

Serie sistematización de experiencias

Alianza Productiva **Mieles del Impenetrable Norte**

PISEAR

PROYECTO DE INCLUSIÓN SOCIO ECONÓMICA
EN LAS ÁREAS RURALES



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina

Eje de sistematización

FORTALECIMIENTO DE REDES
ORGANIZACIONALES PARA EL
**ACCESO A MERCADOS
DE PEQUEÑOS PRODUCTORES/AS**

Equipo de gestión del conocimiento

María Felicitas Cappello, Laura Calle [Relaciones Institucionales]
Lautaro Lissin y Paula Attorresi [Nuevas Operaciones]
Liza Mariottini, Luz Brandán [Comunicación y Difusión]

Comunicación visual y diseño editorial

Valeria Pologna

Diseño audiovisual

Maitena Minella

Equipo PISEAR

Pablo Rodríguez, Alejandro Romero y Bárbara Vian

En el marco de las actividades que integran el **Sistema de Gestión de Conocimiento**, la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE) se propone sistematizar experiencias del Proyecto de Inclusión Socio-Económica en Áreas Rurales (PISEAR), seleccionadas para visibilizar los resultados alcanzados a partir de las diferentes acciones implementadas.

El objetivo de desarrollo del PISEAR es aumentar la inclusión socio-económica de las familias rurales pobres (pequeños productores/as familiares, pueblos originarios y trabajadores/as rurales) a través de tres líneas de acción: a) el fortalecimiento de su capacidad de organización, planificación y gestión para alcanzar las metas de reducción de la pobreza; b) la mejora de su acceso a infraestructura y servicios comunitarios; y, c) la implementación de Alianzas Productivas para desarrollar formas sostenibles de acceso a los mercados.

En el presente documento se sistematiza el Subproyecto de Alianza Productiva (SAP) **Mieles del Impenetrable Norte**, el cual se encuadra en la línea de acción B) de la estrategia de Gestión del Conocimiento: **Fortalecimiento de redes organizacionales como canal de acceso a los mercados para poblaciones vulnerables**. La sistematización de esta experiencia resulta relevante, por tratarse de la primera experiencia de la DIPROSE ejecutando un Programa que incorpora el desarrollo de Alianzas Productivas (AP) como instrumento de acceso a mercados.

El presente documento es producto de un trabajo de reflexión colectiva, realizado conjuntamente con actores claves de la experiencia seleccionada: equipo técnico del PISEAR, productores miembros de la Asociación destinataria del subproyecto y técnicas del tercer sector en representación de la Agencia de Cooperación para el Desarrollo - ACERCA.

Antecedentes del subproyecto



La **Asociación Civil Apícola Granjera de Jóvenes del Impenetrable** fue conformada a fines de 2017, como resultado de una experiencia previa de cuatro años de trabajo conjunto. La misma se localiza en el departamento de General Güemes y sus integrantes se encuentran establecidos en la zona más alejada del Impenetrable chaqueño, delimitada por las localidades de Tartagal, La Invernada y los parajes de Pozo el Gato y El Caudillo.

En el marco de sus actividades como grupo asociativo, han formado parte de los consorcios de servicios rurales y algunos de sus integrantes han participado en el Programa para el Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI) en 2016. En dicha experiencia, a través de la gestión de un Fondo Rotatorio se otorgaron créditos a unas 15 familias aproximadamente para la adquisición de colmenas, las cuales actualmente forman parte de la Asociación de Jóvenes del Impenetrable. Esta iniciativa fue implementada por el Ministerio de Producción provincial en el marco del llamado Plan Joven, que también incluyó capacitaciones y asistencia técnica con el fin de que más jóvenes de la Provincia se pudieran sumar a desarrollar la actividad apícola. Así lo recuerda uno de los jóvenes productores que fundaron la Asociación:

“Primero, la idea surge cuando un par de jóvenes recibimos 33 cajones cada uno [a través de] un fondo rotatorio (...) Vimos las necesidades de los pequeños productores para crecer. Ahí surge la idea de formar la Asociación (...) y decidimos armar una comisión. De ahí empezamos. **Cuando armamos la Comisión éramos 41 socios y ahora somos casi 60**, se siguieron sumando. La gente que quiere crecer y trabajar”.

Actualmente la Asociación se encuentra integrada por un total de 55 productores y productoras, en su mayoría menores de 40 años, donde el 15% son mujeres. Las más jóvenes, dedicadas a actividades que



requieren mayor esfuerzo físico como el trabajo de campo, cosecha y traslado de cajones, mientras que el resto se ocupa de la limpieza de cuadros y cajones, producción de panes de cera, envasado y actividades de procesamiento para la extracción. Respecto al esquema de funcionamiento de la organización, la toma de decisiones se realiza de manera participativa a través de reuniones mensuales. Como se expondrá más adelante, el número de asociados **se ha incrementado un 34%** desde el inicio del Subproyecto, momento en el que eran 41 integrantes.

La necesidad de conformar una organización formal en 2017 surge de los desafíos que presentaban las grandes distancias de los núcleos poblacionales y la falta de infraestructura e insumos para la producción. Este contexto era percibido por los productores como una limitante para el desarrollo de la actividad. Sin duda, el “Plan Joven” del Ministerio de Producción provincial -que contó con fondos del PRODERI- fue el puntapié inicial para su formalización como grupo. Previo a la conformación de la Asociación, no había en esta zona ninguna institución específica que tuviera entre sus objetivos el desarrollo de la apicultura.

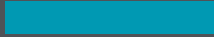
Al acompañamiento provincial se le sumará posteriormente el apoyo de la Agencia de Desarrollo ACERCA, institución sin fines de lucro que promueve el desarrollo rural en el Chaco. Esta organización es la encargada de proveer la asistencia técnica a los productores y realizar las tareas administrativas en el marco de la ejecución del Subproyecto analizado.

Con el apoyo de ACERCA, la Asociación de productores ha llevado adelante una iniciativa de integración horizontal con la cooperativa Los Meleros para hacer frente al déficit de infraestructura productiva. Este acuerdo les permitió extraer la miel en la sala que posee dicha institución, ubicada en la localidad de Sauzalito a 100km de distancia de Tartagal. Sin embargo, la gran distancia y las malas condiciones del camino, generaban que los productores incurrieran en grandes gastos para el traslado de las alzas melarias, además de las dificultades

vinculadas a los condicionamientos climáticos -la movilidad está supe-
ditada al estado del clima- y al hecho de que no todos los productores
cuentan con los medios para trasladarse. Por lo tanto, **contar con
una sala propia de extracción localizada en la zona donde ellos
habitan era considerada una condición primaria para poder
crecer** y tender hacia una integración de tipo vertical.



Situación inicial y objetivo del subproyecto



El Subproyecto de Alianza Productiva **Mieles del Impenetrable Norte**, se encuentra ubicado en la región conocida como el Impenetrable chaqueño la cual se compone por distintos pueblos y parajes cuya cabecera es la localidad de Sauzalito, encontrándose a 300 kilómetros de la ciudad cabecera departamental, Juan José Castelli. Las vías de comunicación asfaltadas continúan 40 kilómetros más hasta la ciudad de Miraflores, los 260 kilómetros restantes son camino de tierra.

Sus beneficiarios son pequeños productores y productoras campesinos que se encuentran dispersos en diferentes parajes con serias limitaciones de conectividad, vinculadas tanto a la disponibilidad de caminos para su traslado, como así también a las dificultades de poder contar con señal de telefonía celular para poder comunicarse entre ellos. Esto se observa en el siguiente testimonio de la técnica que viene acompañando a muchos de estos productores, primero como promotora de la Agencia de Desarrollo ACERCA y ahora, como la Coordinadora del Programa Apícola de dicha institución:



Esta Asociación tiene jóvenes en Sauzalito, en Tartagal y en Pozo del Gato (...) Pozo del Gato queda a 60 kilómetros de Sauzalito hacia el Oeste y hacia el Norte tenemos Tartagal a casi 90 kilómetros más. Comunicarse, no hay forma de comunicarse. Si no vamos a Pozo del Gato, no hablamos con la gente de Pozo del Gato”.

Con respecto a las unidades productivas, las mismas son pequeñas y muchas de ellas aún se encuentran en proceso de titulación. Por lo tanto, la tenencia precaria de la tierra es también una realidad para algunas familias de la zona, que se encuentran tramitando ante la Dirección Provincial de Catastro y Cartografía la obtención del título de propiedad desde hace varios años.

En lo que refiere a su perfil productivo, tradicionalmente se han dedicado a la explotación extensiva de ganado vacuno y caprino para autoconsumo, con escasa implementación de tecnología y mecanización. Asimismo, debido a las condiciones del suelo y a la escasez de agua, la producción agrícola es prácticamente inexistente, sólo es posible identificar algunas áreas de cultivo de baja superficie destinadas al consumo familiar. La poca rentabilidad de la actividad agropecuaria, las dificultades presentes en términos de caminos para poder trasladar la producción y la distancia existente de los centros urbanos impactan, de alguna manera, en las inserciones laborales inestables que alcanzan los miembros de la organización.

En relación a los indicadores socio-económicos, cabe destacar que el Departamento de Güemes posee el mayor número de hogares rurales con Necesidades Básicas Insatisfechas [1] de la Provincia del Chaco [2], al mismo tiempo que presenta la mayor cantidad de agricultores familiares de tipo 2 y 3 [3]; en concordancia con la caracterización de beneficiarios adoptada por el PISEAR productores/as de tipo A y B. Estas categorías de la tipología representan los estratos más vulnerables y menos capitalizados de la agricultura familiar; productores cuya dotación de recursos –como tierra y capital económico– permiten una producción agrícola de subsistencia o bien, que no

[1] De acuerdo con la metodología censal adoptada por el INDEC, se considera bajo la categoría de NBI a hogares o personas que presentan al menos una de las siguientes características: vivienda inconveniente (NBI 1); carencias sanitarias (NBI 2); condiciones de Hacinamiento (NBI 3); inasistencia escolar (NBI 4); capacidad de subsistencia (NBI 5).

[2] Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (INDEC, 2010).

[3] En “Los pequeños productores en la República Argentina. Importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al Censo Nacional Agropecuario 2002” (2007), Edith Obschatko establece tres tipos de pequeños productores. Los mismos responden, a grandes rasgos, a la siguiente categorización: el tipo 1 abarca a los más capitalizados; el tipo 2, aquellos que viven principalmente de su explotación pero no logran evolucionar; y el tipo 3 agrupa a los de menores recursos productivos, que no pueden vivir exclusivamente de su explotación.

tienen la posibilidad exclusiva de vivir de su explotación agropecuaria, teniendo que recurrir a otras estrategias de supervivencia. Cabe destacar que la población beneficiaria elegible para el Componente de Alianzas Productivas, son organizaciones integradas por pequeños y medianos productores familiares.

Este es el caso que se presenta en la cotidianeidad de muchos de los beneficiarios del Subproyecto quienes, ante la poca rentabilidad de la actividad, se ven forzados a salir de sus establecimientos en la búsqueda de una retribución monetaria, ya sea como asalariados transitorios realizando changas o trabajos de baja calificación o migrando para poder emplearse como mano de obra estacional en la actividad forestal.

Frente a la situación descrita, **para la población local con serias limitaciones para componer sus ingresos, la apicultura aparece como una alternativa productiva.** Al mismo tiempo que protege la biodiversidad local, la actividad presenta una creciente demanda mundial con un gran potencial para su desarrollo. Este escenario fue enfatizado en el siguiente análisis realizado por la Coordinadora del Programa Apícola de ACERCA:

“ Acá no hay muchas opciones ni muchas ofertas de laburo. Siempre hablamos de la apicultura como una actividad secundaria (...) pero ahora yo les pregunto a ustedes: ¿qué creen que es la actividad para los chicos allá en Tartagal? ¿Qué es la apicultura para ellos? ¿Cómo viven? Es la actividad principal, no hay otra cosa (...) Ahí no podés sembrar soja o algodón (...) Y si bien crían chivos y vacas es para su consumo, no es una entrada de dinero como sí lo es la apicultura. **No van y venden chivos, venden 10 tambores de miel. Eso significa un sueldo**”.

Adicionalmente, las características biológicas e hidrológicas de la zona y el tipo de manejo productivo que prevalece, vinculado a la no utilización de productos sanitarios de síntesis ni alimentación artificial para las colmenas, permiten un alto grado de diferenciación productiva. Esto resulta en una actividad con gran potencial en términos de rentabilidad y rindes por colmena, con la incorporación de la tecnología y el manejo adecuados, al mismo tiempo que permite preservar el bosque nativo; tal como menciona la Coordinadora apícola de ACERCA a continuación:



Tienen monte para tirar para arriba. Entonces podemos hacer 10.000 cámaras allá.

Cuidamos el monte, así que podemos producir sin tocar ningún árbol”.

La diversidad de recursos florísticos permite una mayor actividad en los apiarios—siendo el periodo de cosecha más extenso en comparación con la zona centro del país—. Asimismo, aparece la posibilidad de agregar valor en origen a la producción, ya sea a través de prácticas de diferenciación de acuerdo a la variedad según la flora de origen (en esta zona se encuentran algarrobo, palo santo, quebracho colorado) y según predominancia de alguna especie, que puede ser monofloral o bien multifloral de algún ambiente particular, como el monte en este caso. Por ello las características de la zona permiten aplicar otros instrumentos de agregado de valor como certificaciones orgánicas, denominación de origen, además de las que se relacionan al proceso como kosher, fairtrade, etc. Esto se traduce en una diferencia sustancial en los precios que pueden llegar a obtener, ya que se incrementa entre un 20% y 30% con respecto a la miel convencional (Asociación Apícola, 2018; Secretaría de Política Económica, julio 2018).

Sin embargo, antes del Subproyecto Alianzas, estas características únicas de las mieles de la zona no se traducían en mayores niveles de ingresos para los productores y productoras, ni en una mejora en tér-

minos de comercialización. Las restricciones vinculadas al déficit de infraestructura social y productiva, las limitantes en la conectividad y el aislamiento, la falta de financiamiento y asistencia técnica terminaban impactando negativamente en las posibilidades de comercialización de la Asociación.

Por un lado, la ausencia en la zona de salas de extracción habilitadas, la falta de recursos para realizar inversiones en equipamiento e insumos necesarios para cada ciclo productivo, les impedía alcanzar el volumen y la calidad del producto demandado por el mercado, además de no poder garantizar la trazabilidad de la miel. Estas problemáticas sumadas a las limitantes estructurales, derivaban en una mayor pérdida de competitividad. Junto con la sala y su equipamiento, se requerían inversiones en material inerte para colmenas e insumos veterinarios para su curado, así como tambores para almacenar y comercializar la producción. Esta situación resultaba en una muy baja productividad y pérdida de parte de la producción.

Cabe mencionar que al momento de inicio del Subproyecto no existía en la región de Tartagal ningún tipo de infraestructura habilitada para el procesamiento de la miel. La extracción era manual y el bajo número de colmenas determinaba una oferta insuficiente. Ningún productor superaba las 33 colmenas. Más aún, muchos de los que actualmente forman parte de la Asociación ni siquiera eran apicultores. Así lo recuerda la técnica que acompañó a la Asociación desde sus inicios:

“ Primero no todos eran productores. No todos tenían cámaras. Empezaron siendo 15 jóvenes que habían conseguido 600 cámaras a través de un Plan Joven (...) y así se engancharon a algunos productores viejos que ya tenían algunas cámaras. Pero los chicos [de Tartagal y Pozo del Gato] no tenían dónde extraer. Un solo productor contaba con extractor. Se lo cargaba en su camioneta y lo llevaba a Tartagal para extraer

la miel. Luego, lo llevaba a Sauzalito y extraían ahí. Después, lo llevaba al Gato y sacaban miel en el Gato. Así cosechaban (...) Se vendía todo en negro. Y se vendía a cualquier precio”.

Por otro lado, la Asociación contaba con poca experiencia en comercialización, sin acuerdos de compra entre sus integrantes, quienes vendían la producción a granel sin poder de negociación, siendo el comprador aquel que imponía las condiciones con respecto al precio y a la forma de pago. Es relevante identificar que, al no contar con trazabilidad ni certificaciones, la organización no podía vender su miel como orgánica, a pesar de que la misma contaba con las cualidades para hacerlo, por lo cual no podía aprovechar las ventajas de origen que brinda la región. Además, los productores sólo vendían su miel cuando el comprador tenía la necesidad de adquirir el producto. El poco volumen de miel a la venta y las condiciones de la misma, sumado al alto costo que implica entrar al Impenetrable en términos de combustible y las dificultades debido al estado del camino, desincentivaban a las potenciales empresas compradoras.

En este contexto, el **objetivo general del Subproyecto** es incrementar los ingresos de los destinatarios mediante el aumento de productos diferenciados -miel con certificación orgánica y convencional con trazabilidad- para así expandir su capacidad de mercado, atendiendo a la demanda de los compradores y mejorando la posición comercial de la organización como bloque; tal como lo relata la técnica de ACERCA:

“ Necesitábamos aumentar el número de colmenas para que los chicos, para que la producción, sea importante y necesitábamos darle valor agregado a esa miel que los chicos sacaban. Entonces, teníamos que trabajar en una certificación orgánica”.

Como veremos a continuación, las inversiones realizadas desde Alianzas Productivas del PISEAR han permitido que la organización logre acceder al mercado de forma sostenible, cumpliendo con la demanda, e incrementa el ingreso de los pequeños productores a través del valor agregado en origen. Sin embargo, es importante destacar que el éxito del instrumento se vinculó en parte a los vínculos e intercambios de experiencias con otras organizaciones apícolas y el desarrollo de una Red estimulada institucionalmente por ACERCA, que fortaleció a la organización en cuanto a competitividad y asociativismo.

Desarrollo de la experiencia



En esta sección se aborda el desarrollo del Subproyecto de Alianza Productiva. El mismo fue aprobado en agosto de 2018 y actualmente se encuentra finalizado. A partir del contexto de partida descrito, se realizará un análisis sobre los elementos más relevantes que incorporaron cambios significativos a la organización a partir del acceso a redes comerciales y que tuvieron un impacto en la calidad de vida de los beneficiarios, poniendo en contraste la situación inicial con las condiciones actuales que presenta la experiencia seleccionada. Asimismo, con el fin de extraer conocimientos respecto del funcionamiento de esta novedosa herramienta, se profundizará en el desarrollo del Subproyecto, indagando en aspectos de interés para la DIPROSE, tales como la negociación con compradores, el fortalecimiento de redes comerciales, la cooperación en la competencia con otras organizaciones de productores, entre otros.

Diseño del Subproyecto y puesta en marcha de la alianza comercial

La experiencia consistió en la realización de una Alianza Productiva con un socio comercial, tendiente a mejorar el acceso al mercado de 41 productores y productoras familiares, integrantes de la Asociación Civil Apícola Granjera de Jóvenes del Impenetrable.

El instrumento de Alianzas con los productores Jóvenes del Impenetrable llega de la mano de ACERCA, ya que sus técnicos venían trabajando en la zona, en primera instancia como funcionarios del ejecutivo provincial y luego como integrantes de esta organización no gubernamental. ACERCA tenía experiencia de trabajo en el territorio y, a través del Plan Joven, con la población local. Esta situación llevó a la configuración de redes de confianza entre los jóvenes y los técnicos de la Agencia.

Las **redes de conocimiento y/o confianza** son consideradas una dimensión del capital social. Las mismas son el resultado de la cooperación más o menos estable, no jerárquica entre individuos u organizaciones que se conocen o se reconocen, intercambian recursos, y

pueden compartir normas e intereses (Vota, Rodríguez y Díaz, 2012), así como conocimiento y estrategias.

Para poder alcanzar los niveles de competitividad exigidos por el mercado actual –en términos de calidad y cantidad de producto- los fondos aportados por PISEAR de \$6.090.000 (USD 157.996,97), se destinaron a inversiones en infraestructura comunitaria, insumos para aumentar la producción y asistencia técnica en aspectos organizativos y manejo productivo.

Específicamente la intervención consistió en la **construcción y habilitación de dos salas de extracción y procesamiento de miel** –una en el Paraje de Tartagal, otra en Pozo del Gato-, incluyendo maquinaria apícola y equipamiento para extracción, y la **adquisición de 1660 colmenas** (material inerte), así como **asistencia técnica para el agregado de valor** a través de la reconversión a producción orgánica y el fortalecimiento de la organización para llevar adelante la alianza con el socio comercial. La Agencia de Desarrollo ACERCA fue la institución local de apoyo y acompañamiento técnico durante el diseño y ejecución del Subproyecto. Así lo cuenta una de sus técnicas:

“ La idea era poder dar forma a lo que la Asociación de Jóvenes necesitaba: construir dos salas de extracción; (...) aumentar el número de colmenas para que la producción sea importante; y también necesitábamos darle valor agregado (...) Había que armar las bases [para la alianza comercial], que era un montón (...) Hoy la capacidad está instalada y estamos felices”.

La contraparte de los participantes representó un 30% del costo total del Subproyecto. El aporte de la Asociación consistió en la mano de obra para la construcción de las salas de extracción, el costo de la certificación orgánica para acceder al mercado estadounidense y

europeo, el material vivo y el capital de trabajo necesarios para poner en producción el material inerte adquirido a través del Subproyecto. Así lo recuerda uno de los productores de la organización:

“ Nosotros pusimos la contraparte del proyecto en la construcción (...) Acá cada uno puso su parte (...) Ayudábamos a hacer limpieza del terreno, la mezcla, sacábamos el material digamos, y pusimos nuestros vehículos”.

Para la construcción de las salas se destaca desde el inicio el trabajo realizado en conjunto con el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), entidad encargada de la habilitación y fiscalización de los establecimientos en donde se extrae, acopia, procesa, industrializa, fracciona y/o se deposita miel. Se verifica que la fluida comunicación desde la etapa de diseño de los planos entre los supervisores del Centro Regional del SENASA, los representantes de la Asociación y los técnicos, han permitido identificar problemas con anterioridad y optimizarlos tiempos de los trámites para conseguir las correspondientes habilitaciones una vez finalizada la obra.

Red comercial apícola del Chaco

En la zona del Impenetrable existía una demanda de producción por parte de las empresas comercializadoras que precisaban tanto de un mayor volumen de producción como de productos diferenciados para poder operar en los mercados internacionales y expandir la oferta actual. Uno de los problemas relacionados con la comercialización de este producto era la dificultad de reunir el volumen y calidad necesaria para cumplir con una orden de compra grande, que resultara una oportunidad atractiva para que las compañías comercializadoras ingresaran en esa zona geográficamente aislada.

Lo que sucedía hasta ese momento era que la producción de miel a granel sin trazabilidad y la demanda de miel orgánica certificada no se podían atender por la ausencia de las inversiones necesarias. En este sentido, se precisaba infraestructura de salas de extracción e incrementar el número de las colmenas en producción para atender esta situación y sustentar el proceso de organización comercial de la cadena apícola que se venía promoviendo y desarrollando desde el Ministerio de la Producción. La provincia del Chaco, a través de su estructura asociativa, ha comenzado en 2013 un proceso de diferenciación de producto y de desarrollo de nuevos mercados. Sin embargo, hace tres años que la Red Apícola se encuentra funcionando y está, actualmente, en pleno proceso de expansión.

Con estos antecedentes, la Agencia ACERCA ha elaborado un Plan Acción de agregado de valor y comercialización. Entre sus líneas de trabajo se incluye el patrocinio de la mencionada red, dentro de la cual participan organizaciones productoras, como la Asociación Granjera Jóvenes, y empresas comercializadoras, como Mieles del Monte y Grúas San Blas. Estas dos compañías exportadoras han representado la contraparte comercial en las 4 Alianzas productivas apícolas (donde participan 8 organizaciones beneficiarias) presentadas por ACERCA en la Provincia del Chaco.

La primera, **una empresa familiar asentada en Sauzalito, con una trayectoria de 30 años de trabajo** en la zona del Impenetrable Norte, produce y comercializa diversas variedades de miel fraccionada en el mercado interno y exporta miel orgánica a granel a América del Norte, Asia y Europa. En el siguiente testimonio, uno de los fundadores de Mieles del Monte expresa la mirada del sector privado empresarial que participa de la red comercial e identifica los principales cambios ocurridos luego de la experiencia analizada:

“

A partir de la participación de ACERCA (...) y la presencia del Estado, en definitiva, con PISEAR y el Ministerio de Producción, [este trabajo] ha tenido un giro feroz, muy positivo (...) ha dado un fruto

fenomenal. Han crecido las asociaciones, los productores y la gente se ha apropiado del proyecto y del modo de trabajo. Hay que tener en cuenta que muchas son comunidades que no conocían este sistema de producción (...). Concretamente, la construcción y habilitación de la sala (...) es fundamental para sacar el alimento y comercializarlo, la puesta en marcha de colmenas nuevas y sostenerla a nivel técnico también porque, aunque parezca fácil, es un sistema de producción que hay que atender en tiempo y forma sino en vez de dar diez kilos de miel te da uno, lo cual no es rentable. (...) Los jóvenes lo han tomado con mucho entusiasmo y han ido desarrollando la actividad, sacando sus tambores de miel, viviendo de su trabajo”.

La segunda, **Grúas San Blas, con diez años de trayectoria en el mercado apícola**, ha pasado a ser la principal empresa argentina exportadora de miel orgánica del Chaco y su interés deriva de la necesidad de lograr escala en el mercado de mieles diferenciadas. Es en el marco de esta expansión que se ha establecido un fuerte vínculo comercial con las organizaciones de productores del Impenetrable, incorporándose a la Red Apícola con el interés de participar fuertemente en la demanda de miel orgánica producida y certificada a partir de las inversiones del PISEAR.

En la configuración de las alianzas comerciales tanto las organizaciones de productores como las empresas logran obtener beneficios. Del lado de los productores que integran la red comercial, logran incrementar sus ingresos de la actividad apícola a partir de la incorporación de productos con mayor valor agregado. Por parte de las empresas comercializadoras, la alianza les permite aumentar la oferta de miel disponible para atender la demanda de los distintos mercados en términos de calidad y cantidad. En este sentido, también posibilita alcanzar **producción diferenciada, con un mayor valor de mercado**. Así lo define el gerente de Grúas San Blas en Chaco, quien

menciona las ventajas de la zona a pesar de que acceder a la misma implique un esfuerzo logístico para su empresa:

“ (...) la inaccesibilidad del lugar genera que la materia prima, la miel pura, de monte, que antes deberían venderla a otros compradores (...) a un precio muy por debajo (...) nosotros como empresa le dimos la seriedad que esto tiene que tener, exigiéndoles un sistema de trazabilidad, que extraigan a la miel en salas de extracción habilitadas para poder brindarle al mundo una miel de altísima calidad, pura 100%, orgánica y pagarle a ellos (los productores) lo que corresponde, lo que vale (...) esa ayuda, entre comillas porque nosotros también nos vemos beneficiados, hace que el productor pueda seguir creciendo, incrementando su número de colmenas, certificando, porque esto se lleva año a año, y puedan tener un manejo como corresponde de la actividad orgánica y nosotros seguir teniendo esa miel excelente y dándola a conocer en el resto del mundo”.

No obstante, para el cumplimiento del acuerdo se necesitan condiciones de base que radican en que los agricultores puedan producir la cantidad y la calidad de miel para satisfacer las demandas del mercado, en donde año a año como parte de la estrategia de agregado de valor crece el porcentaje de miel orgánica frente a la miel convencional. Este producto luego es insertado en el comercio internacional, a través de la alianza con los socios comerciales, quienes compran la miel producida a partir de ciertos términos contractuales vinculados al precio de mercado [4], forma de entrega, cantidad y calidad del producto.

■ [4] En lo que refiere a la negociación del precio, el mecanismo acordado por las partes establece que el mismo se fija a partir del mejor precio pagado en el mercado al momento del cierre. Para determinar el valor de referencia, toman los precios indicados por tres acopiadores del país.

En efecto, el Subproyecto se apoyó sobre la Red Apícola en la que se encuentran insertados los Jóvenes del Impenetrable y de la que partieron tanto esta iniciativa como otras que benefician a diversas organizaciones apícolas del Chaco. Lo antedicho es expresado a continuación por uno de los empresarios que integran la red:

“ (...) el trabajo humano, esfuerzo y gestión ha tenido un fruto fenomenal en la zona, y en la zona hemos tenido mucha mejor producción de miel (...) la miel del Impenetrable es muy valorada, el mercado es muy exigente (...) En el mundo no hay mucha cantidad de miel como la impenetrable, con bajo contenido de humedad (...), buen color, buen sabor y libre de OGM y agro tóxicos, que lo transforma en orgánico y tiene muy buena aceptación en los mercados europeos”.

De este modo, con el Subproyecto del PISEAR, la Asociación pudo efectivamente incorporarse a este canal de comercialización, que implica la posibilidad de acceder a nuevas oportunidades comerciales, negociando un precio en el marco de una alianza con otras organizaciones e instituciones del sector (ACERCA). El análisis de este proceso será desarrollado con una mayor profundidad en el apartado Entramado institucional y sinergias locales en página 28.

Restricciones de contexto

Las restricciones de contexto deben ser consideradas variables fundamentales para realizar un análisis adecuado de la experiencia seleccionada, así como también para alcanzar recomendaciones pertinentes. En este caso como principales problemáticas para la ejecución del Subproyecto se destacan la lejanía y el difícil acceso a la zona, las

dificultades administrativas, el acceso a tecnología y algunos inconvenientes vinculados a la inestabilidad macroeconómica.

Los problemas de acceso repercuten sobre varios aspectos ya mencionados anteriormente. La lejanía de la locación, el estado de los caminos-siendo muchos de los mismos, senderos- y las condiciones climáticas, presentan diversas dificultades para los productores y productoras de la zona, ya sea para poder trasladarse, como para sacar la producción, como así también para que se pueda acceder al lugar sin restricciones. Al ser una zona alejada y de difícil acceso, donde los productores se encuentran alejados e incomunicados, la logística cobra muchísimo valor. Asimismo, en épocas de lluvia los jóvenes de la Asociación quedan aislados, debido a la dificultad para la entrada y salida de vehículos. El siguiente testimonio de la Coordinadora Apícola de ACERCA grafica correctamente la situación:

“ El año pasado alquilaron un acoplado, el consorcio les prestó un tractor y se fueron a buscar los tambores de miel. Mirá, se quedaron tres días ensartados en el barro, porque había barro, barro, barro, y el camión tenía que ir a buscar los tambores porque estaban vendidos y había que sacarlos como sea. No, no sabes. Hay cosas que tenés que verlas para creer. Hoy irte a Tartagal te cuesta 20 ‘lucas’ en combustible entre que te vas, volvés y dormís una noche allá. O sea, tenés 600km desde acá hasta Resistencia”.

En relación al difícil acceso a la zona, surge otra restricción: las dificultades administrativas que deben ser consideradas como un dato relevante en el análisis de esta experiencia. El proceso de adquisición no resulta fácil en comparación con otras organizaciones: la búsqueda de presupuestos, la gestión de compras y trámites en el banco

-que pueden considerarse detalles menores-, le implica a esta organización de productores un esfuerzo importante debido a las distancias y al costo que significa movilizarse. Esto se observa en el relato de la Coordinadora apícola de ACERCA:

“ El programa te exige por ejemplo para cada compra que vos vas a hacer que tengas tres presupuestos y en la localidad no tenemos, en Tartagal, no hay ningún corralón, en Pozo del Gato no hay ningún corralón, sí hay en Sauzalito y bueno, teníamos que buscar precios y teníamos que comprar las cosas donde el presupuesto era más accesible. Y teníamos que trasladarlas 200/300 kilómetros de tierra. Y teníamos que comprar por ejemplo ladrillos que si no tenías que pagar aparte otro flete y no teníamos factura o no conseguíamos tres, tres presupuestos diferentes”.

El **acceso a tecnologías y/o la conectividad** también aparece como una restricción en el marco del Subproyecto. Considerando las distancias existentes entre los mismos jóvenes de la Asociación, la falta de conectividad y/o ausencia de señal de telefonía celular dificulta la posibilidad de conversar las cuestiones fundamentales como así también la posibilidad de acordar una reunión. Esta situación complica también la planificación de la logística para la llegada o salida de los fletes, ya que por ejemplo si faltó subir alguna carga en un camión, una vez que parte ya no se le puede avisar al conductor, y resulta necesario gestionar otro viaje para cubrir esta necesidad.

Por último, la **inestabilidad macroeconómica** presente en los últimos años con una creciente inflación dificultó los procesos de adquisiciones, ya que el aumento sostenido de los precios en pesos provocaba un desfase con los precios tomados como referencia al momento de presupuestar el Subproyecto, impactando en un poder

de compra menor por parte de la organización beneficiaria, impidiendo la compra de una prensa opérculo que mejoraría aún más el rendimiento por colmena. Igualmente, es de destacar que más allá de esto, los objetivos del Subproyecto se pudieron concretar en su totalidad. Lo mencionado fue reflejado por la Coordinadora del Programa Apícola (ACERCA) en el siguiente testimonio:

“ Creo que el mayor problema fue la inflación. Hasta que vos presentabas un presupuesto y salía en dinero ya los precios eran otros. Pero a pesar de todo, de la distancia (...) y con todas las dificultades que hubo el proyecto se concretó el 100% (...) Nada de lo que está va a quedar obsoleto. Todo se va a ocupar y se hizo todo, o sea que para nosotros es un logro espectacular”.

Entramado institucional y sinergias locales



A partir de la situación de partida descrita, se realizará un análisis sobre los elementos más destacados que significaron cambios relevantes en cuanto a los volúmenes de producción e incorporación de normas de calidad y procesos de diferenciación; las redes de actores institucionales como organizacionales generadas para la gestión y sostenibilidad del Subproyecto; así como las implicancias entorno a la mejora de las condiciones de vida (ingresos familiares).

Los resultados alcanzados y los cambios ocurridos luego de la ejecución del SAP, serán presentados en términos de tres tipos de innovaciones [5]: i) de productos/procesos; ii) organizacionales; e, iii) institucionales (DIPROSE-GDC, 2019). Estos aspectos redundan en una mejora en la capacidad de los productores para competir en el mercado interno y externo, quienes han visto fortalecida su posición comercial.

Producción y manejo productivo

Con respecto a los cambios en términos de productos y procesos, se observa que la generación de valor, asociada a la expansión de la producción de miel luego del aumento de colmenas y de la compra conjunta de insumos, ha permitido una reducción de los costos unitarios. Esto resulta en un mayor beneficio por unidad extra producida. Asimismo, la construcción e instalación de una sala de extracción de miel habilitada por el SENASA, con su respectiva maquinaria, permitió a la Organización garantizar la inocuidad de los alimentos, generando una mejora en el manejo productivo y en la calidad del producto a comercializar. Así relata la situación previa a la implementación del Subproyecto la técnica de ACERCA a continuación en la página siguiente:

■ [5] El Manual de Oslo (OCDE, 2005) entiende por innovación la introducción de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, de un nuevo proceso o método de comercialización u organizativo. Se considera que un producto es nuevo en el mercado cuando presenta diferencias significativas respecto a los producidos con anterioridad en cuanto a su finalidad, prestaciones, propiedades o características tecnológicas.

“ [Antes] sacaban la miel en su casa, no había control, no había un producto inocuo porque no había cómo hacerlo”.

Gestión de la organización y de la calidad

Por otro lado, en términos organizacionales, se observan cambios sumamente positivos en cuanto al fortalecimiento de la Asociación de Jóvenes. Esta transformación incluye lo relativo a la gestión de la alianza productiva, así como en la gestión total de la calidad. En cuanto al proceso de consolidación organizacional, la Asociación se encuentra en la actualidad gestionando diversas herramientas financieras, administrando la utilización de las salas de extracción, y coordinando esfuerzos en cuestiones vinculadas a la logística y comercialización. En esta línea, es importante destacar su corta trayectoria como organización formal, dado que la misma recién fue formalizada a mediados de 2017 con el objetivo de poder presentarse en la Convocatoria del PISEAR; tal como lo indica la Coordinadora del Programa Apícola de ACERCA:

“ La Alianza fue armada para darle justamente un valor agregado a la miel nuestra, que siempre fue orgánica pero no podíamos demostrar eso. Empezamos a trabajar en conjunto con todos. Con la Asociación, la armamos entre todos y empezamos a tirar para adelante. Fue presentado el proyecto y nos salió. Ya este año [2020] se notó el crecimiento de todos los productores (...) Se notó más que nada la unión entre todos y el apoyo para poder seguir adelante. Si no, no se puede

seguir (...) Hacemos reuniones, charlamos para comprar material, cuando tenemos que devolver el FOCO [Fondo de Capital Operativo para Organizaciones]. También, nos juntamos para ver cómo vamos a hacer para traer y llevar [los tambores] desde acá, que es lo más difícil (...) Si tenemos que salir a Castelli a alguna reunión o a Resistencia y se complica un poco, todos los otros apoyan a los que salen y gracias a eso salimos también”.

El buen funcionamiento de la organización y los resultados obtenidos, durante y luego del Subproyecto de Alianzas, despertó el interés de otros productores y productoras de la zona en la actividad apícola. Esto se observa en el incremento del número de asociados desde la creación de la organización hasta la actualidad. Este ha sido un aspecto destacado tanto por los técnicos que prestan apoyo como por uno los productores:

“ Cuando empezamos éramos 41 socios (...) se siguieron sumando, viste, la gente que quiere crecer y trabajar (...) hoy en día somos 55 socios, donde contamos con un fondo rotatorio para azúcar, colmenas, tenemos materiales y tenemos tambores para cargar [la miel]”. --**Presidente de Asociación Granjera Jóvenes del Impenetrable**--

“ Se siguen sumando y se quieren sumar más productores. Esto hace mucha bulla, imagínate que salga un equipo de miel orgánica de Sauzalito, de Tartagal. Nunca pasó en su vida”. --**Coordinadora de ACERCA**--

En especial, los productores han manifestado el valor que ha tenido el Subproyecto para el conjunto de las comunidades de Tartagal y Pozo del Gato –siendo la primera intervención de este tipo– como forma de mostrar una salida laboral, frenar el proceso de migración y atraer a los jóvenes a que continúen desarrollando la actividad. Así lo relata uno de los productores beneficiarios del Subproyecto:

“ La apicultura es lo primero porque no hay otra salida laboral para los jóvenes. Obligadamente tienen que salir de esos lugares donde nadie quiere salir en busca de trabajo, no hay otra salida. Y con esto [el Subproyecto de Alianzas Productivas], se quedan en la zona (...) Por eso, para nosotros esto es algo muy importante y es la primera vez que se da un proyecto así acá en la zona, así que lo aprovechamos al máximo”.

Por otro lado, en lo que refiere a la gestión de la calidad, las inversiones del PISEAR se suman al Convenio suscripto en 2018 entre el Ministerio de Producción del Chaco, la Organización Internacional Agropecuaria (OIA) y la Agencia ACERCA, quien tuvo a su cargo la gestión y control del proceso. Este acuerdo consistió en un aporte reembolsable del Estado provincial para que productores y productoras, cooperativas y organizaciones apícolas chaqueñas puedan realizar el proceso de certificación orgánica bajo protocolos normativos internacionales. Es importante destacar el impacto económico que tuvo en el corto plazo, permitiendo que la producción de la Asociación pueda ser exportada como orgánica con destino al mercado europeo y estadounidense; agregando valor y rentabilidad a los asociados, tal como lo cuentan dos de los miembros fundadores de la Asociación:

“ Hemos trabajado en conjunto para darle más valor a nuestra miel, que hoy en día estamos vendiendo como miel orgánica. La miel a un precio mucho mejor para todos los productores de la zona. Nuevos productores están viendo que se está trabajando bastante bien (...) vienen por el manejo y por el precio de la miel”.

“ Ellos la pagan a 80 pesos y ven que nosotros la estamos vendiendo a 125 (...) El año pasado exportamos nuestra miel a Francia”.

El PISEAR se presenta entonces como un instrumento cuya función es dinamizar la red territorial y asociativa preexistente, apoyando el trabajo de las organizaciones de productores para mejorar su comercialización.

Innovación institucional: redes horizontales, verticales y diagonales

En lo que respecta al entramado organizacional e institucional, resulta necesario identificar tanto a aquellos actores organizacionales como institucionales que participan del Subproyecto, y quienes configuran una red en términos de su gestión y ejecución. Al examinar en detalle el grupo de instituciones que participan de la experiencia, se identifica que la alianza entre el PISEAR y la Agencia ACERCA ha sido clave, tanto para la llegada al territorio -con la identificación del grupo beneficiario y la formulación del Subproyecto-, como en todo lo relativo al acompañamiento técnico y administrativo necesario durante el proceso de implementación y

una vez finalizado el mismo. Cabe destacar que dicha institución, no sólo presta apoyo en la experiencia aquí sistematizada, sino también a otros ocho Subproyectos de Alianzas Productivas. Esto se observa en el testimonio la Coordinadora del Programa Apícola de ACERCA:

“ En total, nueve proyectos [presentados desde la Agencia] fueron beneficiados desde Alianzas Productivas (...) El cartel generamos redes estratégicas no es un título nomás, la cadena apícola tiene una red de productores en la que estamos trabajando juntos. Así es como Don Orlando de Pozo del Gato vendió su miel a Grúa San Blas al igual que la vendió el de Castelli, que está trabajando hace 20 años y que tiene todas las formas de comunicarse. Sabemos en qué están todas las instituciones y cuál es la fortaleza de cada una: la fortaleza allá [Pampa del Indio] es Silvia; la fortaleza acá [Sauzalito] es Luchy; y en Tartagal es Chinchi. Buscamos las herramientas que permitan que el proceso no se corte, que no caiga (...) que continúe, crezca, se sostenga en el tiempo y realmente transforme algo de esa realidad que es un poco dura en el Norte”.

El aprovechamiento de las sinergias de las interacciones locales y la complementariedad de recursos promovidos desde la Agencia, han posibilitado ampliar las acciones en el territorio, y con ello, que el impacto del PISEAR sea mayor. Como dato que permite ilustrar lo mencionado, se señala la búsqueda de otras fuentes de financiamiento que puedan ser apalancadas por el PISEAR. Este es el caso del mencionado Convenio entre la Asociación y el Gobierno Provincial y del Programa Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, por medio del cual se logró aumentar la canti-

dad de colmenas y se adquirió material necesario para aumentar el volumen de producción. La experiencia de Alianzas Productivas ha sido identificada por sus protagonistas como un hito y un puntapié para la posterior canalización de recursos adicionales. Así lo resalta la técnica de ACERCA:

“Luego de la Formalización de la Asociación, Manos a la Obra también fue otro de los proyectos que fortaleció la cadena apícola en esta Asociación con cámaras. No con el mismo monto [que el PISEAR] pero también fue importante”.

Más allá de los aspectos novedosos referidos en los acápites precedentes, el rasgo distintivo que sobresale de la experiencia analizada en el presente documento, es la innovación del Subproyecto en términos institucionales. Esto se relaciona con el abanico de distintas vinculaciones que se han generado con otras organizaciones de productores, empresas comercializadoras y con otros espacios de articulación interinstitucional a nivel territorial.

Esta sinergia, sin dudas, ha permitido superar los obstáculos que se fueron presentando, tal como surge de los mismos relatos de sus protagonistas. **Hoy, la Asociación de Jóvenes se encuentra integrada en una red comercial que reúne a más de 30 organizaciones del sector apícola provincial y de la que también participan las principales empresas exportadoras de la región.** Esto remite al salto cualitativo generado luego de la intervención del PISEAR, la cual les ha permitido consolidar su participación en una estructura asociativa que ha comenzado un proceso de diferenciación de producto y desarrollo de nuevos mercados. Lo mencionado, se puede ver reflejado en el siguiente testimonio de unos de los beneficiarios alcanzados por el Proyecto:

“ [Somos] todo el tiempo un bloque y le vendemos al que pague mejor. Es así. (...) Nadie va a decir “yo le vendo a fulano y yo le vendo a fulano” (...) Por ejemplo, toda la miel orgánica la vendemos junto casi al mismo proveedor, que se comprometió en comprar toda la miel el año pasado y este año”.

Si bien en términos formales algunos de los productores más jóvenes venían participando en algunas de las actividades de la mencionada red, esta participación era de manera individual y en cuestiones que poco tenían que ver con la comercialización. La falta de insumos e implementación de normas de calidad, el bajo nivel de productividad y las limitantes en materia de conectividad y acceso a caminos, les impedía canalizar la venta de su producción a través de este espacio.

De lo dicho se desprende primeramente la relación entre la capacidad instalada y la integración al mercado. De la visita a campo realizada, se observa que el PISEAR ha permitido sentar las bases para que la Organización esté en condiciones de venderle a cualquiera de las empresas exportadoras del Chaco, reposicionando su carácter y perfil comercial y cumpliendo así, con uno de los objetivos planteados inicialmente, tal como se observa en el siguiente testimonio de la técnica de ACERCA:

“ Hoy la capacidad está instalada, ahora hay que seguir poniéndole cámaras. Ya saben el proceso. Ya saben producir. Ya tienen salas. Tienen que aumentar la producción nada más”.

En esta línea, se valora muy positivamente la **visión de mercado** incorporada desde el inicio de la formulación del Subproyecto, priorizando así las acciones que el PISEAR podía apoyar pero también –al incorpo-

rar un horizonte más amplio- permitiendo identificar otras actividades a ser financiadas por fuera -ya sea, con fondos propios, nacionales o provinciales- que puedan ser apalancadas por las inversiones del PI-SEAR, para así ampliar el impacto del mismo. Tales han sido los casos de Manos a la Obra y del convenio con el Gobierno del Chaco para la certificación orgánica. De este modo lo explica la técnica de ACERCA:

“ Para poder vender mejor teníamos que tener salas, teníamos que poder habilitarlas, teníamos que poder hacer certificación y después voy a vender mejor. Entonces lo del aliado comercial terminaba siendo algo último, lejos muy lejos (...) Y bueno, el PISEAR fue para nosotros un golazo”.

En esta línea, un aspecto que merece ser destacado es la venta de miel orgánica a granel lista para su exportación a la empresa comercializadora Grúa San Blas, a finales de 2019. Esta venta fue coordinada en conjunto con las otras 30 organizaciones que integran la red apícola. El precio se negoció en conjunto, al igual que los términos de entrega, entre los cuales dicha empresa se comprometió a ingresar con camión de la compañía al Impenetrable para hacer la carga de los tambores de miel de la Asociación de Jóvenes en Sauzalito. Esto se describe en el testimonio de una de las técnicas de ACERCA, quien acompañó en todo el proceso:

“ Gracias a las alianzas que se lograron a través de **Alianzas Productivas** (...) venimos trabajando con socios comerciales, como por ejemplo, Grúa San Blas o Rimondino, quienes tienen el compromiso de comprar toda la miel que sale. Entonces, nadie se queda en el Norte con un tambor, con dos o con

cinco tambores de miel como para después terminar re-matándola porque desde ahí vos no tenías las opciones de salir e ir a comercializar tu miel individualmente (...) ellos ahora tienen un certificado que dice que su miel es orgánica y vale tanto (...) Entonces, como estrategia estuvo muy bueno: nos juntamos, ofrecemos la miel toda junta y así las empresas sí tienen necesidad de meter un camión, de pagar un flete y entrar al medio del monte a buscar la miel; porque la quieren, porque tiene el certificado y porque la encuentran toda junta. No entran por cinco tambores, pero sí por 100 o por 120. Y esa es la diferencia”.

Desde el ámbito gubernamental, la Asociación ha recibido el apoyo del Municipio de Fuerte Esperanza, que ha colaborado con el traslado de materiales durante el proceso de ejecución. La movilidad continúa planteándose como un desafío para los productores. Como ya se ha mencionado anteriormente, la geografía impide el ingreso a Tartagal y Pozo del Gato de vehículos de un tamaño mayor al de un automóvil. Esta dificultad adicional ha complejizado el traslado de las maquinarias adquiridas en el marco del Subproyecto, así como la carga y entrega de los tambores de miel. Así lo recuerda uno de los productores de la Asociación:

“ Tuvimos la ayuda del Municipio de Fuerte Esperanza. Colaboraron con el tema de las distancias que son muy lejos. Nos alcanzó el flete y nos trajeron materiales para la construcción de la sala”.

Los productores también contaron con el soporte del Consorcio Camionero N 86, que les ha permitido a la organización disponer de un predio de su propiedad en Sauzalito para el acopio de materiales y maquinaria –durante la ejecución del Subproyecto- y donde ac-

tualmente depositan la mercadería vendida. Cabe mencionar que la provincia del Chaco cuenta con una Ley que favorece la conformación de un entramado organizacional específico. En particular, se hace referencia a la Ley Provincial 3565 y sus sucesivas modificatorias “Régimen de funcionamiento de los Consorcios Camineros”. Este tipo de organizaciones son definidas como entidades de bien público, sin fines de lucro, con capacidad de actuar pública o privadamente, integradas por vecinos de una zona determinada y con el objeto de aunar esfuerzos y aportes económicos para la (re) construcción y conservación de caminos de la red terciaria, vecinal o rural con la directiva y supervisión de la Dirección de Vialidad Provincial. La alianza con estas dos instituciones mencionadas como forma de superar obstáculos vinculados con las restricciones del contexto también se incluye como otra dimensión de la innovación institucional, tal como lo remarca la técnica de ACERCA:

“ Imaginate vos un camión con acoplado lleno de cajones que entran 600 cámaras completas y no tenés dónde descargar porque no entran en la casa de ellos. Entonces se prestó (Consortio Camionero) el galpón y se bajó todo el material y desde ahí empiezan a ver quién presta la camioneta para empezar a repartir porque tampoco tienen camionetas”.

La imposibilidad de ingresar camiones y vehículos de gran tamaño más allá las proximidades de Sauzalito, redundando en la necesidad de disponer de un predio propio con la infraestructura necesaria para el depósito de los tambores. En varias de las entrevistas realizadas a los productores, este aspecto –así como lo vinculado con la movilidad- ha sido identificado como uno de los **próximos objetivos de la Asociación a la hora de considerar futuras mejoras** en la comercialización, tal como se indica en el siguiente testimonio de la técnica de ACERCA, a continuación:

“ Los **próximos pasos para la organización es terminar de equiparse bien, algo de movilidad**, una base sólida en Sauzalito que es hasta donde ingresan los camiones generalmente (...) **Esas son las cosas que faltan.** Hay que hacer un depósito y (los productores) tienen que tener en qué trasladar los tambores (...) Y bueno, tenemos que agregar todas las colmenas que monte hay de sobra, cosa que cualquiera de los productores y productoras diga; bueno tengo 400 colmenas y vivo de esto. Que el que quiera laburar que se ponga el buzo y vaya al campo. Que no necesite otra cosa”.

Finalmente, y focalizados en la generación de dinámicas de inclusión social y económica, el proceso de autonomía productiva y comercial que la Asociación viene desarrollando con el apoyo de ACERCA -en términos de agregado de valor y búsqueda de nuevos canales de comercialización, entre otros-, verifica avances hacia la construcción de tramas de valor (Caracciolo, 2016). En otras palabras, en miras a generar un mayor agregado económico sobre este territorio del Impenetrable, se observan articulaciones horizontales entre pares -organizaciones que integran la red apícola-; verticales con sus compradores -empresas comercializadoras-, principalmente; y de manera diagonal, con los servicios de apoyo técnico y financiero -Agencia ACERCA en alianza con PISEAR, Gobierno Provincial, entre otros programas y/o dependencias de los distintos niveles de gobierno-. Estos aspectos resultan claves a la hora de considerar la sostenibilidad de la intervención en un lugar como el Impenetrable y en una cadena donde la producción está traccionada por la demanda internacional, principalmente de miel natural. El siguiente testimonio de la técnica de ACERCA, a continuación en la página 42, confirma esta visión:

“ Los chicos pueden vender en forma conjunta. No necesitan estar llamando o esperando a que alguien vaya a la casa y le cargue un tambor. Los tambores están en las tablas a partir desde ahora. Y se levanta un teléfono y se ofrece la miel de todos los productores que hacen orgánico de la Provincia entonces ellos venden igual que un productor de Castellí, igual que un productor de Miraflores. Y como venden en conjunto y como venden en cantidad y volumen los mismos compradores van y la buscan a la miel y la pagan como corresponde”.

Algunas historias de jóvenes del Impenetrable



#desarrollo sostenible #oportunidad #arraigo



Familia Juárez

En Pozo del Gato vive la familia Juárez, tienen una casa de barro por donde pasa un brazo del río y se pueden ver sus colmenas al lado del agua. Hace un tiempo que los más jóvenes de la familia empezaron a interesarse por la apicultura. Tan alejados del asfalto, sin camioneta y con poca señal para comunicarse, se les hacía muy difícil conseguir material vivo para multiplicar su producción. Un joven de la Asociación les enseñó a construir nuevos núcleos con celdas reales y lograron hacerlo por su cuenta para poder aumentar el volumen. Ahora, tienen una sala de extracción muy cerca de su casa. Siguen criando sus chivos, sus chanchos, como lo hicieron siempre pero ya no tienen que irse lejos para generar un ingreso familiar.

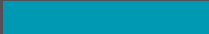
#juventud #inclusión #acceso al mercado



Diógenes

Diógenes se acercó a la apicultura por un programa de jóvenes con el que consiguió tener treinta y tres colmenas. Con mucho entusiasmo aprendió sobre el proceso productivo y aprovechando otros apoyos técnicos hoy tiene casi doscientas colmenas. Hace un tiempo, además, con su esposa pusieron un quiosco en Tartagal, donde ellos viven. En 2019, vendieron doce tambores de miel orgánica certificada. Con esa plata se compraron una camioneta roja usada que, gracias a la ayuda de otros miembros de la red apícola territorial, consiguieron a un buen precio. También con esa ayuda, Diógenes aprendió a manejar y ahora anda orgulloso para todos lados, por esos caminos difíciles del Impenetrable. Ellos ponen a disposición su camioneta para lo que se necesite en Tartagal y además, consiguen nueva mercadería para el quiosco que de a poco se va convirtiendo en almacén.

Los más pequeños también
acceden al mercado:
Lecciones y recomendaciones



Como resultado de la sistematización, a continuación se identifican las implicancias del Subproyecto de Alianzas Productivas, intervención orientada a fortalecer la inserción económico-comercial de organizaciones vulnerables. Asimismo, se presentan una serie de recomendaciones para la planificación y ejecución de futuros proyectos de este tipo, así como para la propia retroalimentación del PISEAR.

» En términos de resultados, luego de la ejecución del Subproyecto se ha verificado el **aumento las ventas de productos diferenciados y de los ingresos de los productores/as** integrantes de la Asociación. Esto se debe al incremento de la capacidad productiva -individual y grupal- y de la incorporación de tecnología vinculada a la trazabilidad alimentaria que permitió luego, incorporar la certificación orgánica. Para la Asociación, estos procesos de agregado de valor han permitido, por un lado, garantizarla inocuidad y calidad de la miel; y, por otro lado, verificar la existencia de los atributos del producto -al dar transparencia informativa- a la hora de comercializarlo.

» A través de la alianza comercial, se **incorporó una visión de mercado como parte fundamental del diseño** del Subproyecto. Esta cuestión permitió enfocar las inversiones del PISEAR, generando una alineación entre la oferta de la Asociación -en términos de volumen y calidad- y la demanda existente por parte de las empresas comercializadoras. Más aún, lo mencionado se verifica con la reciente venta a Grúas San Blas. Esta venta ha sido posible gracias a la institucionalidad impulsada por ACERCA. La Agencia ha sido un aliado clave en esta intervención, su conocimiento sobre los actores y la estructura de la cadena apícola en el Chaco permitieron al PISEAR identificar las inversiones estratégicas necesarias para que las organizaciones de pequeños productores accedan a los mercados de manera efectiva.

» Como muestra la experiencia analizada, para las poblaciones que se encuentran localizadas en zonas geográficamente aisladas y de difícil acceso, las problemáticas vinculadas al transporte, de conectividad y de acceso a caminos, siguen planteándose como un continuo desafío. Esto implica costos de transacción más altos (tiempo, movilidad,

financiamiento) que acaban impactando no sólo en los aspectos comerciales, sino también en el abastecimiento de insumos y asistencia técnica. Sin embargo, la estructura de gobernanza [6] de la cadena apícola a nivel provincial ha permitido generar –a través de programas públicos y del tercer sector- interesantes **dinámicas de cooperación y coordinación entre sus distintos actores**. Las mismas se cristalizan en la concentración de los agricultores familiares en las redes de producción -a través de la compra de insumos en conjunto, por ejemplo- y comercialización -con la venta en conjunto a un mismo comprador y mediante transacciones formales a un precio de mercado-. Esto ha posibilitado incrementar los beneficios y el impacto del Subproyecto.

» Cuando el mejoramiento de las condiciones de producción, a través de un Subproyecto productivo, está acompañado desde el inicio por la participación de una red que cuenta con canales comerciales concretos, se genera una **mayor certidumbre en las organizaciones respecto de las condiciones, requisitos, precio de referencia y posibilidades reales de colocación del producto**. Sin dudas, esta situación posibilita el compromiso de todos los participantes del Subproyecto durante y, principalmente, luego de su implementación.

» La red comercial apícola permitió el **acercamiento entre la oferta de una organización incipiente de productores y la demanda de las empresas comercializadoras**. Se demostró que el mercado de la miel orgánica es dinámico y la comercialización puede variar según quien finalmente concrete una operación de venta al exterior. Ello tiene relevancia a la hora de repensar el instrumento de alianzas productivas aplicado a cadenas de este tipo.

» En los integrantes de la organización se observa una expectativa compartida de los beneficios que puede generar una alianza comercial y su

■ [6] Gobernanza entendida como la capacidad de los actores para ejercer poder y derivar beneficios de la participación en la cadena. Schejtman A. (1994) Economía Política de los sistemas alimentarios en América Latina. Santiago de Chile, Oficina Regional de la FAO.

papel en la mejora de la competitividad del sector. Hay un **interés por desarrollar trabajos participativos y una disposición a integrarse horizontalmente** para mejorar su posición en el mercado, como parte de los resultados obtenidos a partir de la experiencia.

» A través de Alianzas Productivas, **la organización ha avanzado en el desarrollo de capacidades** para lograr que la red apícola se fortalezca en cuestiones comerciales y procesos administrativos donde aún sigue siendo de gran importancia ACERCA como institución vinculante.

» El desarrollo de la apicultura en el Impenetrable constituye una oportunidad para el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y el desarrollo territorial sostenible, dada su incidencia directa en la conservación del ecosistema. De este modo, se verifica que este tipo de proyecto **contribuye a la resiliencia y sostenibilidad ambiental**, al mantener y recuperar la flora, garantizando la preservación de las especies arbóreas y aportando a la disminución de la degradación de los suelos. Siendo un sistema productivo que convive favorablemente con la naturaleza, se destaca el **potencial de replicabilidad en otras ecorregiones** del país, principalmente donde también hay presencia de bosques nativos.

» La apicultura emerge como una agrocadena relevante para el desarrollo de las economías regionales -particularmente en el NEA-, con generación de empleo rural de varones y mujeres, con especial foco en la juventud. Esto se comprueba con el **incremento de la participación en las tareas productivas y comerciales de los/as integrantes más jóvenes de las familias** alcanzadas por el Subproyecto, así como del renovado interés de otros productores/as de la zona en incorporarse a la Asociación Granjera Jóvenes del Impenetrable.

Por último, es importante resaltar algunas **recomendaciones para futuras intervenciones** en este tipo de Subproyectos de Alianzas Productivas:

» Al momento de evaluar los requisitos solicitados por el Proyecto a las organizaciones participantes, se deben considerar especialmente ciertos elementos del contexto, como la lejanía de la zona de intervención respecto a los centros urbanos y otras limitaciones existentes-ya mencionadas-; dadas las implicancias en los tiempos, costos, etc., por ejemplo en los procesos de adquisición y entrega de bienes. Asimismo, se debe considerar en los formularios de Subproyecto, la inclusión de cuestiones tales como si se cuenta con las condiciones necesarias para que las inversiones en infraestructura puedan funcionar correctamente y estén operativas una vez finalizada la ejecución del Subproyecto.

» Se recomienda continuar con el apoyo para con la Asociación Granjera Jóvenes del Impenetrable, así como al resto de las organizaciones que actualmente integran la red comercial; ya sea a través de otros instrumentos del PISEAR o bien, de otros programas de la DIPROSE. Así es que se identifican como posibles áreas de intervención aquellas vinculadas al abastecimiento energético, la realización de caminos, el acceso al agua, el mejoramiento de condiciones sanitarias, entre otros subproyectos productivos de carácter asociativo.

» Pensando en la sostenibilidad más allá del ciclo de vida del proyecto, se recomienda que mientras dure la intervención se realicen actividades continuas de capacitación y fortalecimiento en temas de gestión comercial y financiera, así como en temáticas transversales como género y juventud. Esto permitirá dejar capacidad y conocimientos técnicos instalados en la organización, en miras de una mayor autonomía a futuro.

» Otro aspecto vinculado a la sostenibilidad de las acciones, se refiere al proceso de certificación orgánica. Dado que la misma debe renovarse anualmente, se recomienda la conformación de un fondo de capital operativo que garantice la liquidez necesaria para cubrir el financiamiento que este proceso requiere. La Asociación cuenta con experiencia en el manejo de este tipo de herramientas; las que además podrían ser utilizadas tanto para la compra de otros insumos (tambores) como para la financiación del capital de trabajo (combustible, etc.).

» Se recomienda el monitoreo y seguimiento de los acuerdos comerciales a fin de facilitar la superación de limitaciones que puedan ir apareciendo –comprobando que efectivamente se esté contribuyendo en la mejora de la competitividad- y, principalmente, para aprovechar los aprendizajes que se generen a partir de estas experiencias.

» Capitalizar los conocimientos sobre la cadena productiva, el alcance territorial y los vínculos con organizaciones de productores de las instituciones del tercer sector, tal como ACERCA, resulta clave para nuevas experiencias de ejecución de programas y proyectos.

Citas

Asociación Apícola. Impenetrable Apícola. Castelli. Provincia del Chaco, 2018. Disponible en: https://inta.gob.ar/sites/default/files/revista_impenetrable_apicola.pdf

Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación. Informe Nro. 40 Cadenas de Valor: Cadena Apícola. Argentina, julio 2018. Disponible en: https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/2018/SSPMicro_Cadenas_de_valor_Apicola.pdf

Video

Jóvenes del impenetrable



PISEAR

PROYECTO DE INCLUSIÓN SOCIO ECONÓMICA
EN LAS ÁREAS RURALES



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina