con Morandú Comunicaciones, la Sociedad del Estado que trabaja el tema de telecomunicaciones. Luego de los primeros contactos, la empresa recorrió y evaluó el terreno y presentaron ante su directorio la propuesta de poner una antena en la comunidad. Al poco tiempo la empresa instaló la antena y les proveyó internet de forma gratuita.

Al poder cubrir esta actividad con la interacción con Morandú, la comunidad tuvo disponibilidad de \$47.530 para poder invertirlo. Es así como decidieron adquirir un equipo de Handy para que los ayude con la comunicación interna entre las personas que trabajan en el sendero. La decisión fue priorizada pues, en algunas ocasiones, como tormentas repentinas o algún percance dentro del sendero, se vieron con la urgencia de poder conectarse internamente entre ellos para orientar al guía y a los visitantes que estaban dentro del Sendero.

La comunidad en el Valle de Cuña Pirú



**RESULTADO
S DE LA
EXPERIENCIA
. SITUACIÓN**

ACTUAL

¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual?

La primer y visible diferencia es que este Sendero ecoturístico, luego de la ejecución del Proyecto PRODERI, tiene un centro de visitantes de 9 m X 7 m, con dos baños y una galería que les permite recibir a los turistas, para exposición y venta de artesanías. Los beneficiarios han mencionado que estos equipamientos les han permitido diversificar la cantidad de servicios ofrecidos a los visitantes, principalmente los días de lluvia o cuando hay inclemencias climáticas.

Este centro de visitantes les permitió tener un lugar adecuado para exponer las artesanías de una manera más visible y atractiva al turista, lo que incidió en un aumento de artesanías comercializadas. En este punto, el segundo cacique nos comenta que ha aumentado la cantidad de personas que se dedican a la cestería, y que son principalmente mujeres. Es importante tener presente que, fruto de las articulaciones con diversas instituciones, la Facultad de Ciencias Forestales de la UNAM las capacitó en técnicas de cestería.

Como se mencionó en otros apartados, desde el inicio del Proyecto el número de turistas fue aumentando, y el trabajo de comunicación, la nueva infraestructura y todas las acciones conjuntas que se llevaron a cabo, propició un aumento del número de visitantes.

Cuadro 18. Comparativo de visitas al sendero y venta de artesanías antes y después de la ejecución del Proyecto.

	Antes de PRODERI*			Después PRODERI ^{117**}		
	Cantidad	Precio unitario	Ingreso total	Cantidad	Precio unitario	Ingreso total
visitas al sendero/año	200	\$50	\$10.000	900	\$ 300	\$270.000
artesanías/año	300	\$60	\$18.000	600	\$500	\$ 300.000

Fuente: elaboración propia en base a Formulario integral de proyecto PRODERI y entrevistas realizada

*Declaradas en la ficha de proyecto

** Declaradas por los beneficiarios en las entrevistas realizadas. Entrevista a Segundo Cacique.

Segmentación y precios para visitar el Eco Sendero Yvytú Porá:

- Turista provincial: \$ 150
- Turista nacional: \$ 250
- Jubilados y estudiantes: \$ 100
- Turista extranjero: \$ 500

¹¹⁷Se establecerá para el cálculo comparativo, un promedio de \$300.

Cantidad de Visitantes: Temporada baja: 70 por mes. 630 visitas resto del año (9 meses)
Verano: todos los días, 10 visitas por día. 900 visitas temporada verano (tres meses)

Además del equipamiento para el *Centro de visitantes*, con el Proyecto se adquirió una motocierra que, conjuntamente con otras maquinarias que la comunidad pudo obtener, contribuyen a que el mantenimiento del acceso a la comunidad, del patio lindante al *Centro de visitantes* y del sendero se haga de manera más veloz y eficiente, contribuyendo a la limpieza y a la estética del servicio ofrecido.

Como se mencionó en apartados anteriores, el impulso que dio el Proyecto, generó vínculos y articulaciones con otras instituciones que dieron su aporte para fortalecer la iniciativa de la comunidad. En este sentido, el municipio de Aristóbulo del Valle, a través de la Secretaría de Turismo, los promocionan entre sus recorridos¹¹⁸, dedicándole un espacio para difundir sus actividades, atractivos y promocionar sus artesanías.

Otro de los cambios importantes que se observan a partir de la ejecución del Proyecto, es que la comunidad cuenta con conectividad a Internet. Si bien el presupuesto planificado no fue suficiente para dicha actividad, la Unidad Ejecutora Central del PRODERI gestionó las acciones necesarias para que Marandú Comunicaciones se involucrara con la comunidad y se realicen las gestiones para poder poner una antena que les brinde el servicio de internet. El acceso a internet es reciente, no podemos saber qué actividades realizará la comunidad, pero según lo expresan y lo han asentado en el documento del Proyecto, internet les permite difundir el Sendero, las actividades que realizan, participar en foros o redes sociales para promocionarse, además de gestionar reservas y tours con los turistas.

A nivel organizacional, uno de los cambios más importantes es que ha aumentado el número de miembros de la organización, quienes se han sumado activamente al Proyecto eco turístico, en las diversas tareas que hay que cubrir, como por ejemplo la venta de artesanías, la recepción de visitantes, aportando en el agasajo final, etc.

En este mismo sentido, el fortalecimiento organizacional también se traduce en las acciones de vinculación entre la comunidad y las diversas instituciones que fortalecen el Proyecto en sus múltiples aristas. Esto se traduce en capacitaciones para guías turísticos, en cestería, se realizaron plantaciones de árboles frutales nativos y exóticos, participación en curso de interpretación ambiental y capacitación en reproducción de orquídeas, también participaron en ferias y eventos turísticos y elaboraron folletos y videos de la comunidad. Fruto de la articulación con el municipio de Aristóbulo del Valle, se realizó el alcantarillado del arrollo, lo que les permitió la construcción y acceso al centro de visitantes.

Todas estas actividades, en el marco del Proyecto PRODERI, han generado un impacto positivo y les ha dado las condiciones materiales para que el despegue del sendero ecoturístico como un emprendimiento promisorio en el marco de las nuevas formas de turismo.

¿Qué beneficios principales arrojó esta acción en el marco general del Proyecto?

El mayor beneficio percibido y manifestado por la comunidad es el empoderamiento que se dió dentro de la comunidad: ellos se sienten muy orgullosos por el camino atravesado y los logros obtenidos, tal como lo declaran en las entrevistas realizadas: *“En cuatro años hemos tenido técnicos que ayudaron, pero la comunidad fue la que más participó, la escribió, la corrigió y la volvió a escribir”*.

La comunidad también remarca el hecho de sentirse reconocidos por las otras comunidades de la Nación Guaraní, ya que al iniciar las primeras acciones del sendero fueron muy criticados, pero su perseverancia en el trabajo del Proyecto y los resultados que arrojaron hizo que muchas los reconozcan, los vayan a visitar y los tomen como referentes en emprendimientos para comunidades indígenas. *“El sendero se reconoce, es una referencia”*.

¹¹⁸<http://adelvalleturismo.com.ar/atractivos/detalles/62/sendero/>

Si bien el Sendero ecoturístico ya tiene varios años trabajado en la comunidad, la instalación de un *Centro de visitantes* con su equipamiento, les ha permitido brindarles a los turistas un espacio más que les permite ofrecer cómodamente otros servicios como productos audiovisuales, gastronomía, cánticos, espacio de espera, baños y la exposición de sus artesanías. Esto trajo aparejado una mayor recaudación de ingresos, puesto que cobran entradas, vienen más turistas y sus artesanías se venden más.

Es muy marcado el fortalecimiento organizacional que se generó dentro de la organización. Partiendo del propósito de que la juventud tenga actividades que generen ingresos dentro de la comunidad, han transitado un camino donde definieron roles, se capacitaron, fijaron precios, buscaron financiamiento, ejecutaron dicho financiamiento, negociaron con hoteles, lodges, articularon exitosamente con instituciones, son todas acciones que los enmarca como una comunidad fuerte, determinada y perseverante para el logro de sus metas.

PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resultados alcanzados en términos de innovación:

Innovación tecnológica: la ejecución del Proyecto ha dejado capacidad material para poder ofrecer nuevos productos, al incorporar el *Centro de visitantes* al Proyecto del Sendero se les abre un abanico de posibilidades para poder ofrecer como servicio turístico. Actualmente tienen lugar para la exposición de sus artesanías, para exponer sus presentaciones y para recibir a los turistas sin importar los cambios climáticos.

Innovación de procesos: si bien el Proyecto no pudo financiarlo, las gestiones realizadas a raíz de la ejecución del Proyecto PRODERRI le permite a la comunidad la incorporación de internet. Esta incorporación les permite difundir su servicio turístico en otros mercados y poder interactuar de manera más dinámica con el público objeto para poder comercializar su Sendero.

Cambios en formas de organización y administración: la introducción de todos los cambios descriptos fruto del proceso que origina el Proyecto, muchos miembros de la comunidad redefinieron sus roles en el Proyecto, y otros se han incorporado.

¿Qué elementos considerar para su sostenibilidad?

El principal elemento que se debe considerar, y que todos los entrevistados lo expresan desde diversos puntos de vista, es la supervivencia de la cultura indígena, que se considera como fuente de identidad y medio de vida, tanto de la comunidad en si como algo distintivo del Proyecto en particular.

En este movimiento de apertura de la comunidad, se corre el riesgo de que se aparten de sus objetivos actuales, como poder hacer que las generaciones nuevas conozcan su cultura ancestral, que las hagan respetar. Si ellos se apartan de esa visión ese Proyecto no va a ser el mismo. El proyecto está ligado a ellos, a su cosmovisión y eso lo hace distintivo.

La entrada de internet a sus vidas no debe ser un obstáculo o algo mal visto, éste puede ser un elemento que los haga interactuar como para hacer oír sus voces, expresar sus visiones del mundo y reclamar un lugar activo en las agendas locales. Pero también es un factor de

apertura que inquieta a los caciques de la comunidad, quienes expresan estar expectantes y dubitativos sobre la influencia que ejercerá internet en la comunidad.

Otro factor que debemos considerar para su sostenibilidad, es reforzar las capacidades de administración sobre los ingresos del Proyecto. En efecto, como se ha descrito el Sendero ecocultural, genera importantes ingresos a la comunidad, tiene mucho potencial para crecer y seguir diversificando su público y los servicios que brinda. Pero es fundamental trabajar y empoderarse de nociones administrativas y financieras que les permita planificar sus acciones, gastos, roles, responsabilidades, inversiones y mantenimientos, e entre otros.

¿Qué lecciones se han aprendido?

Las últimas décadas vividas por los Mbya Guaraníes en Misiones permiten conocer y entender el proceso de fragmentación y de empobrecimiento al que están sometidos. Las estructuras políticas y económicas fueron gradualmente destruyendo las tradiciones que se transmiten desde los ancestros. En ese proceso fue determinante el problema de la tenencia de la tierra, porque provocó desplazamientos y migraciones internas colectivas, hasta que en el presente -salvo pocas excepciones- las comunidades solamente ocupan pequeños espacios de grandes extensiones de tierras en calidad de ocupantes precarios¹¹⁹. Esta situación modificó sustancialmente la dinámica y forma de vida de las comunidades Mbya Guaraníes de Misiones, que quedaron cautivas de la buena o mala voluntad de los dueños de los campos o de los dirigentes políticos de turno. De este modo las comunidades indígenas perdieron sus propios espacios étnicos, sociales, religiosos, económicos y políticos.

Mirado desde este contexto, el Proyecto de Sendero Eco turístico tiene una relevancia sustantiva, ya que no es solamente un emprendimiento económico que genera ingresos a la comunidad, sino que también es un factor de arraigo territorial, ellos están identificados con ese espacio al que cuidan, valoran, y en el que reproducen su cultura ancestral y al que están exponiendo a otras comunidades para poder reforzarse a ellos mismos como una comunidad fuerte y orgullosa de sus procesos.

El PRODERI es una parte importante de una estrategia pensada, repensada y definida por la Comunidad Mbya Guarani Yvytu Porá, para que los jóvenes tengan una actividad que les genere ingresos, pero que también les pide que refuercen su identidad para poder mostrarse. Es un movimiento de apertura y cierre, de ser fuertes internamente para poder abrirse al exterior.

La construcción y equipamiento de un *Centro de visitantes* es un hito que materializa este camino emprendido. Le da visibilidad y potencialidad para que puedan seguir mostrando su cultura a través de sus artesanías, de tener un espacio para poder recibir gente de afuera y diversificar las posibilidades de servicios. Pero debe rescatarse fundamentalmente que este Proyecto es parte de un proceso que inicia la comunidad desde el año 2014 y que fue moldeándose hasta salir a interactuar con otras instituciones para poder potenciarse y mostrar al mundo la cultura Mbya Guaraní.

Lo que les queda de camino próximo es consolidar este Sendero, que tiene una gran vía para seguir creciendo en cantidad de turistas para recibir, oferta de servicios y alianzas que articular; es trabajar los temas que tienen que ver con la sostenibilidad financiera y económica.

¹¹⁹ Centro Mandela DDHH. Centro de Estudios en Investigación Social. Artículo del 24 de agosto de 2016, Población sobrante: los mbya guaraní, los más pobres de la rica provincia de Misiones. Disponible en: <http://www.centromandela.com/?p=18212>

9. Caso de estudio:
“Agregando Valor a nuestra miel”,
provincia de Chaco

SITUACION INICIAL Y SU CONTEXTO

La apicultura argentina se destaca por ser de gran peso en América Latina y una de las más grandes a nivel mundial. Alrededor de 4.000.000 de colmenas y 35.000 productores registrados forman parte de esta cadena que aporta más del 20% de las exportaciones mundiales. La producción mundial de miel es de alrededor de 1,5 millones de toneladas al año, y tan sólo 6 países concentran el 50%¹²⁰.

En lo que hace al origen de esa producción cabe referir que el principal continente es Asia, con casi el 45%, seguido por América con el 25%; luego se ubica África con un 10% y Oceanía con alrededor del 2%. Entre los países productores de miel, la Argentina se ha posicionado, según período, en el tercer/cuarto lugar a nivel mundial, después de China y Estados Unidos, lo que representa el 70% de la miel producida en el hemisferio sur del continente americano, a la vez que concentra el 25% de la producción de todo el continente, y el 6% del total producido en el mundo¹²¹.

Gran parte del territorio argentino es apto para el desarrollo de la actividad, y presenta distintos potenciales productivos tanto para la miel como para otros productos de la colmena. El rendimiento promedio de miel, a nivel país, es de alrededor de 25 kilogramos por colmena y por año. Estos niveles de productividad presentan una alta variabilidad a lo largo del territorio, por un lado, debido a la distinta oferta regional de néctar, y por otra parte, debido a la existencia de una brecha tecnológica entre los distintos productores.

A nivel distribución país, Buenos Aires es la provincia con mayor concentración de la producción, seguidas por Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba, La Pampa, Mendoza y Chaco.

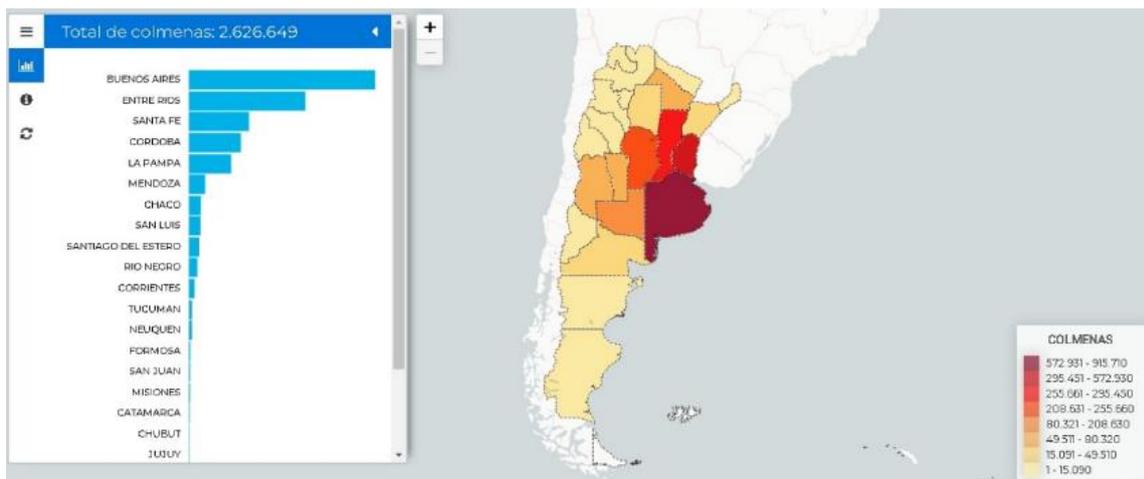
¹²⁰ Sanchez, C.; Castignani, H.; Rabaglio, M. El Mercado Apícola Internacional. Julio 2018

https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_cicpes_instdeconomia_sanchez_mercado_apicola_internacional.pdf

¹²¹ Boletín N°7 Cambio Rural.

https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/cambio_rural/boletin/07_apicultura.php

Cuadro 19. Distribución de colmenas a nivel país.



Fuente: Boletín Cambio Rural

Una característica del sector apícola nacional es que está conformado por pequeños o medianos productores de dedicación parcial, que se vinculan a través de la formación de asociaciones y cooperativas, teniendo distintos objetivos como: profundizar el intercambio de experiencias, tener una representación institucional y, en la mayoría de los casos, reducir los costos de los insumos, instalar infraestructura a la que solos no podrían acceder, como el caso de las salas de extracción y las fraccionadoras de miel, o para mejorar las condiciones de comercialización de la producción.

¿Cuál fue el problema que motivó la intervención del Programa de Desarrollo Rural Inuyente (PRODERI)?

El caso de estudio se centra en la Cooperativa Apícola Granjera La Misky Sumaj, quien viene realizando cambios sustanciales en la calidad de su producto, la madurez de la organización y el avance de los mercados.

Desde hace muchos años, los productores se han desarrollado para mejorar la calidad de su producto mediante capacitaciones y han adquirido diferentes insumos o bienes para poder consolidarse como cooperativa en el mercado.

Es así como han conseguido mediante diversos programas nacionales y provinciales, el financiamiento de la sala de extracción, luego la fraccionadora; además, se diseñaron reglamentos para el mejor funcionamiento de la cooperativa y de distintos aspectos de la misma.

Al momento de solicitar la intervención de PRODERI ellos declaran que su objetivo es continuar con el desarrollo de la actividad apícola, mediante la adquisición de equipamiento y la construcción de salas para poder darle valor agregado a la producción y aumentar los ingresos. De este modo, identifican la necesidad de pasteurizar el producto para competir en el mercado actual, elaborando subproductos de la colmena. La puesta en marcha de una pasteurizadora, les permitiría fraccionar una miel que se conserve líquida por un tiempo prudencial para comercializar y así evitar la devolución de la mercadería porque ésta se cristaliza rápidamente. Además, la construcción y equipamiento de una sala de embases les permitiría llegar a otros mercados.

En 2013 la cooperativa toma un crédito del “Plan Más colmenas” (tenían 2000 por entonces), lo cual les brinda un notable impulso para ampliar los apiarios. En este sentido, trabajan con el apoyo de la provincia en todos los programas que promueve el Ministerio de Producción de la

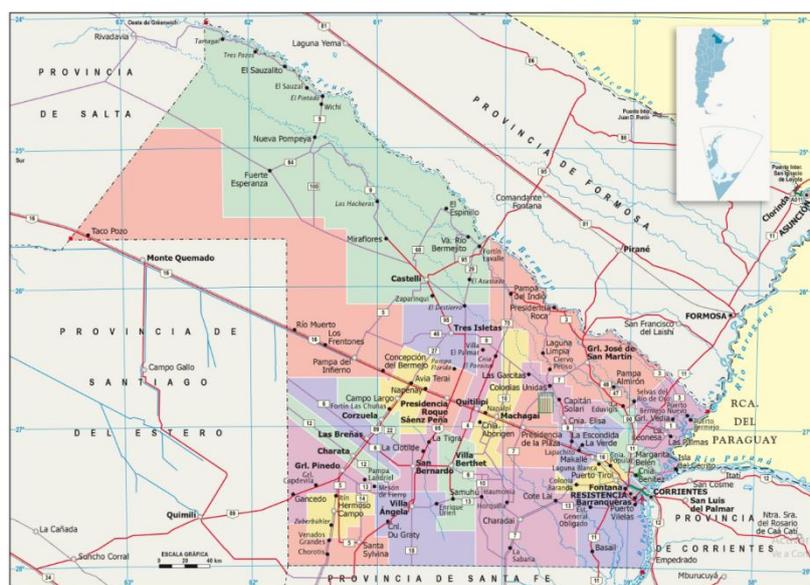
provincia de Chaco desde el Programa Apícola, como ser el Programa más Colmenas, Jóvenes Apicultores, Fondo Rotatorio de Insumos, Innovación y Tecnología, entre otros.

Además, desde el año 2011 se accedió a un Fondo Rotatorio del Ministerio de Producción del Chaco por \$106.000, que pudo ser devuelto al año, el grupo fue financiando a tiempo las distintas fases de la producción mediante esta herramienta. El financiamiento solicitado al PRODERI se destinaba a engrosar la suma disponible para poder comprar los insumos necesarios al inicio de cada ciclo productivo, para la elaboración de subproductos, como por ejemplo jabón en barra, crema base, alcohol, agua destilada, moldes, envases, etc. Todos adquiridos fuera de la provincia por su menor costo.

¿Cuáles son las características de la región y la población objeto de la intervención?

El caso de estudio se sitúa en la provincia del Chaco. Esta provincia tiene una superficie de 99.633 km², lo que representa un 2,5 % del territorio nacional, su población es de 1.055.259 habitantes¹²², divididos en 25 departamentos. Se caracteriza por tener un relieve llano y aluvial, con una muy leve inclinación de noroeste a sudeste, lo que determina la dirección de los cursos fluviales muchas veces divagantes. Los suelos son en su mayoría arcillosos, lo que sumado a la escasa pendiente dificulta el escurrimiento de aguas y forma numerosos bañados, esteros y lagunas semipermanentes.

Mapa 13. Provincia de Chaco



Fuente: Instituto Geográfico Nacional¹²³

Estas características favorecen la presencia de una importante vegetación de montes nativos que la convierte en un lugar propicio para la producción de mieles. Además, brindan una gran variedad de flora nativa aún conservada, con diferentes períodos de floración, algunas reservas naturales muy ricas en biodiversidad, así como una importante superficie de bosques implantados.

En la región predominan las mieles ámbar, aunque también es posible encontrar mieles claras. El contenido de hidroximetilfurfural (HMF) de todas las mieles analizadas del NEA es muy bajo, teniendo en cuenta los valores dados como máximos en las actuales normas establecidas por

¹²² INDEC. https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

¹²³ Disponible en: <https://www.ign.gov.ar/AreaServicios/Descargas/MapasEscolares>

el Mercosur. Esto permite afirmar que son mieles de excelente calidad, a pesar de las condiciones ambientales que las hacen susceptibles, por la humedad y temperaturas ambiente, a tener un porcentaje elevado de dicho componente (Región subtropical). Estos bajos niveles de HMF sugieren un buen manejo de los apicultores¹²⁴.

Según datos del Registro Nacional de Productores Apícolas, la provincia del Chaco cuenta con 657 productores, 1202 apiarios y 54.750 colmenas registrados, si bien existe un gran número de productores y colmenas no registrados que están activos en la provincia y comercializan su producción.

En la Región Oeste de la provincia¹²⁵, se encuentra la localidad de General Pinedo, departamento de 12 de octubre, donde trabaja la Cooperativa Apícola Ganadera La Misky Sumaj, dedicada a la producción de miel y su posterior fraccionamiento a granel.

Esta cooperativa funciona desde el año 1986, cuando producían miel como actividad secundaria, y en condiciones rudimentarias con prácticas apícolas básicas. En el transcurso de los años pudieron consolidarse como institución e ir incorporando infraestructura edilicia, productiva, y recibir capacitaciones, al punto que incrementaron sus mercados y se formalizaron con la tramitación de la personería jurídica.

Al momento de presentar la ficha de proyecto contaban con 39 socios que declaran la actividad apícola como complementaria, pues trabajan en otras actividades como empleados de comercio, municipales, docentes u otras actividades¹²⁶.

La Ley provincial de 1998 declara de Interés Provincial a la actividad apícola como así su fomento y desarrollo, estableciendo en su artículo 2 “Autorícese la tenencia, explotación y crianza de abejas en todo el territorio de la Provincia del Chaco, conforme con las disposiciones de la presente ley y las normas reglamentarias que se dicten, correspondiendo al Ministerio de la Producción, actuar como órgano de aplicación”. Además, el gobierno de Chaco señaló a la producción de miel como parte de su estrategia de desarrollo para los emprendedores rurales, por las amplias posibilidades que brinda este sector.

En este marco, el Ministerio de Producción de la Provincia, mediante el Programa de Desarrollo de Áreas Rurales (PRODEAR) de financiamiento del MAGyP y del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), en el año 2011 inicia sus actividades con la Cooperativa, mediante la gestión de un fondo FAE de \$200.000 para financiar la construcción de un depósito de tambores de 10 x 20 metros y de una sala de extracción y de descarga. En segunda instancia se gestionó el acceso a un fondo rotatorio de \$106.000 que la cooperativa reutilizó para solventar los gastos de producción. Así, el PRODEAR contribuyó a que la cooperativa y a sus apicultores asociados, accedieran a la capacitación y asistencia técnica para manejar núcleos en lugar de enjambres, así como a la incorporación de herramientas y nuevos aprendizajes logrando la optimización en la utilización de los recursos.

¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema? Y ¿qué se pretendió mejorar?

¹²⁴ Consejo federal de Inversiones. Ing. Ramiro Otero, Ing. Agr. Jorge A. Collía, otros. La Apicultura Argentina y sus regiones. Una visión panorámica. Septiembre 2011. Disponible en:

<http://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/2017/06/apicultura-argenitna.pdf>

¹²⁵ Si bien en el mapa se encuentra ubicada al sur oeste, en la actualización del Plan Estratégico de la provincia del Chaco, analíticamente se lo ubica en la Región mencionada. <https://mduyot.chaco.gov.ar/ja/pdf/pet-chaco-digital.pdf>

¹²⁶ Informe Diprose – Área Finanzas. Reunión con “FOCO” de la organización “Cooperativa Apícola granjera La Misky Shumaj L Ltda. (General Pinedo – Chaco). Informe de actividad. 14 de Marzo de 2016.

En función del apoyo técnico y financiero recibido, la cooperativa se ha consolidado tanto a nivel productivo como organizacional. Es importante resaltar que el 35% de sus socios son jóvenes incorporados a la institución a través del Plan Joven (Ministerio de Producción de la provincia del Chaco), quienes comenzaron a ver limitada su capacidad de procesamiento de la miel por falta de equipamiento y de condiciones edilicias para darle valor agregado a su producción.

Al momento de presentar el Formulario de Proyecto a PRODERI, su producción era de 84.000 kg, destinando 75.000 kg de miel a la comercialización a granel para exportación (vendida a \$23 por kg) y 9.000 kg de miel a su comercialización fraccionada (vendida a \$ 60 kg). La institución comercializa la totalidad de la producción de manera grupal, luego de realizar el servicio de extracción a sus asociados, y debitar los gastos correspondientes a cuotas societales, insumos y servicios de extracción, se comercializa la miel al mejor precio que se obtenga en el mercado.

Los socios productores realizaban esta actividad comercial, sabiendo que el precio en los supermercados o lugares de venta fraccionada son mayores que los que ellos estaban recibiendo hasta el momento. Es por ello que surge la necesidad de crear una planta para homogeneizar, pasteurizar, envasar y titular la propia producción cumpliendo con la normativa correspondiente, para luego comercializarla de acuerdo a los requerimientos exigidos, con el propósito de obtener mayores ganancias que realizando la venta a granel.

Con fecha de ingreso en el mes de julio de 2016, se solicita el financiamiento al Fondo de Apoyo para Comunidades Agrarias (FACA) de \$850.000 y por un financiamiento del Fondo de Capital Operativo para Organizaciones de Beneficiarios (FOCO) de \$70.000 para engrosar su fondo rotatorio. El objetivo del Proyecto era aumentar la rentabilidad de la actividad apícola, dando valor agregado a la producción desarrollada por los socios de la cooperativa, mediante los siguientes objetivos específicos: contar con una planta de extracción de miel y fraccionado que permita la exportación directa de producción, aumentar los ingresos netos del grupo familiar, fortalecer a los pequeños productores, fortalecer al grupo de mujeres apícolas y jóvenes con la posibilidad de elaborar subproductos de la colmena.

Los fondos solicitados estaban destinados para la construcción de un depósito de envases, lavado de tambores y planta de homogeneizado, mano de obra y la construcción de un salón de 10 mts de ancho por 18 mts de largo con las divisiones correspondientes para las salas de envases (un depósito donde se guardan los envases, las muestras, las cajas y la miel fraccionada, con paredes revocadas, piso con pintura epoxi y techo con cielorraso plástico), sala de lavado de tambores (de 4 x 3 mts, donde se lavan los tambores para ser trasladados al destino vendido) y la construcción de la sala para instalar la planta de homogeneizado, con los mismos requisitos de construcción que el depósito de envases, donde se instalarán los tanques para el homogeneizado de la miel, con capacidad para setenta y dos tambores que van en un contenedor.

En cuanto al fondo rotatorio, es importante mencionar que desde el año 2013 la cooperativa ya manejaba uno, que al momento de presentar el proyecto había dado tres vueltas y no generaba deuda de sus socios. El financiamiento solicitado al PRODERI se destinaba a engrosar la suma disponible para poder comprar los insumos necesarios al inicio de cada ciclo productivo, para la elaboración de subproductos.

PROCESO DE INTERVENCIÓN

¿Quiénes fueron los actores involucrados?

I. Cooperativa apícola La Misky Sumaj LTDA: objeto de estudio de la presente sistematización, fue conformada en el año 1988 con el agrupamiento de 15 socios apicultores, en la localidad de General Pinedo, departamento 12 de octubre. En su estatuto constitutivo se resaltan los siguientes objetivos principales: vender productos apícolas y granjeros de sus asociados, adquirir por cuenta de la cooperativa y proveer a los asociados por cuenta de estos, artículos de consumo, del hogar, productos maquinarias, repuestos, envases, bolsas, hilos, cajones, colmenas y los insumos necesarios para la explotación apícola y ganadera y para el consumo de las familias de los asociados y del personal empleado en la actividad y tarea que se dediquen. Procurar disponer de la infraestructura necesaria para el manipuleo e industrialización de la producción apícola y ganadera, como así también maquinarias, y buscar, por intermedio de los organismos oficiales, la exportación a países consumidores de los productos de la miel, en su estado natural o industrializado, entre otros.

Al momento de solicitar el financiamiento de PRODERI contaba con 39 socios y 5.000 colmenas productivas aproximadamente.

II. Ministerio de Producción de la Provincia de Chaco: organismo encargado de elaborar y ejecutar planes y programas para el desarrollo del sector agropecuario y forestal de la provincia en general y el desarrollo rural en particular.

En su red programática, se ha estructurado sobre cadenas de valor identificadas, de forma estratégica y vinculada a las actividades productivas desarrolladas en la provincia, con una planificación presupuestaria por Programa y por resultado. Promueve la articulación interinstitucional e interministerial como política de acción, involucrando al Instituto de colonización, Ministerio de planificación, Ministerio de producción, Subsecretaría Agricultura Familiar de Nación, Subsecretarías, programas, etc.

Las cadenas que se definieron originalmente fueron: caprina, foresto ganadera, apícola, láctea, porcina y de artesanías. Cada cadena dispone de un equipo técnico conformado por un técnico de la Unidad Ejecutora Provincial (UEP), y técnicos locales que realizan la asistencia, acompañamiento, formulación de proyectos y seguimiento de los grupos asociativos constituyendo el entramado de actores que ingresaron al Programa y su ejecución.

Los técnicos locales son miembros de las comunidades y organizaciones de los diversos territorios, de cada una de las cadenas productivas desarrolladas, son los encargados de facilitar y apoyar técnicamente las acciones que se llevan adelante en los centros y asociaciones productivas.

Mediante el Programa Apícola del Ministerio de Producción, el Proyecto de la Cooperativa La Misky se relaciona con el programa apícola. Su estrategia de abordaje territorial se caracteriza por el seguimiento de los grupos asociativos, sus propuestas y proyectos por parte de los técnicos locales. El plan tiene como objetivo diseñar y proponer políticas, estrategias y acciones apropiadas y planificadas que permitan un crecimiento sostenido del sector, pero que fundamentalmente ordenen y logren un desarrollo eficiente con resultados visibles y cuantificables, obteniendo impactos cuantitativos sobre los recursos dispuestos por los productores, organizaciones y otras instituciones y el estado.

III. Unidad Ejecutora Central – PRODERI: el programa se ejecuta en la órbita del Ministerio de Agricultura de la Nación, y expone que sus objetivos son incrementar la generación de ingresos a las familias a través de una mayor producción e inserción en cadenas productivas; desarrollar capacidades de organización en la población, y mejorar la calidad de vida de las familias rurales

Cadenas de Valor Priorizadas: apícola, artesanal, caprina, porcina, foresto-ganadera y frutihortícola. Además trabaja con los siguientes ejes transversales: género y juventud, medio ambiente y adaptación al cambio climático e interculturalidad.

Está dirigido a las familias de pequeños productores rurales organizados, comunidades de pueblos originarios que residan en la provincia y a organizaciones formales o grupos de productores informales.

Cooperativa Apícola La Misky Sumaj



¿Qué y cómo se hizo?

La cooperativa apícola La Misky Shumaj en su asamblea de cierre del año 2011, avala un conjunto de acciones para la proyección de la cooperativa a mediano y largo plazo, con la finalidad de que la misma tenga todas las maquinarias, los insumos y las capacitaciones necesarias para poder brindar a sus asociados los distintos servicios para comercializar un producto de calidad en los diversos mercados. Tal como lo comentan sus asociados: *“Fue en una asamblea que se realizó en el año 2011, donde nos reunimos todos los socios para proyectar la cooperativa a mediano y largo plazo... La reunión del 2011 fue todo planificado, todos esos objetivos se fueron cumpliendo y se fueron capacitando. Se creció de 1.200 colmenas a 6.000 y de 40 tambores de miel a 400 tambores. Desde el 2011 hasta el día de hoy. Para cerrar la cooperativa completa nos faltaba la máquina de pasteurización”*.

Según lo manifestado por los socios de la Cooperativa entrevistados, desde el año 2010 la cooperativa ha incorporado la práctica de formular proyectos para acceder a financiamiento y obtener beneficios para sus socios en torno a la producción apícola. El trabajo conjunto con el Ministerio de la Producción, los integra a un circuito donde las diferentes esferas del Estado los orientan y les brindan las herramientas para poder cerrar el círculo productivo y estar en condiciones de entrar en un mercado competitivo.

Otro factor que propicia este crecimiento fue la incorporación de una camada de socios más jóvenes muy activos que han propuesto cambios en la visión y gestión de la cooperativa.

Es así como, fruto del crecimiento productivo, se fue planteando la necesidad de aumentar el mercado y mejorar las estrategias de comercialización. A principios del año 2016, los miembros de la Cooperativa se reúnen con los técnicos del Ministerio de la Producción para darle forma a esta idea y buscar financiamiento. Con la visión puesta en una sala de extracción y fraccionado, habilitada para ampliar los mercados, se reúnen con los técnicos del SENASA y con un arquitecto para la confección del plano de la sala considerando todos los requisitos del

organismo para su habilitación. Este paso fue fundamental para la formulación del Proyecto, puesto que les permitió identificar los materiales requeridos y detalles que se tengan en cuenta en el momento de la construcción establecidos por el SENASA, teniendo en cuenta las características de los socios y su nivel productivo que inciden en el costo de producción.

La experiencia previa de trabajo con PRODEAR les facilitó la articulación con PRODERI y aplicar para un financiamiento que los ayude en este salto cualitativo que la Cooperativa decidió dar.

Ya establecido el contacto, y siguiendo los pasos acordados, un técnico de PRODERI realiza el dictamen que declara la elegibilidad de los beneficiarios del proyecto, es decir pequeños productores familiares, con escasez de recursos y dificultades para evolucionar ampliar su sistema de producción. Las actividades previstas en el Proyecto coinciden con el diagnóstico en términos técnicos y son viables en sus aspectos productivos, comerciales, organizativos y ambientales.

Este dictamen se elevó al Comité de Aprobación y Seguimiento Territorial (CAST) para ser sometido a su evaluación y dar conformidad, aprobando su financiamiento.

Finalmente, el 8 de septiembre de 2016, en la ciudad de Resistencia se reunieron los integrantes del CAST, quienes evaluaron el formulario de Proyecto considerando el tipo de beneficiarios, la coherencia técnica, económica, sociocultural y comercial del Proyecto y, sobre todo, los beneficios que se espera generar que finalmente lo aprueban.

Ese mismo día se firma el convenio de financiamiento entre la Unidad Ejecutora Provincial de PRODERI y la Cooperativa Apícola La Misky Sumaj, donde se establece que la UEP transferirá a la Organización una suma de \$984.400, para ser aplicados al Proyecto "Agregando valor a nuestra miel", y la organización se compromete a realizar y rendir su aporte de contraparte de acuerdo a lo establecido en el Proyecto.

Posteriormente se reúnen los socios de la Cooperativa para planificar las actividades que demandan las adquisiciones del Proyecto, puesto que en un contexto inflacionario la suba de los precios impacta de manera significativa sobre el mismo. En la reunión se listaron los nombres de las empresas a las que debían solicitar el presupuesto, y se organizaron el grupos para poder solicitar presupuesto a los diferentes proveedores de la zona. Este modo de trabajo les resultó muy efectivo, eficaz y no les presentó ningún contratiempo. Solamente mencionan el rubro de ladrillos, que no suelen trabajar con cierto nivel de formalidad, entonces tuvieron que adquirirlos de una empresa que tenía un precio superior, pero que cumplía con los requisitos establecidos.

La compra de materiales se hizo a diferentes proveedores, teniendo en cuenta la capacidad de logística para la construcción, la mano de obra que se contrató se hizo con una empresa de General Pinedo. Los socios de la Cooperativa coordinaron con la empresa adjudicada que se les presupueste el trabajo teniendo en cuenta que ellos iban a contribuir con la mano de obra y algunos materiales como contraparte. En este punto, los socios que tenían el expertise para colaborar, por ejemplo, un socio albañil y un electricista, participaron activamente en este proceso de construcción, supervisando y asistiendo en las tareas que se les requería.

La adquisición de la pasteurizadora fue un proceso un poco más complejo, pues en la búsqueda de las firmas de empresas que les brinden dicha maquinaria se encontraron con que las empresas consultadas, una de la provincia de Santa Fe y otra de Córdoba, no les podían brindar maquinarias que se adecuen a su producto. Al encontrarse con este impedimento, toman contacto con el Coordinador de la Cadena Apícola del Ministerio de Producción y éste les asiste en la selección y adquisición de la misma.

En este punto, se establece contacto con una empresa de México, que los asesora y les ofrece una máquina pasteurizadora que se adecua a sus necesidades y productos, siendo además su cotización muy inferior a las nacionales solicitadas. Finalmente se formaliza el vínculo

comercial en marzo del 2017 por una suma de U\$D 19.800 (\$AR 314.305 en aquel año). La importación se realizó con asesoramiento del Ministerio de la Producción, quien les orientó y acompañó con la documentación y requisitos necesarios para poder realizar la adquisición en el exterior que se realizó sin mayores inconvenientes.

La construcción del galpón se realizó en dos meses, los socios recuerdan que *“ese final de año lo festejamos con el nuevo galpón construido”*. En estos meses, el SENASA tuvo una presencia activa en la obra, pues los socios les consultaban por detalles operativos y la relación fue muy fluida, lo que les facilitó para poder en orden los requisitos para la habilitación posterior. Finalmente, con el presupuesto asignado por el Proyecto, se logró terminar el galpón principal, con todos los requisitos solicitados por SENASA, pero el galpón anexo de 4 x 3 mts al momento de la visita de la presente sistematización aún no estaba finalizada en los detalles menores de pintura y cielo raso.

Ya construida la Sala de homogeneizado, los socios de la comunidad se organizaron para establecer su reglamento de uso, donde resuelven que para asegurar una correcta distribución de las tareas, responsabilidades y agilizar labores, se crea la comisión de seguimiento, con tres integrantes, que tendrá las tareas concernientes al uso, mantenimiento y administración de la sala de extracción de acuerdo a pautas detalladas en el reglamento; y se establece que un encargado será el responsable de recibir las solicitudes de los productores, organizar diariamente el trabajo de la sala de extracción y llevar registro, atender las observaciones efectuadas por los operarios en relación al estado de la sala, la planificación y registro de las tareas semanales del trabajo e informar a la Comisión de Seguimiento.

Equipamiento de la cooperativa



Además, se establecen normas sobre el servicio de extracción, de fraccionado, de homogeneizado, y se da forma a las planillas de registro que se deben utilizar para el servicio de extracción.

Un dato no menor es que en el mes de marzo de 2019, la zona de General Pinedo sufrió temporales muy fuertes, donde llovió 300mm en pocos días y dejó un saldo de 250 evacuados y unos 400 autoevacuados, y los campos completamente inundados, según palabras del Presidente Comunal: *“Los campos -siendo esta zona 100% rural- están completamente inundados (...) los productores se tuvieron que ir y no pueden dejar nada en los campos porque*

*no hay ni un lugar seco*¹²⁷". Esta situación impactó directamente en la producción de miel, pues la producción de girasoles bajó notablemente, y el volumen de miel producido también.

Para fraccionar la miel, la operatoria es pedir turno al encargado, y el servicio se paga a un valor en 2018 de \$750 por tambor, cada tambor tiene unos 300 kg. de miel y se pueden fraccionar en unos 600 frascos. Cada productor fraccionó en promedio 2 ó 3 tambores en las temporadas anteriores. La venta de los frascos fraccionados se realiza de manera individual.

De todos modos, han tenido una experiencia colectiva de venta de miel fraccionada con la provincia de Chaco, donde se vendieron 180 tambores de miel fraccionados, los costos de adquisición de francos, etiquetas y flete se pudieron afrontar con un anticipo que le solicitaron al gobierno provincial. Esta experiencia fue exitosa y la Cooperativa tiene expectativas de poder ser un proveedor de miel fraccionada de las cajas alimenticias que la provincia distribuye a diversos destinatarios.

Las predicciones para la cosecha de miel de 2019, año de inundaciones, son que se van a cosechar pocos kilos, por lo tanto, estiman que el productor va a optar por fraccionar, por lo que están satisfechos con el logro de poder ofrecerles la posibilidad de ampliar los servicios.

Los productores expresan que, al ser una actividad secundaria, el momento de comercializar frascos fraccionados les requiere de un tiempo de dedicación y cierta expertise que ellos consideran que no tienen. El número de frascos comercializados, salvo la experiencia conjunta al gobierno de Chaco, fue esporádico y bastante bajo.

Como se mencionó recientemente, en el único desembolso realizado también estaba incluido el financiamiento de Fondo de Capital Operativo para Organizaciones de beneficiarios (FOCO) solicitado por un monto de \$70.000 para engrosar la disponibilidad de un fondo ya existente y destinado a una línea para compra de insumos para elaborar subproductos de la miel, como jabón en barra, crema base, alcohol, agua destilada, moldes, envases, etc.

Consultados sobre la ejecución del FOCO, los socios de la Cooperativa informan que cuando se diseñó el Proyecto se había realizado una capacitación brindada por la Universidad de Santiago del Estero sobre subproductos de la miel. Esta capacitación captó mucho interés, especialmente entre las mujeres, quienes comenzaron a elaborar algunos subproductos, por lo que, al momento de diseñar el Proyecto, los asociados consideraron que la incorporación de una línea de financiamiento FOCO que esté disponible para este tipo de emprendimientos era propicia para diversificar la actividad. Es por ello que incorporaron una solicitud de FOCO por \$70.000 en el formulario de Proyecto. Pero al momento de recibir los fondos, solamente pocas mujeres se manifestaron interesadas en adquirir insumos para elaborar subproductos.

Sumado al escaso interés, sucede que los costos elevados de las adquisiciones requeridas para la construcción de la sala (que fueron mayores a las presupuestadas oportunamente), los socios de la Cooperativa le solicitan a la UEP un cambio de imputación por un valor de \$48.216 para poder cubrir los gastos en materiales y mano de obra, y ésta aprueba dicha solicitud el 5 de mayo de 2017, modificando la herramienta financiera de FOCO a Inversiones Familiares en Finca (IFFI). Finalmente, se registró que dos socias producían y vendían activamente cosmética de la miel y la cooperativa las asistió en el Proyecto con la compra de insumos por \$28.784.

De todos modos, es importante remarcar que el Fondo Rotatorio que posee la Cooperativa es un elemento diferenciador, que les permite trabajar en los ciclos productivos financiando el ciclo y previendo su devolución con la venta de la miel, lo que les ha permitido ir creciendo en la cantidad de kilogramos de miel que producen y en la calidad de la misma.

Recordemos que en diciembre de 2012 recibieron un FOCO¹²⁸ de \$106.000 como fondo de crédito, solicitados a la actual DIPROSE. Con la totalidad de este Fondo se elaboró un producto

¹²⁷ <https://bcnnews.com.ar/agroindustria/inundaciones-en-chaco-el-90-de-general-pinedo-esta-bajo-agua/>

de crédito para Insumos (azúcar, celdas, cera y acaricida) con el objetivo de completar 1000 cámaras de cría. El objetivo de aquel FOCO en principio fue para completar colmenas que estaban vacías. Los socios trabajaron un reglamento, donde determinaron los criterios de funcionamiento de la operatoria, y donde se estableció entregar los créditos a productores Asociados, a razón de insumos para una cámara de cría por cada dos colmenas en producción.

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA. SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué diferencias se observan entre la situación inicial y la situación actual?

La primer y principal diferencia es que la Cooperativa cuenta con un galpón de 18 metros de largo por 10 metros de ancho, donde instalaron una planta de homogeneizado con capacidad para 21.000 kg de miel; además pudieron construir casi en su totalidad dos pequeñas salas, una para depósito y de extracción y otra para ser utilizada como laboratorio en cumplimiento de los requisitos solicitados por el SENASA.

En base a las obras realizadas, SENASA les otorgó la habilitación para poder comercializar en territorio nacional e internacional, un eslabón decisivo en la obtención del producto "miel", para poder acceder a más y mejores mercados.

Además, con el Proyecto se incorporó el servicio de pasteurización, que les permite obtener un producto de mayor calidad y ofrecer al mercado un frasco de miel que se mantiene mucho más tiempo en estado líquido, y de esta manera dar respuesta a la demanda.

Estas dos acciones les permiten a los productores mejorar la miel que ofrecen al mercado, además de diversificar el tipo de producto, pues pasan de comercializar miel a granel a tener la posibilidad de fraccionarla y venderla en el mercado local o regional.

Si bien en los párrafos anteriores se menciona que los productores comercializan casi la totalidad de la miel a granel a intermediarios que la destinan al mercado de exportación, pues las condiciones de venta son más competitivas, la incorporación de los productos del Proyecto amplía los servicios que brinda la Cooperativa y les brinda a los productores la posibilidad de combinar mercados, pudiendo destinar una parte de su producción a la venta fraccionada aumentando el precio, y otra parte a sus clientes de miel a granel. O bien, en una venta a granel donde alguno de los productores considere no favorable, les permite seguir ofreciendo al mercado minorista su producción.

Los resultados productivos declarados en la ficha de cierre dan cuenta de un aumento en la cantidad y mejora en la calidad producida, impactando en un aumento de los ingresos.

¹²⁸ Financiado por el Programa de Desarrollo de Áreas Rurales (PRODEAR), del aquel entonces ministerio de Agroindustria, conjuntamente con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Cuadro 20. Comparativo de cantidad y comercialización de la miel producida

Producto	Antes de PRODERI			Después de PRODERI		
	Cantidad Kg	Precio unitario	Ingreso	Cantidad Kg	Precio unitario	Ingreso
Miel granel	75.000	23	1.725.000	105000	40	4.200.000
Miel Fraccionada	9.000	60	540.000	15000	92	1.380.000

Fuente: Ficha de informe de cierre PRODERI

A nivel comercial, el Proyecto les ha permitido mejorar las condiciones de comercialización, pues se obtiene una miel más líquida, una duración más extensa como lo prefiere el consumidor, evitando devoluciones de mercaderías o solicitudes de cambio.

Pero, como remarcan los productores, a partir de esta nueva infraestructura podrían expandir la frontera de producción fraccionada, al aumentar la cantidad de miel fraccionada que se vende. Además, están trabajando para que el siguiente paso sea reforzar el eslabón de comercialización, trabajando en publicidad, participación en ferias, promoción del producto.

Para poder obtener la habilitación de su producto, se han incorporado entre sus hábitos las buenas prácticas de manejo de colmenas, en cosecha de miel y transportes de alzas melarias y de manufactura¹²⁹, además de la incorporación del análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)¹³⁰, que les permite brindar productos seguros para el consumo humano, concentrándose en la inocuidad alimentaria, la higiene y la forma de manipulación de la miel, completando el ciclo de un producto de calidad para poder ser vendido en todos los mercados nacionales e internacionales.

En fin, el Proyecto viene a cerrar un ciclo de equipamiento y armado de la Cooperativa que finaliza con un activo físico que les permite ofrecer a sus asociados y a terceros el servicio de extracción, homogeneizado, pasteurizado y fraccionado de miel.

A nivel organizacional, el Proyecto confirmó y reforzó las estructuras ya sólidas de una Cooperativa que lleva años trabajando y creciendo, al ponerse de acuerdo en la división de las actividades, como formulación de proyectos, búsqueda de fondos, administración de recursos, aportes de mano de obra, articulación con cooperativas y organismos, se fue reafirmando y consolidando una organización societal que permite apuntalar este cierre de armado físico de los bienes de la cooperativa.

Fruto de todo este proceso el grupo de socios remarcan la confianza que han ganado como grupo a partir de las acciones de los últimos 10 años que dio como resultado la conformación

¹²⁹ Ver detalle de buenas prácticas recomendadas en: Guía de buenas prácticas apícolas y de manufactura. Secretaría de Agroindustria. Edición 2018. Disponible en:

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Apicultura/documentos/Guia_Apicola_2016.pdf

¹³⁰ El sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPC, en inglés HACCP) según la FAO, es un abordaje preventivo y sistemático dirigido a la prevención y control de peligros biológicos, químicos y físicos, por medio de anticipación y prevención, en lugar de inspección y pruebas en productos finales". Definición referida en: Guía de buenas prácticas de manufactura para servicios de comidas. Secretaría de Agroindustria. Edición 2018. Disponible en:

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/Gestion_Calidad_Agroalimentario_2016.pdf

de una Cooperativa fuerte, organizada y cuyos resultados se traducen en el volumen producido, la calidad de su producción, el conocimiento en la materia, la cantidad de socios y las alianzas realizadas.

Como nos relatan los socios, en los últimos años han trabajado en alianzas con otras cooperativas de Corzuela y Charata, quienes solicitaron el servicio de pasteurización, homogeneizado y fraccionado de la miel. Además, realizaron compras y ventas conjuntas, acciones que nos permiten ver el grado de madurez de una institución que se abre al mercado de manera competitiva.

¿Qué beneficios principales arrojó esta intervención en el marco general del Programa?

Como se mencionó, el Proyecto ha contribuido al fortalecimiento de la Cooperativa, la cual en los últimos diez años se propuso metas y objetivos a mediano y largo plazo y estableció los pasos a seguir para ir hacia esa visión de una cooperativa sólida y con un producto competitivo.

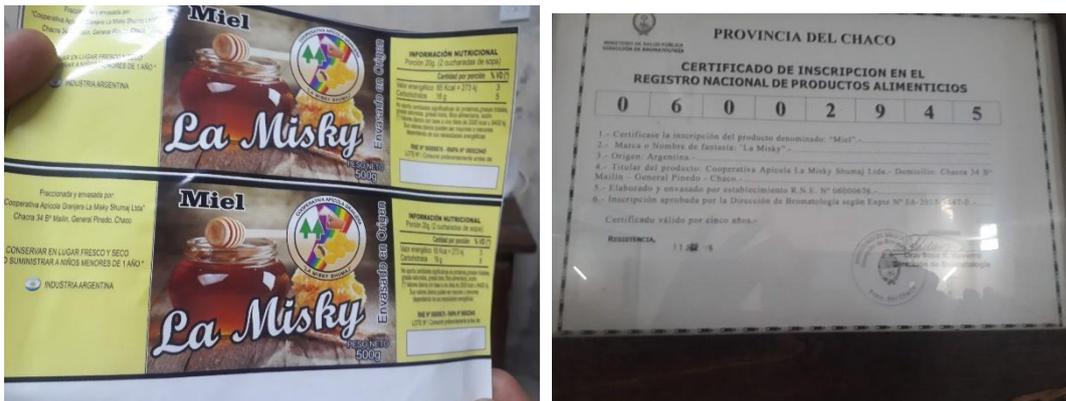
Las diversas acciones que se dieron a lo largo de los últimos diez años les permitieron a estos socios capitalizarse con un dinámico Fondo Rotatorio conformado por fuentes de ingresos de programas provinciales y nacionales, que les permite financiar sus ciclos productivos y obtener una miel de excelente calidad. Además, estos productores se han capacitado y han emprendido acciones colectivas, como las aplicaciones de cura y acaricidas para el control de ciertas enfermedades, han incorporado nuevos socios que les permite cerrar un ciclo y ser la primer cooperativa Apícola de la provincia del Chaco que tiene entre sus activos todos los bienes que les permiten salir al mercado con un producto de calidad y altamente competitivo.

El principal beneficio que les deja el Proyecto es de infraestructura, la Cooperativa Apícola Granjera La Misky Sumaj, tiene una estructura productiva completa en funcionamiento, que capitaliza a la institución y la coloca en un lugar de privilegio en la provincia por su experiencia exitosa para los productores apícolas.

Además, a nivel societario el mayor beneficio es también la culminación de un ciclo de crecimiento interno, de fortalecimiento de la organización. El haberse abierto hace diez años para poder recibir a nuevos socios, el haberlos incorporado con una lógica de trabajo y de gestión nueva, el haber incorporado nuevamente a otros jóvenes que hoy están en la Comisión directiva, habla de una fortaleza y madurez organizacional que los lleva a poder abrirse al mercado como una organización robusta. Un ejemplo de esto son las alianzas con las cooperativas de Charata y Corzuela, que si bien son informales, permite ver una vinculación virtuosa desde el punto de vista territorial y productivo.

Por último, la habilitación de SENASA es un aval fundamental para poder comercializar la miel de excelente calidad, en los diferentes mercados minoristas y mayoristas internos, a comercios que les ofrecen un precio superior que a la venta a granel y también, pese a que por el momento a los productores les resulta un poco más complejo y costoso, la cooperativa está en condiciones para poder exportar sus productos a los mercados externos.

Producto y certificado del SENASA



PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El PRODERI ha contribuido con sus líneas de financiamiento al proceso de consolidación de la Cooperativa Apícola Granjera La Misky Sumaj Ltda., que tiene más de 30 años de trabajo y que culmina un ciclo de capitalización productiva, edilicia y societaria.

Esta cooperativa tiene la capacidad de establecer sus metas, trabajar organizadamente con todos sus asociados para la consecución de las mismas y, lo que es más importante, concretan lo planificado fortaleciéndose internamente para salir al exterior. Estas cualidades organizativas son un activo fundamental para el crecimiento planteado en estos párrafos.

Si bien lo resaltamos en el apartado de sostenibilidad, el relacionamiento con el Estado debe observarse con atención, pues en esta etapa ha sido beneficioso porque les ha permitido construir su estructura edilicia y equiparla con maquinarias costosas que de otra manera les hubiera resultado difícil adquirirlas y ser hoy la cooperativa que ofrece a sus socios tantos servicios a un costo a la medida de sus posibilidades.

De todos modos, es importante remarcar que el Fondo Rotatorio que posee la Cooperativa es un elemento diferenciador, que les permite trabajar en los ciclos productivos financiando el ciclo y previendo su devolución con la venta de la miel, lo que les ha permitido ir creciendo en la cantidad de kilogramos de miel que producen y en la calidad de la misma.

La actividad apícola, si bien es una actividad secundaria para los socios de la Cooperativa, les permite generar un aporte a los ingresos de los productores, desarrollándolos como emprendedores y favoreciendo los modelos asociativos que reconstruyen el tejido social de las comunidades, siendo una excelente herramienta de desarrollo local.

Resultados alcanzados en términos de innovación

Innovación tecnológica: la incorporación de la pasteurizadora les permite a los socios de la cooperativa poder comercializar un producto nuevo como es miel fraccionada, con una miel líquida que dure con esa calidad por más tiempo en el mercado.

Innovación productiva: todos los cambios realizados a nivel de infraestructura, la construcción de la sala de envase y la sala de lavado de tambores, le dio a la Cooperativa las bases para que el SENASA habilite sus instalaciones, lo que repercute en que los productores pueden entrar a mercados más grandes con una miel habilitada.

¿Qué elementos considerar para su sostenibilidad?

Una de las primeras condiciones que hay que observar es su alta dependencia del Estado. Si bien en los últimos años, el trabajar conjuntamente con diversos programas gubernamentales les permitió adquirir el conocimiento y la experiencia necesaria para aplicar a diferentes líneas de financiamiento, capacitaciones y otro tipo de asistencia técnica, esta articulación debe replantearse para que gradualmente haya una mayor independencia de la Cooperativa hacia las herramientas que les brinda el sector público.

Si bien el mantenimiento de la cooperativa está garantizado con los ingresos provenientes de la cuota societaria, el cobro del servicio de extracción y el cobro del 2,5% de la venta conjunta de la miel, la cooperativa tiene ciertas áreas, como la asistencia técnica y algún empleado permanente que depende de la asistencia del sector público.

En este sentido, si bien el Proyecto es un eslabón más del ciclo de capitalización de la Cooperativa, ahora se encuentra en condiciones de tener una miel de excelente calidad, con opción a granel y fraccionada, habilitada para su comercialización. Los socios se proyectan como un proveedor del Estado o -en conversaciones con los miembros de la cooperativa- tienen expectativas de recibir asistencia del Estado para ventas en el exterior.

Al ser consultados por las ventas fraccionadas, los beneficiarios remarcan que su tiempo de dedicación a la actividad apícola es part time, y que el momento de la venta es un trabajo que les requiere de mucha dedicación, tanto en tiempo como en expertise que ellos no pueden asumir. En este sentido, habría que considerar el rol de una persona encargada de la promoción y venta de la miel a nivel regional, que pueda participar de las ganancias de las ventas realizadas, pero que les permita allanar el camino de comercialización sin intermediarios. Esto reforzaría su fortaleza como institución y les permitiría bajar gradualmente la dependencia al Estado.

Es importante para la sostenibilidad del Proyecto, trabajar en la comercialización del producto. Fruto de estos 10 años de trabajo están en condiciones productivas y logísticas de lanzarse al mercado de una manera competitiva que redundaría en mayores ganancias a los socios productores.

Otro de los factores a tener en cuenta para la sostenibilidad de los resultados del Proyecto implementado por la Cooperativa es poder conservar el valor de capitalización del fondo rotatorio que ayuda a financiar los ciclos productivos.

Además, como lo expresan en las entrevistas realizadas, deben reforzar sus conocimientos en materia impositiva y contable para poder acompañar este gran crecimiento que tiene la cooperativa.

¿Qué lecciones se han aprendido?

En los últimos años, donde el contexto económico inflacionario y las grandes devaluaciones con las monedas extranjera, los socios han realizado la compra de los insumos que componen el fondo rotatorio de manera muy rápida buscando ganarle a la suba de precios, esto les permitió ir creciendo sin descapitalizarse y muestra una fortaleza en su proyección financiera.

**CONCLUSIONES
GENERALES**

- Ha sido clave la articulación entre sector privado y público, así como el conocimiento y experiencia en mercados y productos que los técnicos que han apoyado los procesos de intervención territorial pudieron aportar, de tal manera que se ha desarrollado la capacidad de negociar, maniobrar en los mercados aun a la distancia, conocer cadena de pagos, realizar transferencias bancarias y comprender los requisitos fiscales a cumplir, entre otros avances.
- En la mayoría de los casos, los proyectos dieron lugar al mejoramiento de la situación productiva en el área intervenida y al fortalecimiento de la asociatividad en grupos vulnerables a partir de la mayor participación de los socios, traducido en una mayor inclusión de jóvenes y mujeres.
- Los Fondos Rotatorios han permitido que los socios cuenten con fondos disponibles para afrontar rápidamente problemas en su actividad productiva, e incentivado que otros productores se incorporen en la asociación y se familiaricen con un circuito de crédito.
- El hecho de que el Programa contemplara la capacitación a las organizaciones en gestión financiera, y el acompañamiento en la gestión de los FOCO por parte del equipo de Finanzas Rurales ha contribuido muy positivamente en la ejecución eficiente de los mismos. Estas acciones han sido ampliamente valoradas tanto por los técnicos como por los productores, y dejan capacidad instalada en el territorio, dando cuenta de una alta posibilidad de sustentabilidad para asegurar la continuidad de los fondos de crédito.
- Se ha comprobado la incorporación de la noción de “pérdida de poder adquisitivo” del dinero en el tiempo, y de la conciencia respecto a la necesidad de recuperarlo a través de un mecanismo acordado por los integrantes de la organización para mantener el poder de compra del FOCO (por ejemplo, a través del valor producto, valor insumo, tasas de interés).
- La adquisición de bienes de capital con usos colectivos ha generado la posibilidad de prestar servicios a terceros, así como abordar problemas relacionados tanto con el acopio como con los costos de transacción en la cadena de valor.
- Las capacitaciones recibidas les han brindado a los productores herramientas de planificación y administración. En el caso de productos para el consumo humano se han incorporado buenas prácticas de manejo brindando productos seguros para este consumo.
- La titularidad de la tierra modifica la precariedad de la infraestructura predial y la relación de quienes habitan el territorio con la posibilidad de establecer inversiones sostenibles en sus propios terrenos sean colectivos o individuales, tanto para la población indígena, como para la criolla.
- Las innovaciones logradas promovieron la visibilidad de las comunidades indígenas, de su cultura, organización e impacto turístico, potenciado por el acceso de las comunidades participantes del Proyecto a la conectividad e Internet.
- El apoyo de subvenciones estatales a proyectos con capacidad de desarrollo y expansión es una fuente de financiamiento que propicia que una actividad genere ingresos significativos y pase de ser secundaria a convertirse en la principal actividad de una comunidad.
- Los requisitos y exigencias del Programa, en algunos casos no contempló las limitaciones territoriales, limitando el alcance de la intervención.

**LECCIONES APRENDIDAS
GENERALES**

- Reuniones periódicas con la participación de los miembros de las entidades asociativas, contribuyen a la transparencia en la toma de decisiones y al compromiso efectivo de los miembros con la organización.
- La rotación en los cargos de alto nivel de decisión en las entidades Asociativas (asociación, cooperativa, etc.) ha favorecido la toma de decisiones compartidas entre los socios.
- El logro de beneficios productivos y mejoras de los ingresos ha incentivado la participación de jóvenes, así como los pequeños cambios en la estrategia de comercialización han propiciado una mayor participación de las mujeres.
- Llevar registros de los procesos, y establecer indicadores monitoreando su evolución, no sólo beneficia a la propia organización que los establece, sino que también potencia la posibilidad de la comunicación de la experiencia.
- La articulación interinstitucional nación, provincia y actores locales, ha favorecido el desarrollo de cada proyecto y la movilización de recursos para los productores de forma ordenada y participativa.
- La delimitación territorial es eficaz cuando se generan compromisos formales, tal es el caso de cuando se detallan las familias con derechos sobre las tierras y las organizaciones con las cuales trabajar para evitar la escalada de situaciones de conflicto.
- El sistema de pequeños créditos es un buen núcleo para el desarrollo de la solidaridad y de mejoras de estándares productivos en la medida que los fondos rotatorios tengan un mínimo de organización, un liderazgo positivo y la existencia de una base de confianza mutua.
- La realización de talleres fiduciarios para capacitar y asistir a los diferentes actores involucrados en el proceso de adquisición -beneficiarios, técnicos y proveedores- resulta un factor importante para allanar las adquisiciones, y que las mismas se realicen de manera eficiente y eficaz, en tiempo y forma.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Procurar espacios de diálogo para el fortalecimiento vincular y organizacional que incluyan jóvenes y mujeres, manera modo de asegurar que las estrategias que se desarrollan contengan formas de inclusión de grupos vulnerables.
- Incluir entre los requisitos para el acceso a los créditos de FR, la asistencia de los socios a las reuniones mensuales con herramienta de fortalecimiento de la participación, incluyendo la presencia de mujeres y jóvenes como mandatorio.
- En el caso de comunidades indígenas, se requiere reforzar los lazos culturales y territoriales para que puedan tener un armónico intercambio con el “afuera”, así como establecer claramente las situaciones de propiedad de la tierra de las comunidades.
- Contar con asesoramiento técnico de forma permanente provisto por organizaciones que tengan arraigo territorial y establecer en los proyectos los recursos para contratar profesionales que colaboren con su desarrollo, pero también con aspectos de planificación y administración.
- Establecer desde el inicio de los proyectos la articulación interinstitucional que se hará a nivel del territorio.
- Es recomendable que en las futuras formulaciones se prevea una estrategia clara, precisa y eficaz para encauzar las acciones que harán factible el repago de la inversión: costos de operación y mantenimiento de las obras que se realicen.

ANEXO I: Cuestionarios de Entrevistas

Formulario para entrevista a Actores Clave

Programa para el Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI)		
Institución	Localización	Nombre del entrevistado/a y su posición (aclarar si existe más de una persona entrevistada)
Fecha	Hora	Lugar de la entrevista
Observaciones generales	Miembros de otras Instituciones/organizaciones presentes	Documentación entregada durante la entrevista
Nombre del Proyecto/Experiencia a sistematizar con la cual se vincula:		

PREGUNTAS:

Delimitación de la experiencia

1. ¿Dónde se realizó el Proyecto y cuál fue el plazo en el que se desarrolló?

2. ¿Cuál fue/es el problema que motivó el Proyecto? ¿Qué se quiso mejorar en él?

3. El Proyecto, ¿se inscribe en algún proceso mayor? ¿Cómo se originó la idea de realizarlo?

4. ¿En qué momento del proceso se incorporó/ tomó contacto con esta iniciativa? ¿Cómo ha contribuido su institución en el Proyecto?

5. ¿Cuáles son las características de la región y la población destinataria del Proyecto?

6. ¿Qué factores limitaban la acción local para resolver este problema?

7. ¿Qué acciones se habían realizado previas al financiamiento de PRODERI?

Reconstrucción

8. ¿Cuáles han sido las etapas durante el proceso del Proyecto realizado? Y ¿cuáles son las características más importantes de las etapas en su ejecución?

9. ¿Quiénes han sido los actores claves en el diseño, y en la ejecución de esta iniciativa? Específicamente describir el rol de su institución.

10. ¿Cuáles son los hitos más importantes que caracterizan y determinan cada fase del Proyecto? ¿Podría identificarlos en una línea de tiempo?

Análisis de la experiencia

11. ¿Cuáles son las principales fortalezas y logros de esta iniciativa? (factores que favorecieron la gestión e implementación del Proyecto)

12. ¿Cuáles son las principales limitaciones, desafíos y riesgos encontrados? (factores que dificultaron la gestión e implementación del Proyecto)

13. ¿Cuáles son las principales amenazas y/u oportunidades que identifica para continuar con los beneficios del Proyecto?

14. ¿Cómo era la situación antes del Proyecto? ¿Qué cambió? (identificar diferencias entre la situación inicial y la situación actual de los destinatarios del Proyecto)

15. ¿Cuáles son los principales factores que explican los logros alcanzados o las limitaciones encontradas?

16. ¿Qué conocimiento, prácticas, y lecciones les dejó el Proyecto? (principales lecciones aprendidas identificadas)

17. ¿Cuál es el nivel de eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de la acción conjunta entre los socios que intervienen en el Proyecto?

Interpretación de la experiencia

18. ¿Cuál es la contribución que esta iniciativa puede tener en las políticas públicas vinculadas al desarrollo rural, y sobre otras en las cuales se pretenda influir?

19. ¿Cuál es la capacidad de réplica y escalamiento de la experiencia?

20. ¿Cuál es la contribución al conocimiento existente en el tema?

Muchas gracias!

GUÍA DE ENTREVISTA A PRODUCTORES/AS

1. Introducción

Explicación sobre la tarea de la consultora:

- a) Objetivo
- b) Garantizar anonimato a los participantes

c) Recalcar la importancia del aprendizaje constructivo: identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, relevar recomendaciones.

2. Datos Identificatorios

1. Fecha de la realización:
2. Provincia/ Ciudad:
3. Tipo y cantidad de Participantes (precisar mujeres, hombres, grupos vulnerables) /edad:
4. Presencia de la contraparte (¿cuántos?, ¿quiénes, de qué instituciones?):

3. Cuestionario para Productores /as

1. Situación Inicial:

- 1.a. ¿Cuál fue/es el problema que motivó el **Proyecto**? ¿Qué se quiso mejorar de él?
- 1.b. El Proyecto, ¿se inscribe en algún proceso mayor? ¿Cómo se originó la idea de realizarlo?
- 1.c. ¿En qué momento del proceso se incorporó/ tomó contacto con esta iniciativa?
- 1.d. ¿Cuáles son las características de la región y su organización (destinatarios del **Proyecto**)?
- 1.e. ¿Cómo era la situación antes del Proyecto? ¿Qué cambió? (identificar diferencias entre la situación inicial y la situación actual de los destinatarios del **Proyecto**)

2. Proceso de la intervención:

- 2.a. ¿Quiénes han sido los actores claves en el diseño, y en la ejecución de esta iniciativa? Específicamente describir el rol de su institución.
- 2.b. ¿Cuáles son las etapas y los hitos más importantes que caracterizan y determinan cada fase del **Proyecto**? ¿Podría identificarlos en una línea de tiempo?
- 2.c. ¿Cuáles son las principales fortalezas y logros de esta iniciativa? (factores que favorecieron la gestión e implementación del Proyecto)
- 2.d. ¿Cuáles son las principales limitaciones, desafíos y riesgos encontrados? (factores que dificultaron la gestión e implementación del Proyecto)
- 2.e. ¿Cuáles son las principales amenazas y/u oportunidades que identifica para continuar con los beneficios del Proyecto?
- 2.f. ¿Qué conocimiento, prácticas, y lecciones les dejó el Proyecto? (principales lecciones aprendidas identificadas)

3. Situación Actual

- 3.a. ¿Consideran que el Proyecto los ha beneficiado en términos económicos respecto a sus ingresos? Más allá de lo económico, ¿detectó algún efecto o consecuencia (positivo/negativo) en su actividad a raíz de esta iniciativa?

3.d ¿El Proyecto introdujo innovaciones productivas, tecnológicas, de procesos, organización, o institucional) a la situación abordada?

3.e. ¿Cuál es la contribución al conocimiento existente en el tema?

Muchas gracias!

ANEXO II: Listado de personas entrevistadas

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires – entrevistas presenciales y vía Skype

- Ing. Agr. Anahí VACA - Técnica UEC- PRODERI/DIPROSE
- Ing. Agr. Ezequiel Bosio - Técnico UEC- PRODERI/DIPROSE
- Ing. Nicolás BROINSTEIN - Técnico UEC- PRODERI/DIPROSE
- Ing. Federico MINARDI - Técnico UEC- PRODERI/DIPROSE
- Lic. Ana Julia DINIRO - Técnica UEC-PRODERI/DIPROSE Comercialización
- Lic. Lucía BUJÁN - Área de Finanzas Rurales/DIPROSE
- Lic. Ana Julia DENIRO-Área de Competitividad/DIPROSE
- Daniel Longo - Área Fiduciaria/DIPROSE

Lugar: Provincia de MENDOZA – entrevistas presenciales

- Ing. Agr. Laura D´AGOSTINO - Técnica de la Asociación Maipufloor
- Lic. Marcos MALANCA - Administrador del Fondo Rotatorio de la Asociación Maipufloor
- Tec. Sup. Psgia. Paula MORENO - Coordinadora del municipio de Maipú
- Ing. Agr. Federico ALEGRE - Técnico del Instituto de Desarrollo Rural
- Ing. Agr. Andrea ANTONIETTI - Responsable Gestión de Proyectos de la Fundación IDR

Lugar: Provincia de SAN JUAN – entrevista telefónica y presencial

- Ing. Agr. Emiliana ALCAIDE - ex Técnica INTA Caucete
- Ing. Agr. Jorge ROMERO- SSAF - Ministerio de Agricultura de la Nación
- Ing. Agr. Moira ICASSATI - Técnica UPE-Ministerio de la Producción de la provincia de San Juan
- Lic. Noelia MANRIQUE - Coordinadora UPE-Proderi
- Lic. Jorge Fabián ORO - Subdirector de Desarrollo Agrícola
- Lic. Marcelo Balderrama - Director de Desarrollo Agrícola
- Lic. Andrés DIAZ CANO - Ministro de la Producción y Desarrollo Económico

Lugar: Provincia de SANTIAGO DEL ESTERO – entrevistas presenciales y vía skype

- Cariló - Miembro de Movimiento Campesino Santiago del Estero

Lugar: Provincia de JUJUY – entrevistas presenciales

- Ing. Rubén DAZA - Secretario de Economía Popular, Ministerio de Producción de la Pcia. de Jujuy (UEP)
- Ing. Arg. Rodrigo CORBALÁN - Director de Agricultura Familiar, Ministerio de Producción de Jujuy (UEP)
- Ing. Paola LAMAS - Técnica de la Dirección de Agricultura Familiar, Ministerio de Producción de Jujuy (UEP)
- Ing. Agr. César Hugo SÁNCHEZ - Técnico de terreno de la SAF

Lugar: Provincia de SALTA – entrevistas presenciales

- Juan PEARSON - Técnico de SAF en Santa Victoria Este y consultor de PRODERI
- Álvaro PENZA - Técnico de INTA en Santa Victoria Este
- Santiago MIRÉS - Técnico de proyectos PRODERI en Santa Victoria Este

Lugar: Provincia de CATAMARCA – entrevista telefónica y presencial

- Ing. Agr. Ignacio BEALE - coordinador técnico PRODERI
- Ing. Agr. Franco MARTIN - Técnico PRODERI

Lugar: Provincia de TUCUMÁN – entrevista telefónica y presencial

- Ing. Agr. Vicente LÓPEZ CURIA - Técnico SAF-TUCUMÁN
- Ing. Agr. Miguel CERVIÑO - Técnico SAF-TUCUMÁN
- Ing. Agr. Martín ZAKELJ - Técnico UEP-PRODERI

Lugar: Provincia de MISIONES – entrevistas presenciales

- Eleonora VIGO - Coordinadora Provincial UEP PRODERI
- Ana CORRAL - Técnica Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial

Lugar: Provincia de CHACO – entrevistas presenciales

- Sra. Gladys SCHAB - Técnica del Ministerio de la Producción del Chaco y Socio y Secretaria de la Cooperativa La Misky Shumaj
- Sr. Rubén ULRICH - Presidente de la Cooperativa La Misky Shumaj
- Sr. Sergio LAZCON - Tesorero de la Cooperativa La Misky Shumaj
- Sra. Gabriela LÓPEZ - Técnica Fiduciaria Unidad Ejecutora Provincial PRODERI
- Ing. Analía ARÉVALO - Técnica Unidad Ejecutora Provincial PRODERI

Asimismo, se entrevistaron a 47 beneficiarios/as directos, tanto responsables de organizaciones beneficiarias, como beneficiarios/as directos/as.

DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SECTORIALES Y ESPECIALES (DIPROSE)

