



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

TESIS

**PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL DE LA CUENCA
TOMATERA DEL MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA
(CORRIENTES)**

Autor:

ROCÍO YOLANDA SILVERO

Director/a de Tesis:

JOSÉ GARZÓN MACEDA

POSADAS (AR), JULIO 2025

ROCÍO YOLANDA SILVERO

**PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL DE LA CUENCA
TOMATERA DEL MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA
(CORRIENTES)**

Tesis de maestría Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título de
Magister en Gestión Pública

POSADAS (AR), JULIO 2025

**PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL DE LA CUENCA
TOMATERA DEL MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA
(CORRIENTES)**

ROCÍO YOLANDA SILVERO

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación 03 / 07 / 2025

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. Carlos Sánchez Institución UNLPam

Prof. Dr. Reisl Vizz Institución UNZM

Prof. Mgter. Roberto Cermonz Institución UNZM

Posadas (AR), JULIO 2025

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

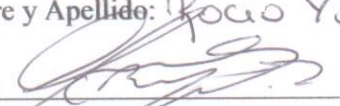
Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido:

Rocío Yolanda Silveo

Firma:



Fecha:

03/07/2025

ÍNDICE TEMÁTICO

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN	8
Fundamentación.....	8
Problema	10
Hipótesis.....	11
Objetivos	11
<i>Objetivo General</i>	11
<i>Objetivos Específicos</i>	11
Metodología	12
Aporte.....	13
Breve estructura de la Tesis	13
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	15
Medidas Provinciales	15
Política Agropecuaria Nacional y Provincial.....	24
Relaciones con la Economía Mundial.....	25
Relaciones con la Economía Nacional	28
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	32
El impacto de la globalización.....	32
Desarrollo Endógeno.....	34
El Rol de los Gobiernos Locales.....	35
La Panificación Estratégica.....	36
<i>Estrategias Productivas</i>	38
<i>El Valor de las Estrategias Colectivas</i>	39
<i>Clusters</i>	40
Marco Normativo - Institucional relacionado con el Sector.....	41
Marco Legal del Municipio	43
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
ANÁLISIS.....	50
Descripción de la Cuenca Tomatera en Santa Lucía	50
<i>Características relacionadas con la producción</i>	50
<i>Características Relacionadas con el Sistema Sanitario</i>	55
<i>Características Relacionadas con el Sistema Laboral</i>	58
<i>Características Relacionadas con el Sistema de Comercialización</i>	59
<i>Aspectos Relacionados a la Formación Profesional</i>	63
<i>Aspectos Relacionados a la Representación de los Productores</i>	64
<i>Aspectos Relacionados al Financiamiento</i>	65

<i>Aspectos Relacionados al Apoyo al Sector</i>	66
<i>Aspectos Relacionados a la Industrialización</i>	68
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR.....	68
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE DESARROLLO DE LA CUENCA TOMATERA DE SANTA LUCÍA.	82
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS	111
ANEXO I. Modelo de Encuesta realizada a los Productores Tomateros de Santa Lucía, Corrientes.....	111
ANEXO II. Guía de Preguntas de las Entrevistas realizadas a referentes Claves	112
ANEXO III. Archivo Fotográfico	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	17
Figura 2.	25
Figura 3.	27
Figura 4.	29
Figura 5.	31
Figura 6.	63
Figura 7.	119
Figura 8.	119
Figura 9.	120
Figura 10.	121
Figura 11.	122
Figura 12.	122
Figura 13.	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	18
Tabla 2.....	19
Tabla 3.....	19
Tabla 4.....	52
Tabla 5.....	79

RESUMEN

A lo largo del trabajo se ve la falta de competitividad y crecimiento del Sector Tomatero en Santa Lucía - Corrientes, siendo este uno de los tantos territorios con una falta de construcción de la visión de desarrollo local en un determinado horizonte temporal.

Según Vázquez Barquero (2005), los territorios en los cuales los sistemas productivos han interactuado en forma asociada con los demás sectores explotando potencialidades internas, fomentando la innovación, el conocimiento y realizando inversiones dirigidas al desarrollo de la economía y la sociedad local, han logrado generar un entorno competitivo de crecimiento constante.

Esto motivó a que se planteara cuáles son los desafíos principales que enfrenta la Cuenca y qué acciones contribuirían al desarrollo de la misma. Por el cual se realizó un estudio exploratorio y descriptivo del Sector Tomatero, describiendo su situación actual, analizando las dimensiones del micro y macroentorno que influyen en el mismo, utilizando para la recolección de datos entrevistas a personas claves del sector, así como encuestas a productores tomateros y observaciones por medio de visitas presenciales. Además, también se recurrió a fuentes secundarias.

A tal efecto se efectuó un análisis estratégico con el fin de determinar aquellos factores claves a ser utilizados.

Llegando a la conclusión que resulta necesario la acción del Estado local, a través de la conformación de un organismo mediador como la Comisión de Horticultura, quien será la encargada de llevar a cabo la propuesta de un Plan de Promoción de Desarrollo de la Cuenca Tomatera.

PALABRAS CLAVES: Gestión Pública. Desarrollo Endógeno. Política de Promoción. Cuenta Tomatera de Santa Lucía.

INTRODUCCIÓN

Fundamentación

La globalización ha transformado de manera significativa el panorama económico y social mundial desde finales del siglo XX. Este fenómeno ha fomentado nuevas dinámicas de acumulación de capital, alterando los tejidos productivos de distintas regiones. Estas transformaciones no han sido homogéneas, generando impactos desiguales en las estructuras económicas y sociales de diversas áreas. Las regiones que han logrado integrar sus sistemas productivos con otros sectores y han potenciado sus capacidades internas a través de la innovación y el conocimiento han mostrado un crecimiento competitivo sostenido. En contraste, aquellas que no han establecido una política de desarrollo integrado enfrentan estancamientos en sus sistemas productivos y un deterioro socioeconómico notable. (Vázquez Barquero; 2005)

Por lo cual, es un proceso que produce un aumento progresivo de la competencia de los mercados, generando la necesidad de continuos periodos de reestructuración productiva en los distintos países, regiones y ciudades del mundo.

A nivel nacional, la globalización ha ofrecido oportunidades sin precedentes para la expansión económica. La apertura de los mercados y la integración en cadenas globales de valor han permitido a muchos países exportar sus productos, atraer inversión extranjera directa y acceder a nuevas tecnologías, como ser en la modernización de sectores productivos. (Banco Mundial, 2020)

Sin embargo, como se mencionó con anterioridad, estos beneficios no han sido distribuidos de manera equitativa. Stiglitz (2002) argumenta que la globalización ha favorecido principalmente a los países desarrollados y a las élites dentro de los países en desarrollo, dejando rezagados a los sectores más vulnerables. Además, la creciente dependencia de los mercados internacionales puede hacer que las economías nacionales sean más susceptibles a crisis externas, como las fluctuaciones de precios o las interrupciones en las cadenas de suministro.

En la escala municipal las ciudades que logran insertarse en el sistema económico global suelen experimentar un auge en el empleo, el turismo y la infraestructura urbana.

Algunas se convierten en centros de servicios financieros, tecnológicos o logísticos, entre otros, atrayendo inversión extranjera y talento global. (UNCTAD, 2021)

No obstante, este proceso también ha ampliado las desigualdades territoriales. Mientras algunas regiones se integran con éxito en la economía global, otras quedan rezagadas debido a su limitada capacidad de adaptación o a la falta de inversión pública y privada. (OCDE, 2023)

Por eso también es un proceso vinculado al Municipio, porque la dinámica económica y el ajuste productivo dependen de las decisiones de inversión, de la localización de los actores económicos y de los factores de atracción de los mismos. Ya que, el crecimiento a largo plazo permanece limitado por desafíos no resueltos como baja inversión, escasa productividad y demografía desfavorable. (FMI, 2024, p.7)

La globalización y la localización, entendidas como la integración a la economía mundial y la creciente demanda de autonomía local, son identificadas como las dos fuerzas que, en la actualidad, más influyen en la forma que adopta el desarrollo en cada sociedad. (Iturburu, 2000, p. 7)

Por ende, el rol de los gobiernos locales emerge como fundamental en la promoción del desarrollo territorial. En Argentina, las reformas iniciadas en los años ochenta por el gobierno nacional han delegado mayores responsabilidades a las provincias y, por extensión, a los municipios. Este traspaso de competencias ha llevado a los gobiernos locales a adquirir nuevas funciones, no solo en la gestión administrativa y el desarrollo urbano, sino también en la promoción del desarrollo económico. (Cao et al. 2007)

Esta nueva configuración ha resultado en una "segunda ola del Municipalismo", donde los gobiernos municipales asumen un papel activo en el fomento del desarrollo local. Esto incluye desde la promoción económica hasta la vinculación del sistema educativo con el sector productivo. (Graglia, 2014)

Por lo tanto, los municipios serán depositarios de un número de competencias exclusivas, que marca una diferencia con lo realizado anteriormente. (Cravacuore, 2007, como se citó en Elz, 2017, p. 5)

Dentro de las nuevas funciones descriptas, se encuentra la identificación, ampliación y refuerzo de los núcleos de fortaleza sectorial. (Elz, 2017, p.6)

Tal como sucede en los sistemas productivos del Municipio de Santa Lucía (Corrientes) cuyo territorio destaca tanto en cultivos tecnificados bajo cubierta como en producciones a campo. Esta variedad productiva ofrece un ejemplo concreto de cómo las políticas de desarrollo local pueden aprovechar y potenciar los recursos naturales y humanos disponibles, contribuyendo así al crecimiento económico y a la creación de empleo. (May, 2021, p.7)

Problema

El NEA en su conjunto no ha tenido capacidad de recrear un desarrollo inclusivo de la población expulsada de sus actividades tradicionales. Ni el crecimiento de los otros sectores de la economía, como el industrial, comercial o los servicios, han permitido contrabalancear el éxodo rural a los conurbanos marginalizados de las capitales provinciales- el Gran Resistencia, el Gran Posadas, etc.- y la emigración hacia las ciudades del litoral, igualmente sin capacidad de generar trabajo digno. Es decir, no se generaron condiciones a fin de dinamizar la economía de las ciudades y pueblos del interior de la región, como sí podría haber sido: agroindustrias de transformación de soja, sorgo y maíz en carne aviar, porcina, lácteos, etc., industrialización del algodón en su lugar de producción primaria, frigoríficos para el procesamiento de productos, muebles y producción de papel y cartón a partir de la forestoindustria en el lugar de origen de la madera, etc. El sesgo económico-social del crecimiento productivo de la región no solo expulsa mano de obra de actividades tradicionales, sino que está basado en la extracción de recursos naturales con casi nulos eslabonamientos locales; el estancamiento del conjunto de la economía regional no contribuyó a crear las actividades económicas que pudieran limitar los enormes déficits en condiciones de vida, desocupación, etc. que afecta el conjunto de la región. (May, 2021, p.20)

Santa Lucía-Corrientes, es un claro ejemplo de uno de los tantos Municipios del Noreste Argentino rico en suelo, con falta de visión a largo plazo e involucramiento del Ejecutivo Municipal en el desarrollo económico de la región.

Cuando se visita Santa Lucía lo que más se aprecia son sus superficies tomateras bajo cobertura, pero no se generan condiciones a fin de dinamizar la economía de la ciudad, cuando

por todo lo expuesto hasta aquí, resultaría posible crecer mediante los recursos naturales, entre otras cosas. (Ministerio de Economía [ME], 2023)

Por lo tanto, ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Cuenca? y ¿Qué acciones locales podrían contribuir al desarrollo de la misma?

Hipótesis

El Gobierno Municipal puede impulsar el desarrollo de la Cuenca Tomatera de Santa Lucía, que es su fuerte, actuando a su vez como elemento desencadenante del crecimiento local.

Objetivos

Objetivo General

- Elaborar una propuesta de política de promoción local de desarrollo de la Cuenca Tomatera de Santa Lucía.

Objetivos Específicos

- Analizar el sistema productivo de la Cuenca Tomatera de Santa Lucía desde la perspectiva del desarrollo endógeno, identificando capacidades internas, organizativas, recursos disponibles y vínculos institucionales y de cooperación.
- Argumentar el rol del Gobierno Local y normativa del Municipio en función de sus competencias, para evaluar el grado de participación y compromiso del gobierno municipal de Santa Lucía en la promoción del desarrollo económico local y poder formular e implementar una política productiva y de fomento económico.
- Aplicar la herramienta de diagnóstico estratégico FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema productivo tomatero.
- Formular lineamientos de acción para una política de promoción del desarrollo local, que integren el diagnóstico integral del entorno micro y macroeconómico con la capacidad institucional local.

Metodología

Universo: La totalidad de las explotaciones del tipo familiar capitalizado de la Cuenca Tomatera del Municipio de Santa Lucía, conjunto integrado por 92 unidades productivas de características homogéneas.

De acuerdo con Gramundo y Stratta (2021) este tipo de explotaciones son aquellas unidades agropecuarias de producción/consumo que bajo cualquier forma de tenencia producen para el mercado, con una dotación de recursos tal que les posibilita obtener beneficios, pero de un monto inferior a la rentabilidad media obtenida por las empresas y por ello hay participación en el trabajo del productor y su familia como forma de ahorrar salarios. Lo anterior no excluye la posibilidad de contratación de asalariados como complemento de los familiares.

Muestra: 69 explotaciones.

Se construye el marco referencial a través de una revisión bibliográfica que queda plasmado en la parte de Antecedentes y Marco Conceptual, haciendo explícito de esta manera según Sabino, C. (1992) los conceptos y supuestos que dan origen a la investigación, poniendo en claro nuestros postulados y haciendo un reconocimiento de la zona geográfica que permita encontrar la actividad económica más propicia.

Además, se acudió a un trabajo de campo buscando obtener un diagnóstico de la realidad, de manera cuali-cuantitativa.

Por ende, se realizó un estudio descriptivo y exploratorio. Es descriptivo, ya que se plasma las características de la zona y del tipo exploratorio debido a que hay una carencia en cuanto a este estudio en la región y en el Municipio en sí, por lo tanto, esta investigación puede generar contribuciones para nuevos estudios.

Como fuentes primarias, se utilizó para la recolección de datos entrevistas, tanto a funcionarios de la Municipalidad, de Organismo relacionado al Sector, así como también a productor e intermediario. De manera exclusiva se realizó encuestas a productores tomateros y se recurrió a observaciones por medio de visitas presenciales.

Como fuentes secundarias, se acudió a consultas de documentos, publicaciones, revistas especializadas, libros, artículos, disertaciones, acerca de los antecedentes; marco legal;

documentos científicos e investigaciones relacionadas al tema y la bibliografía de los diversos seminarios de la Maestría en Gestión Pública dictada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

Aporte

Proveer evidencia para Santa Lucía Corrientes y municipios aledaños, de que es posible utilizar su economía regional como potencial de desarrollo local.

Además, se pretende demostrar que es necesario el involucramiento del Ejecutivo Municipal, como impulsor de políticas productivas, con el objetivo de acelerar el mercado y no reemplazarlo, para mejorar las posibilidades de asentamiento territorial. Es decir, se quiere visibilizar el rol activo que debe asumir el Estado, teniendo en cuenta las particularidades puntuales de su población, zona geográfica e idiosincrasia.

Breve estructura de la Tesis

Para lograr el cometido de este Trabajo en primer lugar se procedió a estudiar todos los antecedentes e investigaciones ya efectuados en relación a la competencia del tema, así como las medidas y políticas a nivel provincial y nacional realizados en el Sector, abordando lo expuesto en el CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.

Seguidamente en el CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL se desarrolló las teorías y conceptos que servirán de base para el tema bajo estudio, como ser el Impacto de la Globalización; Desarrollo Endógeno; El Rol de Gobiernos Locales; La Planificación Estratégica; Marco Normativo-Institucional relacionada al Sector y el Marco Legal del Municipio.

Ambos Capítulos conforman el llamado MARCO TEÓRICO y se toman estos conocimientos para el desarrollo de las Propuestas.

En el CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS se caracterizó el tipo de estudio, las fuentes y técnicas para la recolección de información, el tratamiento de la misma y el método de investigación, permitiendo así dar respuesta a los interrogantes planteados en el problema de investigación. Con el objetivo de

conocer la situación actual del microentorno y macroentorno del sector fue materializado un trabajo de campo en el cual se definió un universo de análisis. Los datos de interés se recogieron en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, en donde también se empleó las llamadas observaciones semiestructuradas y por supuesto también se acudió a las fuentes secundarias. La información obtenida de las encuestas y entrevistas y demás fuentes fue sometida a un proceso de análisis en su conjunto y expuesta en algunos casos en tablas y gráficos para su adecuada y correcta interpretación, utilizando también la herramienta de diagnóstico estratégico F.O.D.A, identificando de esta forma los elementos claves.

Finalmente, en el CAPÍTULO IV. PROPUESTA, en base a los capítulos anteriores se desarrolló una estrategia de promoción colectiva, en principio para el grupo del tipo familiar capitalizado, identificando acciones para la mejora de su competitividad, así como el apoyo institucional, todo esto partiendo desde el Municipio a través de una Política de Promoción de la Cuenca Tomatera de Santa Lucía.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

Es importante resaltar los términos del Pacto Correntino, donde se enuncia que “...Corrientes debe ser, una provincia integrada y solidaria, con equilibrio territorial, calidad social y desarrollo económico sustentado en la articulación entre el Estado en todos sus niveles (nacional, provincial y municipal), la sociedad civil y el mercado.

Sus regiones deben conformar una red de municipios que se conecten y se desarrollen urbana y ruralmente, respetando la diversidad...”. (ME, 2023, p.53)

La regionalización de la provincia parte de la concepción de la región como un sistema flexible en el cual se desarrolla una construcción social permanente y se pueden probar rumbos únicos, la cual sigue el criterio que describe a la región como unidades administrativas o político-administrativas territoriales. Para su definición se han tomado en consideración dos aspectos:

a) La afirmación del municipio como unidad administrativa territorial sustantiva en la organización del Estado provincial.

b) Los antecedentes de los municipios de la provincia en organizaciones, actividades o proyectos supramunicipales.

Por tanto, según la ley 5960; y Dto. 143/11 art 39, la Provincia de Corrientes se encuentra dividida en 6 regiones: Región 1. Capital; Región 2. Tierra Colorada; Región 3. Centro Sur; Región 4. Río Santa Lucía; Región 5. Humedal y Región 6. Noroeste.

El Municipio de Santa Lucía forma parte de la Región 4, junto con Bella Vista; 3 de Abril; Esquina; Goya; Chavarría; Colonia Carolina; Colonia Pando; Cruz de los Milagros; Gobernador Martínez; Lavalle; 9 de Julio; Pedro R. Fernández; Pueblo Libertador; San Roque; Yataytí Calle. (Ministerio de Coordinación y Planificación [MCyP], 2016^a, pp.10-11)

A su vez está considerada cabecera del Departamento Lavalle.

Medidas Provinciales

El día cinco (5) del mes de diciembre del año dos mil trece (2013) se firmó el “Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social”, el cual es la formulación

institucional de coincidencias alcanzadas por las partes firmantes para la elaboración de planes participativos del Estado provincial y sus regiones, con el propósito de sostener, en el tiempo, políticas públicas que permitan generar el crecimiento económico y el desarrollo social; todo ello, en consonancia con los objetivos de Desarrollo del Milenio, establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU); con lo dispuesto por la Constitución Nacional, en su Art. 75 inc. 192; y en cumplimiento del Mandato Constitucional Provincial. (Ministerio de Coordinación y Planificación [MCyP], 2016^b, págs.3,30)

Dicha alianza, habilita a presentar en los distintos ejercicios fiscales, *ANEXOS Regionales de Programas y Proyectos* enmarcados en las políticas o ejes estratégicos consensuados en el mismo. (MCyP, 2016^b, p.4)

Conforme la Constitución de la Provincia 2007, en su Disposición Transitoria Primera exige para la conformación de dicho Pacto la formulación de un Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Socioeconómico y requiere del especial involucramiento de todas las organizaciones de la Provincia. (Concejo Deliberante Ciudad de Corrientes [CDCD], s.f.)

De esta manera según lo plasmado en MCyP (2016^a) se dio origen al Plan Estratégico Participativo 2021 [PEP 2021], el cual fue la herramienta que permitió promover el clima de consenso y de participación colectiva, e impulsar las políticas económicas y sociales por medio de acuerdos y compromisos exigidos por la Constitución Provincial en el Pacto.

El plan no es ley; es un Pacto o Acuerdo que definió un estilo de desarrollo, cuyo objetivo es establecer acciones de gobernanza orientadas al desarrollo socioeconómico de la provincia. El mismo consistió en identificar las ventajas comparativas y la posición competitiva de Corrientes en su entorno regional, nacional e internacional, teniendo en cuenta las dotaciones comparables de los factores de desarrollo económico y cohesión social, las convenientes relaciones entre territorios y los procesos de internacionalización.

La herramienta utilizada se basó en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas denominado FODA. El análisis estratégico estuvo orientado a realizar una evaluación de los entornos internos y externos del territorio de cada Región. (pp.10-14)

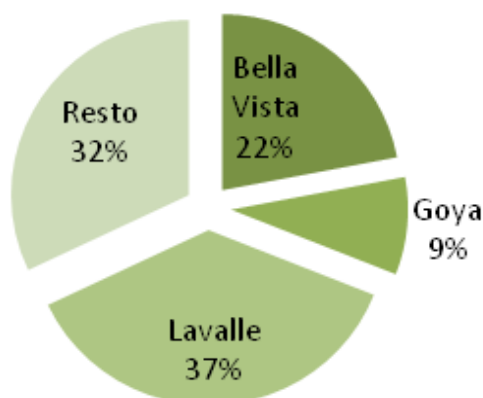
En relación a la zona objeto de estudio según MCyP (2016^a) el conglomerado hortícola de Lavalle y Bella Vista constituye una de las principales zonas del país en producción de hortalizas bajo cubierta, principalmente de tomate y pimiento. Teniendo en

cuenta los datos aportados por el Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes [MPTyT] los departamentos con mayor producción hortícola de la provincia son Lavalle, Bella Vista y Goya, en ese orden, los que concentraron el 47,6% de la superficie y el 68,2% de la producción hortícola provincial.

Particularmente, los departamentos de Bella Vista y Lavalle cuentan con una muy buena oferta agroclimática para estos cultivos, determinada por la disponibilidad de recursos hídricos, bajo días de heladas y suelos óptimos que permiten la obtención de primicias y una presencia continua de la producción en los mercados.

Figura 1.

Participación por departamentos de la producción hortícola provincial (en Tn.)



Nota. Servicio de Información Agroeconómica del MPTyT de la Prov. de Corrientes (MCyP, 2016^a, p.89).

En la región, existen experiencias de actividades supramunicipales, de trabajo conjunto entre instituciones público –privadas y organizaciones de la sociedad civil.

Ejemplo de ello, es la Agencia de Desarrollo Río Santa Lucía, asociación civil sin fines de lucro, conformada por socios institucionales de los sectores privado y público, que vienen brindando servicios de apoyo a pymes, emprendedores y productores agropecuarios de la microrregión.

Pese a las experiencias de actividades conjunta en la microrregión, todavía se observa un bajo nivel asociativo por parte de los sectores productivos, lo cual repercute en las posibilidades de acceder a herramientas financieras, y a modalidades más eficientes de

producción y gerenciamiento de la explotación. Además esta insuficiencia institucional es la debilidad de la sociedad civil, la cual tiene una frágil presencia frente al Estado, con organizaciones tenues, poca autonomía y escasa representatividad.

La horticultura, conforma un sector de gran dinámica que promueve la ocupación de mano de obra con distintos niveles de instrucción: de 8 a 12 empleos por hectárea.

Como aspecto negativo, una parte importante de la mano de obra utilizada en el sector no se encuentra registrada debidamente. Según fuentes locales, una de las causas principales que ocasionan esta situación es la alta carga de aportes que debe cumplir mensualmente el empleador (50% del valor del jornal).

El desarrollo de la red eléctrica y las tarifas se aprecian como una debilidad muy marcada que no se ve como una ventaja comparativa para volver competitivo un emprendimiento industrial en la Región.

Tabla 1.
Región 4 Río Santa Lucía-Red Vial

Rutas Nacionales pavimentadas (km)	Rutas Provinciales pavimentadas (km)	Rutas de ripio o mejoradas (km)	Rutas de tierra (km)	TOTAL Rutas pavimentadas	TOTAL Rutas (km)	km de ruta pavimentada /km ²	km de ruta / km ²
338,4	134,9	74,9	1.397,9	473,3	1.946,1	0,03	0,13
17%	7%	4%	72%		100%		

Nota. Elaboración propia en base a INTA información OT Corrientes 2010 (MCyP, 2016^a, p.97).

Es de destacar que el 76% de las rutas del territorio no son pavimentadas y respecto a los indicadores que presenta el país relativos a la longitud de las rutas en general, que es de 0.183, el 0.13 constatado aparece como relativamente aceptable, aunque bajo. Al igual que el indicador rutas pavimentadas respecto a la superficie de la Región, que para el país es de 0.027 y para la Región 0.03.

Existe poca concientización de la peligrosidad del mal uso de agroquímicos. Además otro inconveniente que afecta al sector es la falta de cloacas, lo que genera un problema de higiene en el manejo, incluso se detectaron casos en los cuales se riega la producción con aguas servidas, esto ocurre principalmente en las pequeñas plantaciones ya que las perforaciones extraen agua de napas contaminadas.

En cuanto al ambiente actual, está determinado por la falta de seguridad jurídica, falta de respeto al estado de derecho y el derecho de propiedad y la baja calidad institucional. En ese contexto la cadena de ruptura de contratos, corralito, default, devaluación, corralón, pesificación asimétrica, ruptura de los contratos, carencia de un sistema financiero, carencia de política fiscal y monetaria, en síntesis, carencia de un plan económico sustentable, para abordar la complejidad, abre un espacio de incertidumbre y turbulencia.

Por otra parte, si se calcula la migración neta en la etapa intercensal 2001/10, considerando los valores de crecimiento absoluto y los de crecimiento natural, los datos muestran un saldo migratorio negativo o “emigración neta”, puesto que, dentro del balance del crecimiento, las pérdidas determinadas por la migración han superado los aportes positivos de la inmigración.

Se puede observar que potencialmente en la región Río Santa Lucía se perdió por emigración 104,1 personas de cada mil expuestas a la posibilidad de emigrar, y a un ritmo medio anual de -11,6 por cada mil habitantes. (pp.88-102)

Tabla 2.

Los movimientos migratorios

Los movimientos migratorios					
Regiones	Proporción de inmigración % (2001)	Índice de atracción % (2001)	Migración neta (hab)2001/2010	TMNI por mil (2001/2010)	TMNMI por mil(2001/2010)
Río Santa Lucía	6,4	0,03	-20.949	-104,1	-11,6
Provincia	11,4	0.27	-67416	-70,1	-7,8

Nota. Elaborado según datos de INDEC, Censo Nacional 2001 y 2010 (MCyP, 2016^a, p.100).

Tabla 3.

Tasa de crecimiento demográfico. (Período 2001/10)

Regiones	Crecimiento absoluto (Nº habitantes)	Crecimiento medio anual (Nº de habitantes)	Crecimiento relativo Inter-censal (%)	Tasa crec. Medio anual intercensal(‰)	Tasa media anual inter-censal de crec. Natural(‰)
Río Santa Lucía	7.795	866,1	4,0	4,3	12,8
Provincia	61.604	6844,9	6,6	7,1	12,0

Nota. Elaborado según datos de INDEC, Censo Nacional 2001 y 2010 (MCyP, 2016^a, p.100).

Como otra medida provincial, en julio del año dos mil veintidós (2022), a través de la Resolución N° 673/2022 del Ministerio de Producción se desarrolló la Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario [EPSA], la cual condensa y sistematiza los principales lineamientos políticos para el desarrollo agroalimentario a través de la identificación y orientación de inversiones relacionadas con agronegocios con fuerte impacto en la economía sectorial para los próximos 10 años.

En el documento se amplían las líneas claves para el desarrollo del territorio y de la economía agropecuaria provincial, con vistas al diseño de proyectos de integración del territorio rural y de incorporación de actividades impulsoras de la productividad, considerando especialmente los factores trabajo y capital.

Asimismo, este documento pretende condensar los lineamientos incluidos en el Plan Estratégico Participativo 2021 y el Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social.

Como eje central de políticas para el sector agroalimentario el Gobierno de la Provincia de Corrientes se propone desarrollar cadenas de valor priorizadas según su importancia actual; por ello, cuenta con un estudio de base en forma conjunta con el Banco Mundial, que plantea una estrategia de desarrollo productivo para la jurisdicción en su conjunto.

Considerando los resultados del trabajo desarrollado con la cooperación técnica y auspicio del Banco Mundial, autoridades Provinciales y representantes de los sectores

productivos observados, se desarrolló entre otras la siguiente estrategia para el Sector Hortícola:

El sector no presentaría ventajas competitivas claras y la ecuación económica se encontraría amenazada por la oferta sustituta de tomate fresco proveniente del NOA, a lo que suman la elevada volatilidad de los precios y las escasas oportunidades de industrialización y de desarrollo de mercados de exportación. Sin embargo, el sector es un importante generador de empleo y dinamizador de la actividad económica de varias localidades, por lo que se recomienda desarrollar alternativas para evitar su declinación, potenciando la rentabilidad de las explotaciones.

El lineamiento estratégico propuesto consiste en complementar las acciones desarrolladas por medio de un programa de asistencia técnica y financiera para el desarrollo de instalaciones de selección y empaque, mejora de calidad y presentación de los productos en los mercados de destino y difusión y adopción de modalidades asociativas de comercialización, mitigando los problemas de excesiva intermediación.

En efecto, para facilitar el acceso directo a los mercados, el producto final promedio requiere mejorar la presentación para la primera venta, posibilitando que los productores cuenten con la tecnología e instalaciones necesarias para completar su presentación al consumidor final, mitigando la excesiva intermediación imperante y habilitándolos para comercializar directamente a compradores de otras regiones del país.

Inversiones de capital para dotar al sector de obras destinadas a la provisión de energía eléctrica mediante el tendido de redes de electrificación rural; consolidación y mejoramiento de caminos rurales; sistemas de riego productivo y desarrollo de la infraestructura industrial. (ME, 2023, págs..132;136;142-143)

A su vez, pocos meses después por no decir simultáneamente se realizó una revisión de los acuerdos plasmados en las líneas estratégicas del PEP 2021. En este marco, la Provincia inició el proceso de formulación de un nuevo Plan Estratégico Participativo “El Plan Corrientes 2030”.

Así, el día once (11) del mes de octubre del año dos mil veintidós (2022), se firmó el Acta de aprobación del Nuevo Pacto Correntino con el objeto de dar cumplimiento al inciso 5 de la Disposición Transitoria Primera de la Constitución Provincial, a las Leyes N° 5.880, N°

5.960, y modificatoria N° 6.061 y Decretos Reglamentarios N°143/11 y 3.033/11, para aprobar las Políticas Públicas 2021-2030.

En el marco del objetivo planteado se articularon ejes con sus líneas estratégicas. Entre ellos se puede citar conforme a lo que compete el objeto de estudio:

- EJE I DESARROLLO

Lineamiento 1: Mayor Valor Agregado, Competitividad e Innovación en el Sector Productivo

Fortalecimiento de las políticas de desarrollo productivo articuladas con el sector privado y específicas para cada región, enfocadas en la generación de valor agregado para la producción local, a través de la innovación, capacitación y adaptación de tecnologías aplicadas a los diversos procesos productivos para lograr una mayor competitividad. Políticas para promover nuevos sectores, la diversificación de la matriz productiva, la responsabilidad social y ambiental. Fomento al emprendedurismo. Fortalecimiento del vínculo con el sector privado a través de las Mesas Coordinadoras de los Sectores productivos. Políticas activas para fomentar la empleabilidad formal. Entre otros:

1.1 Desarrollo de Parques y Distritos Industriales

1.2 Plan integral de desarrollo agroindustrial equilibrado sustentable y sostenible, con meta en el crecimiento de la producción de la Provincia, de la oferta interna y exportable, diversificada y continua de todas las cadenas;

1.4 Plan de fomento a la agricultura, desarrollando la agricultura extensiva e intensiva (cítricos, frutales, horticultura, yerba y té) con destino a mercados de exportación, generando fuentes de empleo y ocupación de la mano de obra local.

1.7 Plan para pequeños productores primarios, con el fin de mejorar la comercialización, diversificación productiva y aumentar la productividad de los pequeños productores primarios.

1.7.2 Apoyo a Huertas Familiares mediante entrega de semillas de estación, herramientas y la aplicación de buenas prácticas agropecuarias que mejoren la productividad sustentable y sostenible.

1.7.6 Creación del empadronamiento público de productores primarios.

1.7.7 Potenciación y mejoramiento de ferias y mercados barriales, dotándolos de infraestructura comercial (almacenamiento, envases, cadena de frío).

1.8 Programa de desarrollo de Centros de Investigación (universidad – empresa - organizaciones civiles sin fines de lucro - Estado) orientados a impulsar innovaciones en las cadenas productivas que incrementen la producción y comercialización de los recursos regionales.

1.10 Programa de desarrollo de Parques Hortícolas, por medio del cual se busque promover la economía social, aumentando la producción local para los productores que no poseen tierras disponibles o que, poseyéndolas, se incorporen al programa generando centros de producción, mercados y optimizando los recursos humanos, naturales y materiales.

1.11 Programa Fruti-Hortícola:

1.11.1 Ordenamiento de empaques fruti-hortícolas (Ley provincial de fomento y control sanitario y de circulación de empaques).

1.12 Programa de impulso a emprendedores y profesionales Independientes.

1.12.6 Promoción de modelos asociativos para ganar en escala tanto para la compra de insumos como para la venta de productos.

1.12.7 Acceso a financiamiento para la primera exportación.

Lineamiento 2: Infraestructura Productiva

Desarrollo de infraestructura productiva y de interconexión en la totalidad del territorio en relación a la energía, caminos, puentes, parques industriales, transporte fluvial, turismo, etc.

2.4 Programa de construcción y adecuación permanente de terminales de transferencia de carga y zonas de actividades de logística con la finalidad de ampliar la capacidad operativa de puertos, terminales de transporte terrestre y reducción del desplazamiento de vehículos en espacios urbanos.

Lineamiento 4: Integración al Mundo e Integración entre Regiones. Norte Grande

Aspectos territoriales de alcance regional e internacional. Profundización y consolidación de la inserción e integración regional, nacional e internacional de la Provincia a

través de la concreción de proyectos estratégicos en infraestructura, como de las relaciones institucionales y actividades integradas.

4.2 Puertos

4.2.3 Puerto Lavalle como principal canal de salida de toda la producción del centro oeste de la Provincia (arrocero, forestal y otros).

4.6 Plan de impulso al comercio exterior.

4.6.3 Identificación de mercados potenciales, a partir de la confección de un mapa provincial de potencialidades de exportación y requisitos no arancelarios.

Lineamiento 6: Servicios Financieros para el Desarrollo Económico y la Producción

6.2 Reactivación de los fondos especiales para el financiamiento del desarrollo regional, con sistema de ventanilla permanente a proyectos y a sectores estratégicos.

Lineamiento 7: Gestión Ambiental Estratégica

7.5 Programa de Economía Circular: recuperación y aprovechamiento de los residuos productivos e industriales.

7.5.1 Estrategia provincial para el fomento de la economía circular con el fin de promover las tres R: reducir, reutilizar y reciclar productos y materiales.

7.5.2 Creación de incentivos y beneficios para las empresas que se adhieran al programa de economía circular.

7.5.3 Creación y mantenimiento de una base de datos de las industrias que procesan residuos reciclables, de recuperadores y recicladores urbanos. (Corrientes 2030, s.f, pp.6-26)

Política Agropecuaria Nacional y Provincial

Es en la política de desarrollo productivo donde está la caja de herramientas para fomentar el crecimiento local, promoviendo la sofisticación tecnológica y la diversificación productiva. No se trata de crecer por crecer ni de cualquier tipo de crecimiento, hay que aprovechar la economía regional y hacer de esta un crecimiento productivo, inclusivo y sostenible.

Productivo porque la productividad determina el nivel de vida en el largo plazo; inclusivo, es decir que beneficie a todos, que se genere empleos de calidad y se reduzca la pobreza, la informalidad y la desigualdad; y sostenible para cuidar el medio ambiente, contribuyendo así a la calidad de la salud.

De esta manera, se menciona las diferentes políticas que se llevan a cabo tanto a nivel Nacional y Provincial:

- Programas de Contribución Nacional

PROSAP; GIRSAR; PROCANOR; PISEAR; PROSAF; PROREPOST; CIAF; FONDO VERDE PARA EL CLIMA; PROTAAL; FONDAGRO; IDER; PROGRAMA CAMBIO RURAL; ENTRAMADOS PRODUCTIVOS LOCALES; PROGRAMA SEMBRAR SOBERANÍA ALIMENTARIA y DESARROLLO FEDERAL EXPORTADOR PyME.

- Programas de Contribución Provincial

RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES; FONDO DE DESARROLLO RURAL; FIDECOR; FODIN y CORRIENTES EXPORTA. (ME, 2023, pp.53-90)

Relaciones con la Economía Mundial

El tomate es la segunda hortaliza más importante del mundo en cuanto a volumen producido (y comercializados) después de la papa.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la producción mundial presenta una tendencia creciente, debido principalmente a aumentos relativos de los rendimientos vinculados a aspectos tecnológicos (tecnologías de insumos) y no tanto a un incremento de la superficie cultivada. En la década detallada (2001-2011) la producción aumentó más del 40 %, mientras que en el mismo período la superficie solo se incrementó en valores cercanos al 15%.

Figura 2.

Evolución mundial de la producción de Tomate (en toneladas y hectáreas)



Nota. Elaborado en base a FAOSTAT 2013 (Lambert y Rodríguez, 2021, p.9).

En cuanto a la importancia relativa de Argentina en la región, Argentina aporta aproximadamente el 10% de la producción detrás de Brasil (62%) y Chile (12%); a su vez estos valores representan menos del 5% de la producción mundial. (Lambert y Rodríguez, 2021, pp.9-10)

Muchos países son los que participan en la producción de hortalizas, por lo tanto, no hay ninguno que la monopolice. (Seibane et al. 2012, p.2)

La producción mundial año total de tomate fresco del año 2021 alcanzó los 189 millones de toneladas abarcando un área cosechada de 5 millones de hectáreas. (FAOSTAT 2021). Los principales países productores fueron China, India y Turquía, sin embargo, los principales exportadores (en valores) de tomates frescos fueron México, Países Bajos e Irán, mientras que entre los importadores se destacan EE.UU, Alemania y Francia. El mercado exportador de tomate para industria es liderado por Italia, China, España y EE.UU. Los compradores más relevantes de tomate para industria fueron Reino Unido, Alemania, Japón y Francia.

Argentina con relación a las exportaciones se encuentra en el puesto número 39 (en cantidades) como exportador mundial de tomates frescos o refrigerados siendo el destino principal de las mismas los países limítrofes destacándose Paraguay (el 96% exportaciones del año 2022).

Respecto al tomate para industria, Argentina es deficitaria siendo Chile e Italia quienes generalmente cubren su demanda. Justamente el tomate destinado al procesamiento industrial,

es el que ofrece más oportunidades de expansión. (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca [SAGyP], 2023, págs..1;15)

Según datos de FAO del periodo 2014-2018, China fue el principal productor mundial de tomate en pasta con el 33% (1,3 millones de toneladas), seguido por Italia con el 14% (561 mil tn) y EE.UU con el 10% (420 mil tn). Respecto a tomate pelado tuvo como principales productores mundiales a Italia con el 48% (1,3 millones de toneladas), seguido por Túnez con el 12% (315 mil tn) y España con el 9% (247 mil tn). Argentina participó con una producción promedio anual de 30 mil toneladas de tomate pelado (1%).

Respecto al tomate en pasta los principales exportadores mundiales del año 2021 (en cantidad) fueron China (770 mil tn), Italia (750 mil tn) y EE.UU (318 mil tn). Argentina figuró en el puesto número 29 con 4.980 tn. Los principales importadores mundiales de tomate en pasta (en cantidad) fueron: Alemania (292 mil tn); Italia (205 mil tn) y Reino Unido (166 mil tn). Argentina se ubicó en el puesto número 28 con 15.523 tn.

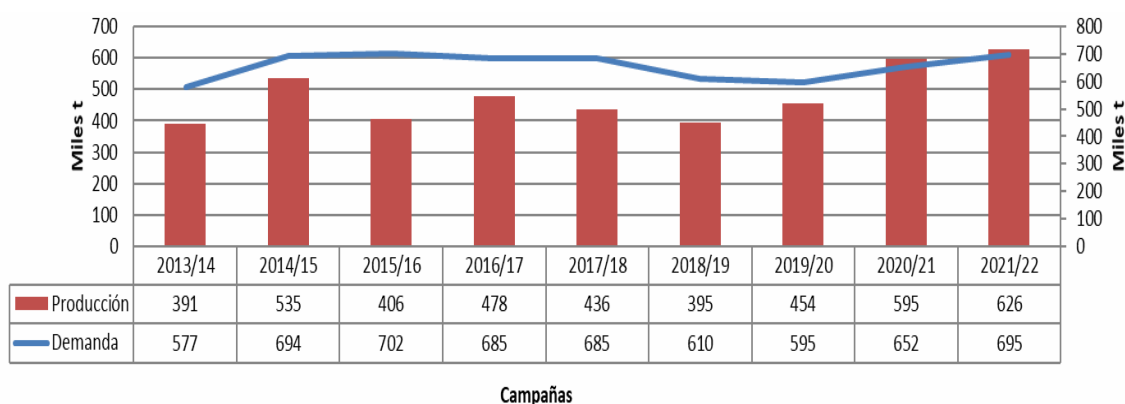
Por su parte, los principales países exportadores de tomates pelados de año 2021 fueron Italia (1,39 millones tn), España (127 mil tn) y EE.UU (79 mil tn). Argentina figuró en el puesto número 18 con 38 tn. Los principales países importadores fueron Reino Unido (313 mil tn), Alemania (248 mil tn) y Francia (127 mil tn). Argentina figuró en el puesto número 39 con 1.285 tn.

En relación a jugo de tomate España es el principal exportador del año 2021 (21 mil tn), seguido por Italia (9 mil tn) y EE.UU (3 mil tn). Argentina no figura como exportador del producto. Los principales países importadores fueron Alemania (9,9 mil tn), Reino Unido (8,7 mil tn) y México (8 mil tn). Argentina figuró en el puesto número 128 con 1 tn.. (FAOSTAT 2021)

Sobre el abastecimiento de tomate para industria del mercado argentino, la demanda interna resulta superior a la producción, por lo que el país continúa siendo importador neto aunque se destaca un importante crecimiento de esta última desde el año 2020 en adelante y que ha permitido reducir las cantidades importadas.

Figura 3.

Demanda-Producción de tomate para industria Periodo 2013-2022



Nota. Elaborado por la Dirección de Producción Agrícola en base a datos extraídos de la Asociación Tomate 2000 (SAGyP, 2023, p.16).

Uno de los principales proveedores de materia prima del mercado doméstico es Chile participando con aproximadamente el 73 % del total importado, seguido por China e Italia (periodo 2010-2022). Argentina exporta pequeñas cantidades de tomate industrializado siendo su principal comprador Paraguay (43%), en menor proporción Uruguay y otros países vecinos. (SAGyP, 2023, págs. 6;16-17)

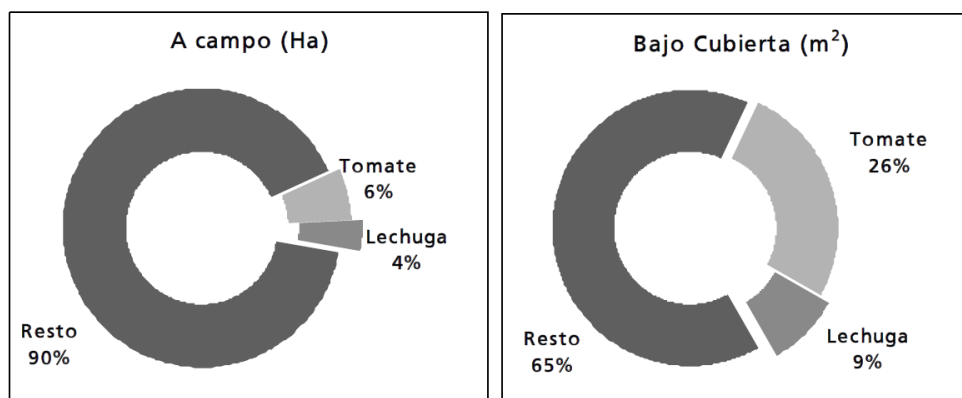
Relaciones con la Economía Nacional

Históricamente la superficie en producción hortícola viene decayendo en el país. Áreas con una trayectoria hortícola importante vienen disminuyendo los volúmenes producidos, en cambio nuevas zonas antes impensadas van entrando en producción. Esto se debe principalmente al avance de la frontera agrícola y a la presión inmobiliaria que sufren las quintas, ubicadas en las áreas urbano-residenciales.

El aumento de las hortalizas ofertadas se debe principalmente a un aumento en la productividad, que responde a una incorporación cada vez más creciente de paquetes e innovaciones tecnológicas (invernáculo, variedades mejoradas, manejos de fertilización y riego, eficiencia de gestión, etc.). Por otro lado, el Estado aún no manifiesta una importante capacidad de regulación y control en esta actividad. (Seibane et al. 2012, pp.5-6)

Como se puede apreciar en el gráfico, en Argentina, el tomate representa el 6% de la superficie hortícola a campo y el 26% de la superficie hortícola bajo cubierta.

Figura 4.
Participación de Tomate Superficie en Argentina



Nota. (Lambert y Rodríguez, 2021, p.10)

Si bien el gráfico hace referencia a datos del Censo Nacional Agropecuario de 2002, estos muestran la importancia relativa del cultivo en condiciones de cobertura ubicando al tomate en el 5° lugar dentro de la superficie dedicada a campo (14.389 ha), y el primero bajo cubierta (1.185 ha). (Lambert y Rodríguez, 2021, p.10)

El mercado de tomate se divide principalmente en mercado fresco y tomate para industria. La producción promedio anual de tomate argentino de los últimos años se ubica en torno a 1.100.000 toneladas y 17.000 hectáreas productivas, aproximadamente un 60-70 % se destina a mercado para consumo en fresco y un 30-40 % para industria.

La producción alcanza unas 767 mil toneladas de tomate para consumo fresco y para la superficie cultivada es posible estimar unas 11,8 mil ha. El rinde medio se ubica en las 67 t/ha aunque con sustanciales diferencias entre el cultivo a campo y los protegidos. Los rendimientos en estas últimas condiciones promedian las 100 t/ha, llegando incluso a superar las 200 t/ha.

Las provincias del NOA y del NEA pueden producir en contra-estación respecto a la región Centro, lo que les permite ingresar a los principales mercados de consumo en momentos en que la oferta está limitada, logrando en resultado mejores precios.

Si se toman en cuenta datos de FAO de las ultimas 10 campañas, el promedio país de superficie cultivada para esta especie se ubica en torno de las 17 mil hectáreas y una producción promedio de alrededor de 1 millón de toneladas.

La provincia de Buenos Aires cuenta con aproximadamente 3.000 hectáreas de tomate. En esta zona la producción se realiza bajo cobertura o invernaderos con destino para consumo en fresco. La primera cosecha se da en el mes de enero cubriendo la oferta hasta el mes de junio, y la segunda cosecha se da en octubre, encontrándose presente en los mercados hasta enero.

Corrientes produce aproximadamente 900 hectáreas implantadas que se desarrollan bajo invernadero para cubrir los mercados en contra estación. Las cosechas se realizan durante mayo y junio permaneciendo en los mercados hasta aproximadamente el mes de noviembre. En el departamento de Lavalle, la localidad de Santa Lucia es el principal polo productivo de tomate de la provincia. La producción de Corrientes compite directamente con la de Salta que cosecha en el mismo periodo.

En el noroeste argentino (Salta y Jujuy) se cultiva aproximadamente 3.500 hectáreas de tomate, la zona hortícola comprende el valle del río San Francisco, la cuenca orográfica de Orán y parte del valle del río Bermejo. En esta región se cultivan variedades de tomates redondos (60%) y peritas (40%). La fecha de plantación se realiza de febrero a abril y se cosecha de abril hasta octubre.

En Argentina las principales zonas productoras de tomate para industria son las provincias de Mendoza y San Juan (84%), Salta y Jujuy (10%), La Rioja (4%) y Río Negro (2%).

La producción de tomate para industria correspondiente a la campaña 2021/2022 fue de 626 mil toneladas ocupando una superficie de 7.645 hectáreas.

A diferencia de lo que ocurre con el tomate para el mercado en fresco en que la producción y recolección se distribuye durante todo el año, la temporada de cosecha del tomate para industria comienza en diciembre y finaliza en mayo. Se trata de un cultivo mecanizado casi en su totalidad, se desarrollan a campo bajo riego y los híbridos/variedades utilizados corresponden al tipo Perita, de crecimiento determinado, justamente para obtener cultivos uniformes que faciliten la cosecha mecánica.

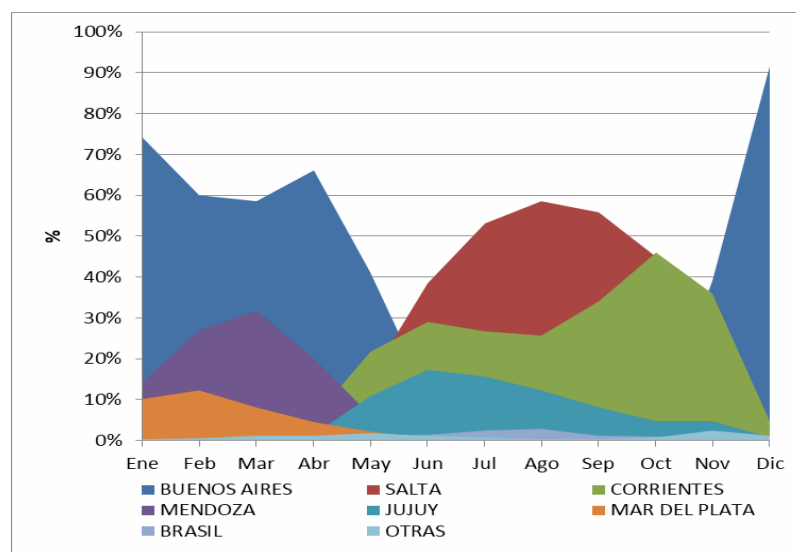
La demanda industrial interna de tomate, para la campaña 2021/22, fue de 695 mil toneladas, mientras que lo producido fue de aproximadamente 626 mil toneladas, por lo que resulta un déficit de casi 69 mil toneladas para complementar la producción local. Respecto a la campaña anterior la producción se incrementó un 5% y la demanda un 7%.

Como se puede observar Argentina presenta dos panoramas muy distintos en cuanto al abastecimiento local de tomate según se trate de tomate para consumo fresco o para industria. Es autosuficiente únicamente respecto a la demanda interna para consumo fresco cuyo principal destino son los mercados concentradores locales y de cercanía, y exporta una pequeña cantidad principalmente al Paraguay y menor proporción Brasil o Uruguay.

El Mercado Central de Buenos Aires es el principal destino de la producción hortícola a nivel país, por lo tanto y debido a su importancia ha sido considerado como referente en cuanto a la relevancia que cada zona de producción representa para el abastecimiento de la demanda interna. (SAGyP, 2023, págs. 1-3;5-7;12)

Figura 5.

Participación relativa mensual de la oferta de tomate que ingresa al MCBA diferenciada por zonas de producción, destinadas para consumo fresco



Nota. Elaborado por la Dirección de Producción Agrícola en base a datos del MCBA. (SAGyP, 2023, p.13)

Buenos Aires realiza las cosechas en dos momentos del año. La primera se lleva a cabo en el mes de enero y cubre la oferta hasta el mes de junio, y la segunda cosecha se da en octubre y se encuentra presente en los mercados hasta enero. Durante este último periodo,

Buenos Aires prácticamente es la única provincia que cubre la oferta de tomate a nivel nacional. La segunda zona con mayor participación es Corrientes (bajo invernadero) que junto a las provincias de Salta y Jujuy cubren la oferta en contra-estación. Por último, se encuentra Mendoza que produce tomates tanto para consumo en fresco como para la industria (principal destino). Entra al mercado en los meses de enero a junio.

El 37% del tomate que ingresó al Mercado Central de Buenos Aires [MCBA] (periodo 2015-2022) tiene su origen en la provincia de Buenos Aires, seguido, por orden de importancia, Salta con el 27 %, Corrientes con el 21%, Mendoza con el 8% y San Juan con el 7%.

Las principales variedades de tomates comercializadas fueron: Redondo (64%), Perita (30%) y Larga vida (3%). El 40% del tomate Redondo proviene de Buenos Aires, el 26% de Corrientes y el 24% de Salta. Respecto al tomate Perita el 42% proviene de Salta, el 19% de Buenos Aires, el 18% Jujuy y el 15% de Mendoza. Del tomate Larga Vida el 56% es de Buenos Aires, el 41% de Corrientes y el 2% de Mendoza. (SAGyP, 2023, pp.13-14)

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

El impacto de la globalización

Uno de los principales motores de la globalización ha sido el crecimiento del comercio internacional. Según Stiglitz (2002), los países que han logrado integrarse efectivamente al mercado global han experimentado una mejora en su economía y un aumento en la inversión extranjera directa. No obstante, este desarrollo no ha sido equitativo. Mientras algunas naciones han prosperado, otras han quedado rezagadas, lo que ha aumentado la desigualdad global. (Piketty, 2014)

La globalización constituye un proceso multifacético caracterizado por la creciente interdependencia económica, tecnológica, social y cultural entre países y regiones del mundo. En el ámbito agroalimentario, este fenómeno ha modificado sustancialmente las dinámicas de producción, distribución y comercialización, reconfigurando los territorios rurales y las estructuras productivas. (Altieri y Nicholls, 2000)

En el caso específico de la horticultura tomatera en Argentina, la globalización ha tenido efectos ambivalentes. Por un lado, ha posibilitado la incorporación de nuevas tecnologías productivas —como semillas híbridas, sistemas de riego por goteo, y técnicas de manejo integrado de plagas— que han contribuido a mejorar los rendimientos y la calidad del producto (Bisang, 2003). Asimismo, ha permitido el acceso a mercados internacionales y a cadenas agroindustriales transnacionales, generando oportunidades para ciertos sectores de la producción (Ghezán et al., 2002). Por otro lado, esta apertura económica también ha implicado una creciente competencia con países productores de tomate que poseen ventajas comparativas en términos de costos de producción y escala, como México, China o España. Esta situación ha generado presiones sobre los productores nacionales, especialmente aquellos de menor escala, que enfrentan dificultades para adaptarse a los estándares exigidos por los mercados internacionales. (Pérez, 2011)

Sin embargo, según Méndez (2023) la globalización también está intrínsecamente ligada al territorio. La competitividad territorial se refiere a la habilidad de los territorios para fortalecer sus actividades económicas mediante una estrecha relación con su población residente y se destaca que dicha competitividad aporta un análisis especial de las condiciones territoriales al involucrar los ámbitos económico, social y ambiental,..., para lograr la correcta articulación de los actores territoriales en el aprovechamiento de los recursos del territorio.

La región NEA (integrada por las provincias de Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones) posee un importante potencial hortícola, incluyendo el cultivo de tomate tanto para consumo fresco como para abastecimiento regional. Sin embargo, el impacto de la globalización en esta región ha sido especialmente desigual y limitado por diversas restricciones estructurales.

A diferencia de otras zonas más tecnificadas como Mendoza o San Juan, el NEA presenta un predominio de unidades productivas de pequeña escala, muchas de ellas de tipo familiar, con escasa mecanización y limitada capacidad de inversión (INTA, 2019). La apertura de mercados globales y la integración en cadenas agroindustriales han resultado difíciles de alcanzar para estos productores, que deben enfrentar problemas de infraestructura, logística, comercialización y acceso a tecnología.

Desarrollo Endógeno

En este contexto marcado por la incertidumbre, el aumento de la competitividad y cambios institucionales, algunos territorios han comenzado a implementar procesos de desarrollo que refuerzan y aprovechan sus capacidades locales. Esto se ha logrado mediante iniciativas que fomentan una adecuada interacción entre lo local y lo global, donde la acumulación de capital y el desarrollo se ven influenciados por la difusión de innovaciones y conocimientos entre instituciones, la adopción de sistemas de producción más flexibles, el desarrollo de economías urbanas y la densidad del tejido institucional. (Vázquez Barquero, 2001)

Estas experiencias han llevado a una evolución en la noción de desarrollo, que ha pasado de ser visto como algo “adquirido” mediante la inversión en capital físico y recursos, a considerarse un proceso “generado” a partir de las capacidades de los actores locales. (Madoery, 2001), se entiende que este modelo pone énfasis en la autonomía del territorio, la innovación local, y el fortalecimiento del tejido social (Vázquez Barquero, 2007), además se adapta al contexto actual, incluyendo el uso de tecnología, el enfoque de economía circular y la resiliencia territorial frente a crisis globales. (Pérez Yruela, 2021)

El concepto de desarrollo endógeno se presenta como una herramienta útil tanto para el análisis como para la acción. Se define como un proceso sostenible de crecimiento y cambio estructural en el que las comunidades locales están comprometidas a aumentar el empleo, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida, aprovechando el potencial existente en el territorio. Esta perspectiva subraya que el desarrollo no depende únicamente del ahorro e inversión de cada economía, sino del funcionamiento eficaz de las fuerzas y mecanismos de acumulación de capital y conocimiento. La teoría del desarrollo endógeno analiza más allá de la utilización eficiente de recursos, examinando los mecanismos detrás de la producción, la difusión de innovaciones, la dinámica urbana y el desarrollo institucional.

Para lograr el desarrollo, es fundamental impulsar proyectos de dimensión adecuada que fomenten una transformación gradual del sistema económico. Esto incluye introducir innovaciones en todo el tejido productivo y crear condiciones institucionales y espaciales que favorezcan el crecimiento. Una de las fuerzas clave del desarrollo radica en la organización del sistema productivo de un territorio, ya que las interacciones entre empresas y

organizaciones afines impactan directamente en la productividad y contribuyen al crecimiento y cambio estructural de las economías. (Vázquez Barquero, 2005, págs.38, 45-47)

Para autores como Alburquerque y Pérez Rozzi (2016), el desarrollo local es el proceso que busca mejorar los ingresos y la calidad de vida de las personas en un determinado ámbito territorial. Este proceso puede considerarse una estrategia impulsada por un gobierno local en colaboración con actores clave del territorio (como empresarios, centros de capacitación, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se concreta en una serie de líneas de acción para aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados, así como las oportunidades derivadas de su contexto en la economía general. A su vez, Pike et al. (2016) agregan que el desarrollo endógeno no rechaza lo externo, sino que busca negociar desde lo local, para integrarse de manera más equitativa a redes más amplias. (p.78)

El Rol de los Gobiernos Locales

En este contexto, considerando las transformaciones territoriales y el aumento de problemáticas sociales a nivel local, se observa que los gobiernos locales están en un proceso de redefinición de roles y estrategias de intervención. Esto les lleva a replantear modelos de planificación, organización y gestión para asumir un papel más proactivo en la búsqueda e implementación de soluciones que beneficien el bienestar de la población y su desarrollo, centrándose en la asignación eficiente de recursos y en la consideración de la cultura y tradiciones de cada territorio. (Pagani, 2008)

Históricamente, las competencias municipales en Argentina se han limitado a tres áreas principales: a) construcción y mantenimiento de infraestructura urbana; b) regulación y control de actividades en el territorio, incluida la regulación del hábitat; y c) asistencia a la población en riesgo a través de programas de asistencia social directa. Sin embargo, en los años noventa, algunos municipios –especialmente aquellos con mayores capacidades institucionales y recursos– comenzaron a asumir nuevas responsabilidades, estableciendo una agenda que se iría expandiendo gradualmente a otros gobiernos locales (Cravacuore, 2007, pp.30-31).

Como menciona Elz (2017), los municipios ya no se dedican únicamente a funciones tradicionales como el alumbrado y la limpieza, sino que asumen un conjunto más amplio de responsabilidades, convirtiéndose en agentes de promoción económica. Esto incluye:

- Política arquitectónica del desarrollo local: diseño e implementación de estrategias de desarrollo local, gestión de la imagen territorial para atraer inversión y empleo, y refuerzo de núcleos de fortaleza sectorial.
- Vinculación del sistema educativo con el productivo: fortalecer empresas y fomentar la formación de recursos humanos.
- Facilitador de oportunidades: a través de la coordinación empresarial, mejora de condiciones de demanda local, provisión de información para el cambio, y promoción de actividades productivas.

Cada municipio cuenta con un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros, un patrón histórico y cultural, y una infraestructura tecnológica que constituyen su potencial de desarrollo. Por lo tanto, la planificación estratégica puede convertirse en una herramienta, ya que permite a los actores locales visualizar oportunidades, identificar recursos, y construir consensos para el desarrollo sostenible y equitativo del territorio. (Fontaine, 2005)

La Planificación Estratégica

La gestión territorializada de los gobiernos locales requiere del uso de metodologías y técnicas propias de la planificación participativa como medios que permitan orientar sus objetivos de desarrollo. Dentro de ellas, la planificación estratégica es un instrumento socio-técnico que orienta los procesos de desarrollo local. La planificación estratégica puede definirse como un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear y lograr el mejor futuro posible para una determinada organización, entidad, empresa o territorio.

En su diseño toma en cuenta al conjunto de dimensiones del desarrollo (ambiental, social, económico, etc.) desde una perspectiva integral y actuando coherentemente en el acondicionamiento de los diferentes factores necesarios para el desarrollo local.

El método se basa en el pensamiento estratégico, cuya característica central es su capacidad de proyectarse y saltar al futuro y desde allí construir un puente con el presente

diseñando el recorrido que permita a la sociedad local alcanzar mejores condiciones de vida. La aplicación del método de planificación estratégica a una localidad permite:

- Proyectar el cambio y establecer el modelo de municipio que se quiere alcanzar: “de la ciudad que se tiene a la ciudad que se quiere”.
- Permite establecer: ¿Cómo son? ¿Dónde están? ¿Cuáles son los obstáculos y qué falta para competir?
- Permite identificar: ¿Qué quieren ser?, ¿Hacia dónde van?, ¿Cómo conseguirlo?, ¿Cómo hacerlo?, y ¿Con qué recursos lograrlo?
- Actuar sobre la interrelación entre el territorio y su entorno (el municipio y su contexto).
- Articular las iniciativas de los sectores públicos y privados para potenciar el desarrollo sostenido del territorio.
- Abordar un tipo de planificación que permita, en un contexto muy cambiante, actuar de manera rápida aprovechando las oportunidades o establecer estrategias para enfrentar las amenazas.

El proceso parte de la óptica de una amplia participación y consenso del mayor número de agentes sociales, políticos y económicos con el objetivo de conseguir el éxito con previsión de futuro. Ello permite adoptar acciones concertadas entre todos los actores locales, para el corto, mediano y largo plazo. En esta estrategia, el gobierno local debe ser el impulsor del proceso, en alianza con diferentes actores, impulsando la cooperación e involucramiento de los sectores público y privado en el mismo.

El proceso de formulación permite la construcción de la visión de desarrollo local en un determinado horizonte temporal, con base al análisis del entorno y del interno a partir de una relación priorizada de problemas, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Ello permite definir los objetivos estratégicos y los programas y proyectos que harán posible alcanzarla.

A partir de la determinación de la visión territorial las municipalidades enriquecen su misión institucional, en función de los retos que le plantee el desarrollo de su localidad en específico (más allá de las funciones y competencias que les confieren las leyes nacionales).

Los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Territorial posibilitarán entonces el desarrollo de objetivos institucionales de la municipalidad y éstas, a su vez, se expresarán en la ejecución de proyectos y actividades específicas. (Rojas Morán, 2009, pp.26-27)

Estrategias Productivas

Las estrategias productivas son el modo en que se utilizan o instrumentan desde la unidad de producción los recursos productivos y las relaciones con los mercados.

El productor agropecuario se encuentra en su propia situación, particular, única, atravesado por una red de interacciones que lo condicionan para la elección de sus estrategias productivas.

Tales estrategias comprenden a las decisiones respecto de:

- Tipo de actividad a desarrollar (agricultura, ganadería, forestal, etc).
- Composición interna del capital.
- Organización técnica del trabajo: qué funciones tiene el productor en la unidad de producción, existencia de mano de obra.
- Forma de provisión de insumos: en casas de insumos pagando al contado o le financian, compra en conjunto con otros productores.
- Formas de financiamiento de la producción: cuando le paga (a qué plazos), cómo le pagan, si sacó créditos, si tiene o no cuenta en el banco.
- Destino de la producción (autoconsumo o al mercado) y formas de comercialización.

La importancia del contexto:

Sus estrategias productivas están influidas fuertemente por el contexto. Las interacciones que se establecen con este se dan como flujos de información, económicos, financieros, capacidad de negociación, entre otros, que genera una interdependencia tanto a nivel regional, nacional, mundial.

Los elementos del contexto pueden ser a escala local o global. Ejemplos:

- Mercados a los que envía su producción.
- Vecinos, asociaciones de productores y su participación en ellas.

- Destino que da a la producción: consignatarios, acopiadores, compradores directos, autoconsumo.
- Asesoramiento técnico: Ingenieros agrónomos, contador, otros.
- Bancos: cuentas en la que deposita dinero, existencia de descubiertos, si tiene o no acceso a créditos según su patrimonio y las tasas de mercado
- Municipalidad: servicios de la comuna para con la actividad rural, mejoramiento de caminos, tasas viales, etc.
- Gobierno Provincial: impuestos, políticas hacia el sector
- Gobierno Nacional: impuestos, políticas hacia el sector
- El mundo: conformación de bloques económicos, organizaciones internacionales vinculadas al sector, crisis mundial, etc. (Gramundo y Stratta, 2021, pp.7-9)

El Valor de las Estrategias Colectivas

Los nuevos modelos de coordinación deben basarse en la comprensión cabal de los límites y las posibilidades de desarrollo de cada agrocadena y cada territorio.

Los problemas de coordinación se deben a la existencia de diferentes subsistemas, que tienen lógicas de operación específicas y necesitan resolver una tensión. Los actores o subsistemas no tienen incentivos a esforzarse por establecer acuerdos con otros actores, a no ser que ellos mismos se encuentren en una situación incómoda. Los problemas de coordinación experimentados en el medio rural se relacionan con la gran indiferencia de los sistemas frente a los acontecimientos del entorno.

Para resolver los bloqueos y las situaciones sin salida o condicionantes (lock-in) (casos en que, una vez que se alcanza una solución, es difícil salir de ella), hay que reemplazar las órdenes y las decisiones propias de un sistema jerárquico (por ejemplo, las instrucciones de las comisiones interministeriales de desarrollo rural situadas en la cima del Estado) por proyectos, coaliciones, instancias intermedias o sistemas de deliberación que generen una visión común. Esto supone la creación o el fortalecimiento de mecanismos de coordinación y acuerdo intersistémicos: las dinámicas de coordinación contextual (marcos regulatorios, mesas de

trabajo, proyectos, agendas comunes, entre otros) ofrecen un repertorio de posibilidades que canalizan los intereses, las fortalezas y los aportes de cada actor.

Estos aspectos deben quedar establecidos en las estrategias y los planes de desarrollo agrícola y rural. Estas estrategias tienen en cuenta las particularidades de cada situación: localización geográfica, ventajas y desventajas competitivas, rubros y escalas de producción, actores y políticas públicas. Las estrategias de desarrollo rural permiten procesos de orientación contextual para sincronizar a los individuos y los grupos sociales, generando una visión estratégica común: se trata de que todas las cosas apunten, más o menos, en una misma dirección. En un ambiente aleatorio y complejo, no es posible aspirar a una coordinación perfecta de cadenas y territorios basada en sistemas jerárquicos. La experiencia indica que es más efectivo generar una visión y una acción común basadas en acoplamientos débiles (*loose coupling*), que permiten desviaciones ante posibles contingencias.

El carácter efímero de los acoplamientos débiles reduce la posibilidad de generar significados comunes, que den sentido a cada elemento. Es entonces que las estrategias de desarrollo rural adquieren relevancia como herramientas de orientación para generar cohesión y construir horizontes de sentido. Estos pueden aplicarse mediante diversos modelos de coordinación, como las instancias deliberativas propias de la orientación contextual (comisiones, consejos, mesas redondas de diálogo, foros, paneles de discusión y de expertos), las alianzas parciales (redes de políticas, coaliciones temáticas) y los proyectos ejecutados por dos o más instituciones que se ocupan de un tema común.

La adhesión formal propia de las estructuras jerárquicas se reemplaza por una adhesión por sentido, por propósito, por significado. (Sotomayor et al., 2023, pp.56-58)

Clusters

Un clúster es un conjunto de empresas que están interrelacionadas y vinculadas con otros agentes como cámaras de empresarios, bancos, organizaciones de productores y centros de investigación.

Los clusters constituyen una potente herramienta para el desarrollo regional ya que representan por un lado, una nueva forma de pensar sobre la economía y la organización del

desarrollo económico en un determinado campo de actividad y, por otro lado, potencian la creación de importantes interrelaciones entre empresas y sectores en cuanto a tecnología, cualificaciones, información, marketing y necesidades de los clientes lo que representa un aspecto fundamental para dirigir y dinamizar el ritmo de la innovación.

La función de la política pública en general, y de las organizaciones locales en particular, es tener una visión de largo plazo, articular sus políticas y programas, fomentar la interacción, apoyar la generación de instituciones y procurar que tengan la capacidad de adaptarse a los continuos cambios de mercados y tecnologías. (Tedesco, 2010, pp.2-3)

La mayoría de los autores que han analizado a los clusters coinciden en que su existencia depende de tres condiciones: masa crítica de empresas, concentración espacial y especialización productiva. (Pendón et al., 2013, p.5)

Teniendo esto se requiere una estrategia de desarrollo que potencie no sólo la extracción y procesamiento más simple de los recursos naturales, sino la aceleración de las múltiples actividades que tienden a aglomerarse en torno a dichos recursos, siguiendo las tendencias del mercado y potenciando los encadenamientos con actividades proveedoras de insumos, equipos e ingeniería y con las actividades procesadoras y usuarias de los recursos naturales. (Tedesco, 2010, p.4)

Marco Normativo - Institucional relacionado con el Sector

La producción de alimentos en Argentina se encuentra regulada por el código Alimentario Argentino el cual establece las condiciones higiénicas sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben reunir los alimentos producidos en el país en un todo de acuerdo con las Normas del Codex Alimentarius (Comisión conjunta FAO/OMS).

El Decreto Nacional N° 1585/96 designa al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) como organismo responsable de entender en la fiscalización de la calidad agroalimentaria, asegurando la aplicación del Código Alimentario para los productos de su competencia.

En el marco de dicha normativa, por Resolución N° 788/00 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA), se aprueba el “Programa de Calidad y

Seguridad Alimentaria en el consumo de los Productos Frutihortícolas”, el cual – entre otras cuestiones - fomenta la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en las distintas etapas de producción, elaboración, almacenamiento y comercialización de los cultivos frutihortícolas del país. En relación a lo cual, la Resolución N° 493/01 de la SAGPyA aprueba el “Sistema de Control de Productos Frutihortícolas Frescos” y crea el “Comité Técnico Asesor Frutihortícola”. (SAGPyA, 2001)

A su vez por Resolución N° 423/2014 del SENASA se reglamentó el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios, que abarca a todas las actividades agrícolas ganadera y forestales. El cual es obligatorio para poder desarrollar cualquier actividad agropecuaria en la República Argentina y permite la identificación del productor y del predio en que realiza sus actividades, los productos que cultiva y la superficie que afecta a cada uno de ellos y por Resolución N°5/2018 se incluyó la obligatoriedad de las BPA en la producción primaria (cultivo-cosecha) de hortalizas desde el 4 de enero de 2021 y en su almacenamiento hasta su comercialización dentro del establecimiento productivo.

En cuanto al control del residuo de plaguicidas en los productos agrícolas, a través del Decreto 776/2019 el Gobierno Nacional reglamentó la Ley N°27.233 que declara de interés nacional, la sanidad de vegetales, así como la prevención, el control y la erradicación de las enfermedades y plagas, así como también la producción, inocuidad y calidad de los agroalimentos, los insumos agropecuarios específicos y el control de los residuos químicos y contaminantes químicos y microbiológicos en los alimentos y el comercio nacional e internacional de dichos productos y subproductos.

En lo que respecta a la transparencia laboral de la actividad, la Ley Nacional Nro. 25.191/99 crea el Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores el cual funciona como ente autárquico de derecho público no estatal encargado de propender al ingreso de los trabajadores y empleadores rurales al sector formal de la economía, permitiendo la igualdad de oportunidades al trabajador a partir de la inclusión en el sistema de seguridad social. Entre las atribuciones más importantes, este Registro, es el encargado de expedir la Libreta del Trabajador Rural, de administrar el Sistema Integral de Prestaciones por Desempleo y de fiscalizar el cumplimiento de la ley vigente, la cual tiende a evitar el desarrollo del trabajo

rural en negro. Todos los empleadores y trabajadores rurales del país tienen la obligación de estar inscriptos en el mismo.

Marco Legal del Municipio

Santa Lucía encuentra su sustento legal en el artículo 123 de la Constitución Nacional, en donde se establece la autonomía municipal, reconociendo a los municipios como entidades autónomas con gobierno propio, facultades legislativas y administrativas propias, y capacidad para administrar sus propios recursos.

A su vez, cada provincia tiene su propia Constitución Provincial que regula la organización y funcionamiento de los municipios dentro de su territorio, estableciendo las bases para su autonomía. Así, la Provincia de Corrientes desde su preámbulo asegura la autonomía municipal, dedicando todo el Título Tercero al “Gobierno Municipal” reconociéndolo como una entidad autónoma en lo político, administrativo, económico, financiero e institucional.

En cuanto al desarrollo local en el Capítulo III “De la materia y competencia municipal” describe los atributos y deberes específicos del municipio como: gobernar y administrar los intereses públicos locales dirigidos al bien común; crear, determinar y percibir recursos; dictar ordenanzas y reglamentaciones sobre el desarrollo económico local; contraer empréstitos y realizar operaciones de crédito exclusivamente para un fin y objeto determinado; convenir con la Nación, la Provincia, otros municipios y organizaciones de la sociedad civil, la formación de los organismos de coordinación interjurisdiccional necesarios para la realización de actividades de interés común; elaborar planes estratégicos locales; promover la participación y el desarrollo de las organizaciones no gubernamentales, cooperativas, mutuales y otras que tiendan al bienestar general. Crear un registro para asegurar su inserción en la discusión, planificación y gestión de las políticas públicas; fomentar el desarrollo de las áreas rurales, promoviendo en ellas la formación de entidades comunitarias para sus relaciones con la autoridad municipal.

Por otra parte, por medio del Capítulo V “De las relaciones intermunicipales y supramunicipales” se habilita a los municipios a crear microrregiones para desarrollar materia

de competencia propia o delegada a nivel intermunicipal y supramunicipal y establecer organismos con facultades para el cumplimiento de esos fines.

Complementariamente a través del Capítulo VIII “De las relaciones interjurisdiccionales” se otorga el derecho a los municipios de participar junto a la Provincia en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo local y regional. La Provincia debe comunicar al municipio toda obra o servicio proyectado en la jurisdicción municipal respectiva. (Honorable Cámara de Diputados Provincia de Corrientes [HCD], s.f)

A nivel municipal el desarrollo local encuentra su apoyo en varios artículos de la Carta Orgánica de Santa Lucía, para su correcto análisis se hace la transcripción de aquellos que serán útil:

PRIMERA PARTE “PRINCIPIOS DEL RÉGIMEN MUNICIPAL”

TÍTULO PRIMERO “DECLARACIONES, DEBERES, DERECHOS Y GARANTÍAS”

CAPÍTULO PRIMERO “DECLARACIONES”

Artículo 6: Integración Regional. El Municipio de la Ciudad de Santa Lucía propenderá a la integración y al fortalecimiento de sus vínculos con los demás municipios.

TÍTULO SEGUNDO “COMPETENCIAS MUNICIPALES”

CAPÍTULO ÚNICO

Artículo 37: Los municipios tienen las atribuciones expresas e implícitas que se derivan de la Constitución, de la ley y de la naturaleza institucional de su competencia local. Son atribuciones y deberes específicos del municipio: 6) Dictar ordenanzas y reglamentaciones sobre: ñ) Desarrollo económico local; q) Presupuesto participativo. 13) Convenir con la Nación, la Provincia, otros municipios y organizaciones de la sociedad civil, la formación de los organismos de coordinación interjurisdiccional necesarios para la realización de actividades de interés común. 16) Promover la participación y el desarrollo de las organizaciones no gubernamentales, cooperativas, mutuales y otras que tiendan al bienestar general. Crear un registro para asegurar su inserción en la discusión, planificación y gestión de las políticas públicas, derechos humanos, personas mayores y prevención del delito. 18) Crear comisiones vecinales, consejos económicos y sociales y otras formas de integración vecinal a

la gestión local. 23) Fomentar el desarrollo de las áreas rurales, promoviendo en ellas la formación de entidades comunitarias para sus relaciones con la autoridad municipal.

TÍTULO TERCERO “PRINCIPIOS DE GOBIERNO Y POLÍTICAS ESPECIALES”

CAPÍTULO PRIMERO

Artículo 42: Se establecen como irrenunciables e indelegables por parte del Estado Municipal las funciones de promoción, orientación y control, ello sin perjuicio de apoyo a la iniciativa privada que se estime conveniente y necesaria.

CAPÍTULO CUARTO “ACTIVIDADES INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE PRODUCCIÓN”

Artículo 52: Actividades Industriales, Comerciales y de Producción. La Municipalidad de Santa Lucía apoyará e impulsará las actividades industriales, comerciales y de producción, dentro de su ejido, con las limitaciones impuestas por las Constituciones Nacional, Provincial y por esta Carta Orgánica, garantizando los derechos de los vecinos y favoreciendo el desarrollo de la comunidad y el progreso social.

Artículo 53: Actividad Privada. La municipalidad respetará y fomentará la libre iniciativa y se abstendrá de intervenir en la actividad privada industrial, comercial y producción hasta donde ello fuere compatible con el bienestar de la población. Establecerá los mecanismos necesarios para garantizar la lealtad comercial y la libre competencia, combatiendo las maniobras monopólicas, los privilegios indebidos y toda otra forma de abuso del poder económico.

Artículo 54: Parque Industrial Municipal. El municipio realizará las acciones necesarias para organizar, desarrollar y fomentar, siguiendo los preceptos establecidos en esta Carta Orgánica, el Parque Industrial Municipal y otras áreas, conforme fueren determinadas aptas y adecuadas para la industria. Impulsará la radicación prioritaria de industrias que utilicen materias primas de la zona que generen mayores fuentes de trabajo y obtengan productos de mayor valor agregado, declarándolas de interés municipal. Podrá establecer para tal fin regímenes tributarios especiales y exenciones impositivas municipales. En coordinación con los organismos, provinciales y nacionales específicos promoverá y favorecerá el intercambio industrial, comercial y productivo, en especial en el marco de los acuerdos

nacionales e internacionales impulsados por la provincia y la nación, sin perjuicio de otros mercados que sean ventajosos para la actividad local.

Artículo 55: Parque Productivo. La Municipalidad de Santa Lucía gestionará e incentivará el desarrollo productivo de la ciudad, elaborando proyectos productivos de autoconsumo, asociativos y/o comerciales para la generación de puestos de trabajo genuinos para la formación de un polo productivo a mediano y largo plazo, no solamente como generador de empleo sino también como objetivo fundamental del abastecimiento en todos los comercios locales, regionales y con la perspectiva a largo plazo de integrar el Mercosur. El municipio realizará gestiones conducentes a obtener promociones y/o exenciones impositivas provinciales y nacionales, tarifas diferenciadas de energía eléctrica para las industrias y/o emprendimiento de servicios que sean considerados de interés para la comunidad que se radiquen en esta ciudad, como asimismo para los grandes emprendimientos productivos.

Artículo 56: Cooperativas. El Municipio impulsa y coordina con los organismos pertinentes, la educación cooperativa. Alienta la conformación de asociaciones cooperativas como manera de fomentar el desarrollo económico.

Artículo 57: Ferias Municipales. La Municipalidad de Santa Lucía promoverá el desarrollo autosustentable de las economías familiares y los micro emprendimientos a través de mecanismos y acciones que incluyan distintos tipos de ferias municipales. En dichos casos el municipio efectuará los controles bromatológicos y sanitarios, desarrollará tratamientos fiscales especiales, promoverá la capacitación de los productores y colaborará en la difusión de los productos ofrecidos. El Concejo Deliberante sancionará mediante ordenanza el funcionamiento de cada una de estas ferias.

CAPÍTULO SEXTO “DESARROLLO LOCAL”

Artículo 64: La municipalidad promoverá el desarrollo humano y comunitario, a través de políticas que estimulen la productividad de la economía local: la generación de empleo; la formación y capacitación de los trabajadores, profesionales y empresarios en los procesos productivos y comerciales; la investigación y el desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento; el crecimiento armónico de la ciudad y el impulso a proyectos sustentables en materia cultural, social y económica.

Artículo 65: Economía Local. El municipio promueve con la participación de la Comunidad, las actividades industriales, comerciales, agropecuarias, turísticas, artesanales, de abastecimiento y servicios para el mercado local, nacional e internacional. Reconoce al trabajo como acción dignificante y motor del desarrollo de las personas. Estimula la pequeña y mediana empresa generadora de empleo.

TÍTULO NOVENO “RELACIONES INSTITUCIONALES”

CAPÍTULO ÚNICO “CONVENIOS Y FEDERACIONES”

Artículo 339: La municipalidad por medio del Departamento Ejecutivo, sin que se afecte su autonomía, celebrará convenios con el Gobierno Federal, el Gobierno de la Provincia de Corrientes, los de otras provincias, otras municipalidades, entes descentralizados, privados, nacionales e internacionales, para el logro de fines asistenciales, intercambio de información de interés común y para el desarrollo de la comunidad y demás objetivos dispuesto para el desarrollo por la Constitución Provincial.

Artículo 340: Federaciones, Confederaciones y Organismos Intermunicipales. Los municipios pueden crear microrregiones para desarrollar materia de competencia propia o delegada a nivel intermunicipal y supramunicipal y establecer organismos con facultades para el cumplimiento de esos fines. La participación en microrregiones es voluntaria. Las relaciones intermunicipales y supramunicipales pueden involucrar sujetos públicos, privados y organismos internacionales. La municipalidad podrá tomar parte en federaciones o confederaciones de municipales y en organismos intermunicipales conservando su autonomía y conforme a las ordenanzas que se dicten al efecto. (Municipio Santa Lucía, s.f.)

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo describe el diseño metodológico que ha sido llevado en la investigación, el cual está basado en un estudio de tipo exploratorio y descriptivo realizado en el Municipio de Santa Lucía – Corrientes, en el periodo comprendido entre septiembre de 2023 y julio de 2024, caracterizando el tipo de estudio, las fuentes y técnicas para la recolección de información, el tratamiento de la misma y el método de investigación,

permitiendo así dar respuesta a los interrogantes planteados en el problema de investigación y elaborar la construcción de las propuestas.

El Tipo de Estudio es exploratorio ya que respecto al objeto de estudio no se han realizados estudios sobre el tema en el Municipio, tiene poco antecedentes en cuanto a su modelo teórico o aplicación práctica (sólo a nivel provincial y nacional) y dicho trabajo podría servir de base para la realización de nuevas investigaciones por otros autores. Además, es descriptivo, porque se propone identificar elementos y características del problema de investigación. (Álvarez, 2001, p.139)

En primer lugar, a fin de obtener una aproximación al estado del arte fue realizada la recopilación y análisis de fuentes secundarias, documentales, informes y bibliografías en relación a la investigación, permitiendo la construcción del marco teórico, lo que permitió situar la problemática del presente estudio en un contexto académico.

En segundo lugar, con el objetivo de conocer la situación actual del microentorno y macroentorno del sector fue materializado un trabajo de campo en el periodo comprendido por los meses de enero a junio del 2024. El cual consistió en la realización de encuestas a los productores tomateros de Santa Lucía y entrevistas a representantes de organismos de apoyo al sector, como también a los relacionados a la comercialización de la producción.

Para efectuar el trabajo de campo se definió como universo de análisis, a la totalidad de las explotaciones del tipo familiar capitalizado de la Cuenca Tomatera del Municipio de Santa Lucía, conjunto integrado por 92 unidades productivas de características homogéneas, tomándose como muestra un número de 69 productores al azar, sobre las cuales fueron realizadas encuestas. Al fin de obtener una representatividad confiable, el tamaño de la muestra fue calculado teniendo en cuenta un 90% de confianza y un 5% de margen de error.¹

En relación a las Fuentes y Técnicas para la recolección de información, los datos de interés se recogieron en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, en este caso a través de la observación simple o no participante, encuestas y entrevistas (Álvarez, 2001, pp. 155-156), entrevistas no estructuradas y guiadas (Sabino, 1992,

¹ Fórmula de muestra probabilística finita $n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q / e^2 (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)$

pp.124-125) a informantes claves de instituciones y organizaciones relacionadas con el sector, como fueron productor, intermediario, al Secretario de Desarrollo Productivo Municipal y al Presidente de la Asociación Hortícola Santa Lucía.

También se empleó las llamadas observaciones semiestructuradas, haciendo más o menos detallado el modelo de observación según las necesidades y posibilidades (Sabino, 1992, p.122), y por supuesto también se acudió a las llamadas fuentes secundarias, toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica, se encuentran en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, entre otros. (Álvarez, 2001, p.153)

El tratamiento de la información se realizó por medio de la Presentación escrita y Representación gráfica. (Álvarez, 2001, p.158)

La información obtenida de las encuestas y entrevistas fue procesada en su conjunto y expuesta en algunos casos en tablas y gráficos para su adecuada y correcta interpretación.

Finalmente, la información recopilada se somete a un proceso de análisis para identificar elementos claves. El análisis de estos datos se efectuó de manera cuantitativa, este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación y también cualitativa se refiere al que se procede a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general se ha recogido mediante bibliografías u otro tipo. (Sabino, 1992, págs.152, 154)

A su vez, el análisis de interacción entre las variables del macroentorno y microentorno se realizó a través de la herramienta de diagnóstico estratégico F.O.D.A., la cual permitió identificar las “Fortalezas” y “Debilidades” existentes en la estructura productiva local, considerando a su vez los elementos que provienen del entorno macroeconómico al territorio y que pueden generar “Oportunidades” futuras de desarrollo, así como “Amenazas” que desmejoren las posibilidades productivas del sector.

La investigación buscó establecer el desarrollo local con el objeto de estudio “La Cuenca Tomatera”, a partir del resultado de éste análisis se contó con los elementos de juicio que permitieron efectuar el diagnóstico de la situación competitiva del sector y generar

propuestas orientadas al desarrollo de la misma en el territorio. Por lo que se puede decir que el método de investigación fue observatorio y de análisis. (Álvarez, 2001, págs. 146, 151)

ANÁLISIS

A través de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas se efectuó una descripción de la Cuenca Tomatera considerando: *características relacionadas con la producción*: cantidad de hectáreas promedio de cultivo de tomate por cada productor, tipos de sistema productivo, tipos de cultivos, tenencia de la tierra, potencialidad, encadenamientos que se forman en torno a la actividad primaria tomatera, entre otros; *características relacionadas con el sistema sanitario*: organismos relacionados a la inspección, habilitación y control, cuidado de los suelos y fertilización, cuidado de cultivos, principales desafíos que se afrontan, entre otros; *características relacionadas con el sistema laboral*: cumplimiento de la legislación laboral, limitaciones, inscripción en el Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores, entre otros; *características relacionadas con el sistema de comercialización*: el problema primordial, modalidades de comercialización de la producción, canales de comercialización, modalidades de venta, zona de venta, la falta de asistencia técnica en planificación estratégica y organizacional, el efecto multiplicador de los precios en la cadena de comercialización tomatera, entre otros; *aspectos relacionados a la formación profesional*: diferentes ofertas educativas; *aspectos relacionados a la representación de los productores*: instituciones representativas del sector; *aspectos relacionados al financiamiento*; *aspectos relacionados al Apoyo al Sector*: tanto a nivel Nacional como Provincial y Municipal y *aspectos relacionados a la Industrialización*.

Descripción de la Cuenca Tomatera en Santa Lucía

Características relacionadas con la producción

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los productores tomateros del Municipio y de las entrevistas desarrolladas a referentes en el tema.

Hay 162 productores tomateros de Santa Lucía (900 hectáreas de invernadero), los cuales representan el 80% de la producción del Departamento Lavalle. El 66,05% de la producción son medianos y grandes, los cuales en su mayoría son del tipo Familiar

Capitalizado 92 productores en total, el 100% de estos manifestó que esta es su actividad principal.

A su vez, en zonas aledañas, se encuentran alrededor de 338 explotaciones tomateras más, de características similares a las del Municipio, las que se mimetizan con el mismo debido a las características topográficas del terreno y a su difícil delimitación.

La mayoría comenzó a incursionar en la actividad con poca cantidad de hectáreas de cultivos - una o dos hectáreas - orientadas netamente al consumo familiar. Con el correr del tiempo fue ampliando la capacidad de producción a medida que vislumbró la posibilidad de expandir sus ventas en el mercado nacional.

La provincia de Corrientes fue, durante la época de los 90, la zona de mayor concentración de invernaderos del país. Según los datos del censo agropecuario 2002 existían 978Ha. con invernaderos, de las cuales el 65% estaban dedicadas al tomate y el 29% al pimiento (INDEC, 2002). Según datos del Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo de Corrientes, en la campaña 2008-2009 hubo 1.475 has. cultivadas bajo cubierta de tomate y pimiento, 979Ha. y 496Ha respectivamente. Cabe aclarar que los datos recogidos fueron tomados del censo del año 2002 y no del realizado en el año 2018, debido a que este último no discrimina la producción tomatera a campo de la de invernadero.

Consecuencia de la incorporación constante de tecnología que caracteriza a este cultivo, los rendimientos por hectárea de tomate han ido en aumento en los últimos años. Según los últimos datos estadísticos que se encuentran a la fecha, la producción bajo cubierta de tomate sigue liderada por la provincia de Corrientes con una participación del 56% del total de la producción, seguida por Buenos Aires con el 29%, Salta 7%, Entre Ríos 2%, mientras que el resto de las provincias no supera el 1% (Ministerio de Agroindustria, [MA], 2005).

En general un 98,55% tiene el sistema productivo bajo invernadero y una parte comenzó a innovar con la siembra a campo 1,45%. Las superficies totales de las unidades productivas rondan de 10 a 20Ha de extensión, correspondiendo al cultivo de tomate bajo invernadero de 4 a 10Ha y 2Ha aproximadamente a campo. Conforme a lo observado el resto de la superficie varía con cultivos frutícolas y hortícolas según la estacionalidad y las preferencias del mercado, y alrededor de 2 a 6Ha se encuentran sin explotación en cada unidad productiva según lo manifestado en las encuestas.

En cuanto a los pequeños productores que se dedican a la agricultura familiar éstos se encuentran representados por la UTT, en donde cada uno tiene su chacra que va desde 1 a 2 Ha, en donde trabajan con su familia.

La variedad más sembrada es el tomate redondo (del tipo Elpida y Perseo), después le sigue el Perita y por último el Cherry. Esto refleja que la Cuenca Tomatera está focalizada a la venta del producto en fresco, ya que el perita es el que se utiliza para industrializar.

Gran parte es propietario de la tierra que comprende sus explotaciones agropecuarias, ya sea por herencia o compra, un 73,91% tiene la titularidad. Pero se han instalado productores provenientes de países limítrofes con situaciones de informalidad en cuanto a posesión de tierras. La informalidad promueve el individualismo y la falta de confianza entre los productores.

En consideración a las mayores potencialidades se menciona la calidad, la terminación, el color y la forma del tomate redondo principalmente. El tomate se promociona solo por la calidad de baja cobertura plástica amigable al medio ambiente y también a través de la Fiesta Nacional de la Horticultura. En base a lo observado los consumidores locales y zonas aledañas, como verdulerías, eligen los tomates santaluceños sobre otros, sin embargo, algunos supermercados ubicados en la zona como La Anónima y Día traen de Mendoza.

El 100% de la producción de tomates obtenidos en el Municipio es considerado “primicia” en el mercado, debido a que las condiciones climáticas y topográficas del terreno permiten un crecimiento rápido de los cultivos con la consecuente inserción temprana de los mismos en el mercado.

Sin embargo, el ciclo de los cultivos y el período anual de ocupación de las coberturas se fue extendiendo. El tomate, que se trasplantaba en abril y terminaba en diciembre se fue anticipando. En la actualidad se trasplanta en febrero-marzo. También se incorporó el doble cultivo en tomate, plantando en enero-febrero (ciclo enero-junio) y en junio-julio (ciclo junio-diciembre). (Castro,2006)

Tabla 4.

Zonas de Producción según época del Año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Buenos Aires (invernadero)												
Buenos Aires (a campo)												
Santa Fe (temprana)												
Santa Fe (tardía)												
Tucumán												
Río Negro												
Corrientes (invernadero)												
Mendoza												
N.O.A (Salta, Jujuy)												
Formosa (invernadero)												

Nota. Elaborado por la Dirección de Producción Agrícola en base a datos de MCBA e INTA/FAO.

La evolución de la horticultura en los últimos años registra una reducción de la superficie cultivada, con un incremento de la producción. Este incremento de la productividad tiene su fundamento en la incorporación de innovaciones tecnológicas, fundamentalmente aplicadas al proceso de producción. Se destacan, entre otras, el uso de variedades mejoradas y la incorporación de híbridos, el mayor empleo de fertilizantes, el mejoramiento en la tecnología de riego (riego por goteo), y la difusión del cultivo bajo invernáculo.

El productor del NEA apunta a lograr unos 18 kilos de tomates por metro cuadrado (180 toneladas por hectárea bajo invernadero), mientras que los productores líderes están tratando de alcanzar los 20 kilos por metro cuadrado, o sea 200 toneladas por hectárea. (Pacce, 2009)

Haciendo un poco de historia sobre los rendimientos, se parte de 60 a 80 ton/Ha a mediados de los ochenta, llegando en la actualidad, en las producciones de mejores rendimientos, a ver una posibilidad de superar las 200 ton/Ha en tomate redondo. (Castro, 2006)

El cultivo de tomate es fundamental, es el más importante, la superficie tomatera representa el 60% de las hectáreas bajo cubierta del Municipio, después le sigue el pimiento, son los que más generan mano de obra e ingreso a nivel local, conforme a las entrevistas realizadas.

Además, la economía regional está compuesta por otras actividades frutihortícola, todas las gamas de hortalizas que se pueden hacer en contra estación, como el pimiento,

berenjena, chaucha, zapallito tronco, zucchini, pepino, arroz, maíz. Pudiendo ser esta una oportunidad de diversificación para el Municipio.

Las actividades basadas en los recursos naturales son indispensables para impulsar el crecimiento económico, se puede decir que Santa Lucía aprovecha esa dotación para generar encadenamientos hacia atrás, hay 6 ferreterías específicas enfocadas al sistema del agro, al sanitario y riego, 2 locales de servicios de montacargas, 7 agroquímicas, hay varios agrimensores, contadores, que prestan servicios particulares, entre 8 y 10 técnicos/ingenieros agrónomos, los cuales algunos están asociados a las agroquímicas (asesoran la compra de productos y otros las compras de plantines), 2 plantineras más grandes y 2 chicas.

En el caso del plástico para los invernaderos se provee principalmente de 4 empresas productoras de plástico, todas de otras provincias.

En general, la alta presencia de las empresas proveedoras de insumos lleva a que la competencia sea alta y por lo tanto, existan beneficios para el productor como ser descuentos importantes por grandes compras.

En tanto al desarrollo de los encadenamientos hacia adelante depende en forma importante de la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento, hay organizadores informales de cuadrillas de carga y descarga, así como particulares que ofrecen el servicio de alquiler de auto-elevadores, 6 empresas de transportes locales y 30 que vienen de otras provincias (arman la carga en Santa Lucía), hay 20 galpones de empaquetamiento aproximadamente en el Municipio y 70 o más del departamento Lavalle y hay 1 Centro de Desinfección privado de Carga. Como se observa en todo lo expuesto, al no existir industrialización local no hay impulso en este sector, no hay un aprovechamiento total de las actividades que se podrían generar en torno al mismo, se hace todo a mano con muy poca tecnología.

El hecho que existan tantos galpones de empaque precarios en la ciudad de Santa Lucía es una demostración fidedigna de la baja capacidad de desarrollar capacidades colectivas. De haber una planta de empaque comunitaria, con mayor capacidad de empaque, selección, cámaras de frío y carga, el costo sería menor y por lo tanto la competitividad de los actores involucrados mayor.

Acorde a lo observado las prácticas de empaque y logística son en la mayoría ineficientes, incurriendo en costos ocultos de la no-calidad. El producto embalado no es bien tipificado ni tiene un adecuado tratamiento de frío desde la cosecha hasta la góndola para disminuir su perecebilidad. El transporte de la fruta a los centros de consumo se realiza en equipos abiertos. Conforme a las entrevistas se detectó que el cajón descartable si bien es \$100 más cotoso (\$1000) tiene más presentación, a comparación de los que usan de alquiler, cobrándote por el cajón roto, sucio \$500 más flete \$400.

La permanencia en el mercado de la producción bajo plástico requiere de un constante incremento de la competitividad, en términos de reducción de costos, aunque la mayor amenaza la constituyen los aspectos sanitarios (que exigen un importante uso de agroquímicos, aumentando los costos de producción).

Características Relacionadas con el Sistema Sanitario

Acerca del tema sanitario existe en la Municipalidad un Departamento de Bromatología que se encarga de habilitar los galpones, así como de la inspección de fumigación de los mismos, no tienen injerencia en algo más porque no tienen ordenanza que lo avale y SENASA se ocupa de la habilitación del transporte. Para el tomate por el momento no es exigible la implementación del Documento de Tránsito Vegetal Electrónico (DTV-e), que si es necesario para citrus y pimientos.

Los productores afirman que al no otorgarse las guías correspondientes muchas veces utilizan guías de transito animal. Sin embargo, existen casos de productores que envían sus hortalizas a los mercados concentradores sin ningún tipo de guía o documentación.

Según palabras de uno de los intermediarios cumplen lo más posible con las exigencias del mercado, de acuerdo a este, la producción que es llevada a la zona de cuyo (Mendoza, San Juan, etc.), como requisito de ingreso la carga debe estar desinfectada y precintada, para dicha producción se utiliza el servicio de un Centro de Desinfección privado de carga, que está homologado por SENASA, no siendo así para el caso de los demás mercados.

Existe una oficina de SENASA con un área vegetal en dónde hay atención diaria, pero con un personal específico que tiene toda la zona centro y sur de corrientes (con el control de viveros, monitoreo de enfermedades importantes como la virosis en tomate y otras en cítricos).

Si la producción se destina al consumo local de Argentina, las Buenas Prácticas Agrícolas pueden ser utilizadas como una referencia para mejorar la eficiencia productiva y la calidad de los productos, el SENASA las puso como obligatorias a partir del 4 de enero del 2021 para producir hortalizas y almacenarlas hasta su comercialización dentro del establecimiento productivo, a excepción de aquellos registrados como empaques. Dicha medida fue establecida en la Resolución conjunta 5/2018. Sin embargo, en la actualidad no hay implementación en ningún tipo de productor en lo que se refiere a BPA y BPM en el conglomerado.

Según los aportes de las entrevistas efectuadas la exigencia de las Buenas Prácticas Agrícolas debería ser exigible pero no se controla, y de las Buenas Prácticas de Manufacturas no hay novedades que se requieran, apenas se exige la afiliación del empaque.

También, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) inició en 2008 una campaña progresiva de inscripción obligatoria y gratuita en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA) que incluye a los productores agrícolas y ganaderos de todo el país como un paso necesario para iniciar la trazabilidad de los productos agrícolas. Durante el 2008 se inició la inscripción de los productores de frutas, hortalizas y material de propagación. En 2009 se pusieron en marcha acciones de fiscalización en rutas, comercios y establecimientos elaboradores. La disposición prevé la aplicación de apercibimientos, sanciones e incluso el decomiso de la mercadería a aquellos productores que no cumplan con las disposiciones del SENASA. Esto es un punto a trabajar para que el 39,13% de los productores que no se encuentran inscriptos lo realicen y para que aproximadamente la mitad de los galpones empaquetadores que no se encuentran habilitado por SENASA en el conglomerado lo hagan.

Existen muy pocos casos de uso de agroquímicos no permitidos o dosis no recomendadas, no solo en cuanto a la dosis en sí, sino en cuanto a las repeticiones y respeto por los períodos de carencia, lo cual suele ser lo más común, de acuerdo a las palabras del productor entrevistado algunas agroquímicas asesoran mal, quieren que uses más de lo permitido y el que no tiene conocimiento lo hace. Están las ingenieras agrónomas de empresas agroquímicas, las cuales prueban variedades de semillas con distintas características y calibre, van haciendo un monitoreo para ver el rinde, el tamaño, la terminación y el combate a las

plagas, pero después esa agroquímica no termina vendiendo la semilla adecuada sino aquella que es más susceptible de enfermedades para poder así venderte el agroquímico con el cual combatir.

Con el desarrollo del cultivo bajo plástico se fue incorporando, de manera generalizada, el riego por goteo, el fertirriego, el uso de cubierta plástica del suelo. Es usual la solarización y la aplicación de métodos químicos (Metam Sodio) para el control de nematodos. En Santa Lucía está más difundida la solarización.

En relación con la fertilización y cuidado de los suelos, el 100% de los productores manifestó realizar prácticas continuas orientadas a ello. En cuanto al cuidado de cultivos, el 66,67% de los encuestados manifestó combatir las plagas y malezas por medio de la solarización, insecticidas y fungicidas todo orgánico y un 33,33% utilizan productos químicos.

En las entrevistas el Secretario de Desarrollo del Municipio señala que la única diferencia al contexto anterior es el virus rugoso del tomate que está generando una amenaza a la producción, concibiendo problemas de rinde y calidad. Por su parte un productor agregó que, si bien el INTA está realizando análisis sobre el tema, hasta la fecha no ha ofrecido soluciones concretas.

Una restricción tecnológica que se encuentra dentro del sector es el tratamiento de los desechos de plástico utilizado en los invernaderos. En la actualidad el mismo es acumulado en basurales o incinerado.

Dentro de los principales desafíos que se enfrenta el 81,16% de los encuestados manifiesta que uno de ellos es el Costo de los Insumos, teniendo en cuenta que las semillas tuvieron un aumento de más del 300%, debido a que son importadas, provienen de Israel, Estados Unidos y México, donde se producen las semillas del tipo híbridas, que son las que más se usan en la zona, aproximadamente 1 dólar promedio, y los plantines 0,50 o 0,60 dólar dependiendo del tipo de Plantin. Seguidamente el combate de enfermedades y plagas en un 13,04% y la rentabilidad en un 5,80%.

Por lo expuesto, el 76,81% de los productores expresa que lo que le representa actualmente mayor costo son los insumos y el 23,19% los empleados.

Características Relacionadas con el Sistema Laboral

En lo que respecta a la legislación laboral, una parte importante de la mano de obra utilizada en el sector no se encuentra inscripta debidamente, un 66,67% de los productores manifestaron no tener en blanco a sus empleados. Según las entrevistas, una de las causas principales que ocasionan esta situación es la alta carga de aportes que debe cumplir mensualmente el empleador (57% aproximadamente del valor del jornal). Siendo esta una actividad de uso de mano de obra intensiva, hace que el productor hortícola afirme como inviable poder cumplir con todas las obligaciones patronales.

Por lo tanto, en cuanto a los RR.HH., en general los productores coinciden que es una de las limitaciones, sobre todo por la organización de la cosecha, la alta necesidad de personal (de 6 a 8 personas por hectárea en promedio para la producción y otras 4 personas por hectárea para la cosecha) y en encontrar mano de obra estable. Al hablar de informalidad tanto nativos como nacionalizados comparten el empleo en negro y la comercialización informal.

Los productores medianos a grandes tienen un grupo de empleados que están “en blanco” (registrados) y otros tantos que no lo están. Esto se debe a que este tipo de productor en general está más sujeto a controles por parte de los organismos estatales (Ministerio de Trabajo) y gremios. El productor prefiere contratar temporalmente y pagar por jornal los operadores que trabajan en plantas de empaque de productores integrados, en general el contrato implica el pago por bulto empacado y no por día, y se cuenta con parte del personal fijo y en regla y parte temporario, generalmente “en negro”.

Consecuentemente, esto lleva a su vez que el 66,67% de los productores y trabajadores no se encuentren inscriptos en el Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores [RENATRE], la cual es obligatoria.

A nivel institucional formal, la actividad hortícola no presenta un marco legal formal exclusivamente provincial. El sector se enmarca dentro de la legislación nacional, en referencia a cuestiones fiscales, sanitarias, laborales, etc. En general se observa que los productores hortícolas de la región presentan diversos grados de cumplimiento fiscal y patronal, tanto por falta de registro en la AFIP o bien sub-facturación o no declaración de las mercaderías vendidas.

En referencia al ambiente institucional informal, es importante destacar la cultura del productor hortícola en la provincia. En general son productores que vienen desarrollando la actividad desde hace 40 años, con prácticas productivas y comerciales muy arraigadas.

Características Relacionadas con el Sistema de Comercialización

A la hora de vender la producción el 84,06% de los encuestados dice que el problema primordial son los intermediarios, en segundo lugar la presentación del producto con un 13,04% y en tercer lugar la oferta y la demanda con un 2,90%. Se concluye que lo expuesto está ligado en una parte a la falta de Capacitación administrativa, como de gestión y comercialización, lo que a su vez lleva a no realizar una planificación estratégica de la actividad, la totalidad de los productores encuestados manifiestan planificar sus actividades año a año en forma particular, con un sistema de planificación tradicional, en función al clima, la estación, pero por lo general terminan plantando la misma cantidad año tras año y no se logra saber exactamente la rentabilidad.

Se observa en los actores económicos fuertes debilidades para gestionar y administrar sus unidades productivas tanto como un pronunciado déficit de carácter sistémico en la comercialización de sus productos.

No existe en las unidades productivas una estructura organizacional formal, se adapta a las condiciones del momento. Los productores manifestaron no recibir asistencia técnica en planificación estratégica ni organizacional. Esto configura un escenario donde la producción se desarrolla, básicamente, en un ambiente aislado, con el consiguiente desaprovechamiento de las ventajas de las economías de escala y sin adecuadas estrategias de agronegocios.

Como también se puede relacionar dicho problema a la no adhesión a algún organismo de representación que los oriente.

En lo antedicho se puede ver la falta de involucramiento del Gobierno Local, la generalidad de los productores expresa no recibir su ayuda, y lo que más le interesa recibir es justamente Capacitación (un 86,96% de los encuestados manifiesta esto), seguido del mejoramiento de camino 13,04%.

En lo que respecta a asistencia técnica solicitan en manejo y cuidado de cultivos, cuidado de suelos, buenas prácticas de manufacturas, métodos de producción innovadores, manejo de tecnologías alternativas, comercialización de la producción y la planificación estratégica de las unidades productivas. La administración del negocio la realiza cada productor en forma particular sin recibir apoyo de ninguna organización.

El productor hortícola del conglomerado es sumamente flexible e interesado en la incorporación de innovaciones tecnológicas que mejoren su proceso productivo, posee aptitud para la incorporación de la misma. Las principales limitantes que surgen en lo que respecta a la mejora tecnológica son, principalmente, estructurales o en ocasiones vinculadas con la imposibilidad de afrontar costos mayores para la mejora productiva en una situación de escasas de financiamiento externo. También la falta de información de nuevas tecnologías y procesos.

En cuanto a la comercialización de los productos, un 84,06% los hace a través de intermediarios y solo un 15,94% lo hace de manera individual.

Esta transacción describe la relación comercial principalmente del productor mediano y pequeño. Estos tipos de productores realizan transacciones frecuentes con un comprador (el cual puede ser una planta de empaque o un productor integrado en una planta de empaque) debido a la relación comercial de varios años que tiene, o bien porque el comprador le adelanta insumos o dinero para la compra de los mismos. Esto se presta también para posibles acciones oportunistas por parte del comprador, elevando los costos de transacción.

La transacción entre los productores medianos - pequeños y el comprador mencionado en general es al bulto, en cajones denominados “raseros”, los que en general luego son enviados a plantas de empaque en la región para ser re-empacados en función del comprador o consignatario al cual se le va a vender la mercadería. Este tipo de productor no cuenta con información de mercado y, en la mayoría de los casos, el objetivo del productor es vender toda la producción sin importar cómo y ni la calidad. Esta situación lleva a que el comprador fije precios muy por debajo que los pagados por el mercado.

En la medida que el productor cuenta con una mayor cantidad de hectáreas y consecuentemente, mayor nivel de inversión en tecnología (ej. riego por goteo, instalaciones para la ferti-irrigación, control biológico, etc.), el volumen producido aumenta y por lo tanto el

productor elige la integración vertical en referencia al empaque (genera una inversión en plantas de empaque con algún nivel de tecnificación o con personal externo al grupo familiar) y comercializa directamente con un operador de un mercado concentrador o bien con alguna cadena de supermercado.

Este estrato de productor, además de procesar y empacar su producción, también comercializa la producción de otros productores –sobre todo los pequeños. La compra a productores pequeños es en el campo, en raso.

La transacción entonces se resuelve con la estructura de gobernancia mercado, en tanto que el productor vende producto al comprador (en general, consignatarios de los mercados concentradores) que acepta recibir mercadería.

Se afirma que la transacción se lleva a cabo a través del mercado spot porque no existe ningún tipo de relación previa en cuanto a un volumen prefijado, y el volumen se determina en función del pedido que realiza el operador mayorista. Sin embargo, el hecho de tener una relación comercial (de ahí la presencia de cajones de distintos operadores mayoristas en el establecimiento), indica que existe algún tipo de relación informal (contratos verbales). Se destaca que, en la transacción, al momento de pactar la cantidad de cajones a entregar por parte del productor, no se fijan precios sino el consignatario recibe la mercadería y la vende en función de los precios que se pagaron en el mercado mayorista en ese día. El costo de la consignación es del 12 al 18% sobre el valor de la venta de la mercadería. Por ello, la consignación en sí es un contrato, informal.

Esto puede prestarse a situaciones oportunistas, ya que el operador puede liquidar un precio inferior al precio que en realidad se vendió la mercadería, debido a que el productor no se encuentra presente al momento de la venta en sí.

Por ello, muchos productores más grandes eligen vender a supermercados que, aunque muchas veces las condiciones de la transacción pueden ser desventajosas (por devoluciones, descuentos, etc.), este comprador les asegura un precio antes de la venta y un volumen de venta, reduciéndose los costos de transacción. Pero es el comprador (es decir el hiper y/o el supermercado) quien fija las condiciones de entrega (en cantidad y calidad) y los plazos de pago.

El productor grande que está integrado y vende directamente a operadores de los mercados concentradores en general es el que contrata el camión para enviar la mercadería. Sin embargo, muchas veces no cuenta con la mercadería para enviar un equipo completo al destino, por lo que es el empresario transportista el que se ocupa de consolidar la carga. Por ello, se genera una relación comercial de alta frecuencia entre el productor y el camión, debido a la confianza y a la seguridad de envío del producto. Además, la alta competencia de empresas de transporte en la zona lleva a que los empresarios transportistas “cuiden” a los productores.

En general no existen procesos asociativos a nivel de los productores. Al consultar sobre si estos han realizado compras o ventas conjuntas los encuestados mencionaron que es muy difícil y no hay predisposición para ello.

Por lo expuesto, no existe una adecuada definición sobre el tipo de estrategia a seguir a la hora de comercializar los productos, los mismos son vendidos en forma individual en función al volumen obtenido y la demanda existente, sin previa planificación y sin utilizar ningún mecanismo de promoción o publicidad de los mismos.

Se destaca que no existen contratos formales entre productores y compradores, aunque algunas veces los compradores financian la siembra a fin de asegurarse la producción, pero se realiza bajo un contrato informal, el cual muchas veces más que ser una seguridad para el productor termina siendo una restricción, ya que no le permite vender a otros compradores que estarían dispuestos a vender a mayores precios.

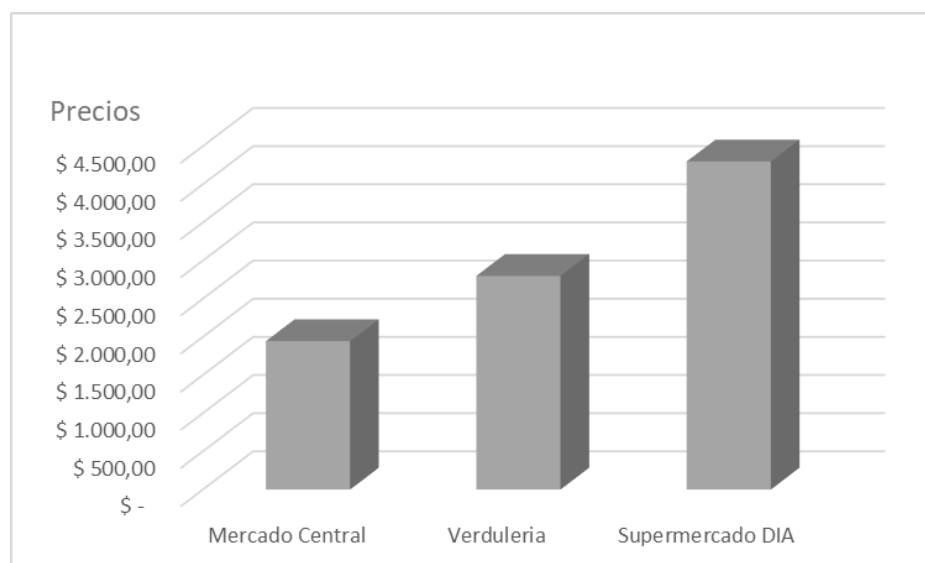
Por excelencia la zona de venta son los Mercados Centrales un 95,65% manifiesta este punto de Distribución Mayorista, por lo general el de Buenos Aires y La Plata, pero están empezando a incursionar en los mercaditos que se formaron en todo el sur de Buenos Aires, así como en los mercados de Chubut, Córdoba, Entre Ríos, Formosa, Mendoza, Misiones y Santa Fe.

En cuanto a la estructura de precios, se puede observar que, en el caso de los canales de comercialización indirectos, sufren un incremento de precios de más del 115% desde su comercialización en el mercado central hasta llegar al consumidor final, se tomó como referencia el valor del tomate redondo a precios del 10 de junio 2024.

El siguiente gráfico ilustra el efecto multiplicador de los precios en la cadena de comercialización tomatera. En su confección fueron tenidos en cuenta los valores en el Mercado Central \$1.945 el kg (Distribución Mayorista), en una de las principales cadenas de Supermercados de la Ciudad \$4.200 el kg (Gran Distribución Minorista) y en una verdulería de la zona \$2.800 el kg (Pequeña Distribución Minorista); a fin de ilustrar el efecto multiplicador de los precios que se genera a lo largo de la cadena.

Figura 6.

Efecto Multiplicador de los Precios en la Cadena de Comercialización Tomatera



Nota. Elaboración propia en base a consultas realizadas en el 2024.

El efecto multiplicador porcentual que se genera en cada una de las fases de la cadena comercial, es más acentuado conforme se avanza en ella. Se observa para todos los productos que alcanza el valor máximo en el supermercado, donde el incremento porcentual es mayor.

Aspectos Relacionados a la Formación Profesional

En cuanto a la formación profesional y técnica orientado a la actividad hortícola existe la Escuela de la Familia Agrícola (E.F.A.), escuela de enseñanza media. Con una fuerte orientación en producción orgánica y de elaboración de conservas de frutas y hortalizas, desarrolla diversos trayectos tecno agrícolas en tres niveles más el EGB3 (Enseñanza General Básica, 3° nivel). Realiza además un servicio a la comunidad a partir del trabajo de capacitación y concientización con los padres de los alumnos y el uso comunitario de sus

recursos e instalaciones, dentro de las que se destacan 7 Ha. de campo experimental. La EFA se ha constituido en un medio válido para acercar educación al medio rural capacitando a los jóvenes agricultores y campesinos en futuros productores, preparándolos para asumir los roles que exige la región. En lo que se refiere a la educación terciaria se encuentra la carrera Gestión Técnico Agropecuario en el Municipio de Lavalle y Cruz de los milagros, dictadas por el Instituto Superior Santa Lucia con extensiones áulicas en dichas zonas aledañas y en relación a enseñanza universitaria la Provincia cuenta con la Universidad UNNE en la Capital, la cual contiene la carrera de Ingeniería Agronómica, en Goya están habilitando la extensión áulica de dicha carrera pero solamente los primeros años, los siguientes necesitas si o si un laboratorio y se debe completar en capital.

Aspectos Relacionados a la Representación de los Productores

Con respecto a la representación de los productores en Santa Lucía, por una parte, está la Asociación Hortícola Santa Lucía, la cual tenía una función más gremial, como una cámara de productores, donde se discutía las paritarias, y funcionaba más que nada como un ente de información, proporcionando datos estadísticos, precios de ventas. No están asociados a ninguna Asociación ni Federación Nacional como tampoco Provincial. Aproximadamente cuenta con 300 asociados del Departamento Lavalle, pero participaban de las reuniones y asambleas no más de 25. Esto demuestra la baja predisposición y stock de capital social de los productores hortícolas. Hace un año está todo paralizado, está pendiente llamar a Asamblea para elegir las nuevas autoridades.

Por otra, conforme las entrevistas, hace más de 20 años funcionaba como debía hacerlo la Cooperativa Agrícola Ganadera Industrial y de Consumo Santa Lucía, eran muchos asociados, representada por una Comisión de Productores, te daban los insumos, acopiaban para varios consignatarios, pero después se “politizó”. Actualmente la Cooperativa, tiene 45 asociados, en donde su función es más gremial y gestionan estructuras y servicios y lo tercerizan, como por ejemplo tienen camiones que alquilan, así como también un empaque de tomates que lo gestionan 2 productores.

Y también se encuentra la UTT, que es una Organización de Nivel Nacional de pequeños productores que se dedica a la agricultura familiar campesina, tienen de 1ha a 2ha

cada chacra, en la cual trabajan con su familia, el ente se encarga de visibilizar lo que se produce, como se vive, en qué condiciones.

Acorde las encuestas los productores son muy individualistas, por lo cual se dificultan los procesos de innovación en lo que se refiere a relaciones comerciales y en las entrevistas se puede apreciar que, aunque existen organizaciones de productores, las mismas tienen una muy baja capacidad de convocatoria. Son pocos los productores que participan en reuniones de estas organizaciones.

No existen procesos de compra colectiva de insumos para mejorar el poder de negociación y así bajar los costos de los mismos. Tampoco existen casos de asociación para la comercialización conjunta.

A Nivel Regional está la Agencia de Producción AGENPRO (la Agencia de Desarrollo Productivo Río Santa Lucía), es una ONG que se conformó junto con la constitución de la Micro Región Río Santa Lucía, por parte de los departamentos y jefes comunales. Tiene su sede central en la ciudad de Goya. El campo de acción de la Agencia es crear un vínculo entre instituciones, organismos y equipos especializados pertenecientes a los sectores públicos, privados y el tercer sector, articulando a su vez a los actores regionales para diagnosticar, diseñar, planificar, coordinar y ejecutar programas y políticas productivas y de desarrollo, con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa. También promover la competitividad de los actores que están en la región por medio de Cursos, capacitaciones, promociones de comercialización, asistencia a la formulación de proyectos, misiones comerciales, etc. El Municipio de Santa Lucía forma parte del mismo, pero no tiene participación.

Aspectos Relacionados al Financiamiento

De acuerdo con las encuestas realizadas, particularmente en lo referido al acceso al financiamiento, se destacó que las agroquímicas son las únicas que ofrecen condiciones accesibles para financiar sus productos. No existen préstamos ni fondos provenientes de instituciones públicas o privadas destinados al sistema productivo

Además, en las visitas realizadas en las unidades productivas, los productores manifestaron que los altos requisitos exigidos por las entidades bancarias, sumado a su

irregular situación impositiva, les dificulta el acceso a créditos disminuyendo su posibilidad de acceso a mecanismos de financiación para hacer frente a las necesidades de tecnificación.

Por lo expuesto los productores medianos y grandes prefieren realizar sus compras en las agronomías locales ya que el trato puede ser más personalizado. Esto genera que el productor decida sus compras en función de la mejor condición de venta o bien por el conocimiento y reputación de la marca/empresa de insumos o distribuidor (reputación), ya se estaría hablando de una relación casi de contrato informal.

Aspectos Relacionados al Apoyo al Sector

En relación al apoyo que reciben los productores a Nivel Nacional las ultimas asistencias fueron en carácter de emergencia, en el 2014 fue la última vez por causas climáticas, que se recibieron fondos que se destinaban a rollos de plástico para la confección de los invernaderos, ejemplo, se destinaba 2 rollos por productor chico. Por otra parte, la Nación a través de ENOSA hicieron ampliaciones de los tendidos de agua en localidades rurales, pero no para la zona de horticultura.

La provincia tenía como plan en el año 2017 la posibilidad de un seguro agrícola que pagaba la misma, se hizo un convenio con la aseguradora La Segunda, donde el Gobierno Provincial se hacía cargo de la prima de seguro, funcionó por un tiempo, más a los extensivos, el tomate es intensivo, también ese año se llevó a cabo el plan de enripiado de camino rurales.

Lo último a Nivel Provincial que estuvo vigente desde el 2019 a 2021, fue la confección de cortinas rompe viento, como medida de protección preventiva, a requerimiento del productor.

Por otra parte, el Ministerio de Producción tiene una Dirección Hortícola que cuenta con un consejo asesor integrado por dos productores de la región, sin embargo, según declaraciones del Secretario de Desarrollo Productivo, nunca se constituyó o si se hizo no se publicó.

Hay un proyecto a Nivel Provincial de construcción de un puerto enfocado más a la madera, arroz, manipulación de contenedores y astilleros, quedo avanzado hasta la primera

parte entre los municipios de Lavalle y Goya, como también hay proyectos de centrales de transformadores que no se llevó a cabo.

A su vez hay un proyecto denominado “Manejo Productivo del agua de la Cuenca Río Paraná que incluye al departamento Lavalle (ME, 2023, p.146), sin embargo, el Municipio no tiene conocimiento del mismo.

Se suelen organizar Mesa de Trabajo a Nivel Regional para presentar proyectos a la Provincia, pero según palabras del Presidente de la Asociación Hortícola es una pérdida de tiempo, en donde gastas tus propios recursos, y después terminan decidiendo todo el Gobierno Provincial, por eso alega la falta de continuidad.

En cuanto a Nivel Municipal se hace charlas con INTI, INTA y se entregan semillas para huertas familiares. Como paradoja, el 86,96% de las encuestas, lo que más solicitan es Capacitación y en una de las entrevistas nos aclararon que los técnicos del INTA realizan visitas a distintos productores, aunque limitadamente, suelen monitorear sobre el rugoso, para hacer un seguimiento a la enfermedad, pero no le dan la solución. En cuanto al desarrollo de prácticas innovadoras en las unidades productivas, ya sea difundiendo y asesorando a los productores en la implementación de nuevas variedades de cultivos, como en la introducción de mejoras y técnicas de manejo en los procesos productivos actuales, recién van a empezar a hacer capacitación sobre el manejo de la tierra, todo esto según las palabras de unos de los productores, de acuerdo al mismo el problema con el Organismo es que está muy politizado.

Con la escuela secundaria técnica la EFA de la localidad La Bolsa (Lavalle), el Municipio suele hacer convenios, pero para la parte más ornamental, para la producción de plantines para parquizar espacios públicos.

La Municipalidad cuenta con un terreno para hacer una central logística, pero falta recursos. A través del Plan Estratégico Participativo 2021 se había tenido en cuenta como una política productiva para el Sector hortícola, en el 2010 se realizó el Estudio demanda, relevamiento de Galpones; en el 2011 se elaboró los Términos de Referencia y se asignó presupuesto; en el 2012 se hicieron los Pliegos, licitaciones, etc., contratación del experto (MCyP, 2016^a), pero como se observa doce años después sigue sin concretarse.

Actualmente no existe ningún programa de construcción y mejoras de infraestructura, de comunicación y transporte, como tampoco de capacitación técnica y/o de gestión y comercialización relacionados al Sistema Productivo Tomatero.

Aspectos Relacionados a la Industrialización

Respecto a la Industrialización el 100% no lo hace, pero consideran la posibilidad, ya que existe una Empresa de Concordia - Entre Ríos “Doña Pupa” que suele comprar tomates peritas a uno de los Grandes productores para hacer puré de tomate, entre otras cosas.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR

Fortalezas

- **Existencia de una identidad colectiva territorial orientada al sector tomatero.** Existe en el Municipio una marcada identidad local orientada a la producción de tomates, al ser históricamente el primer Municipio Correntino en convertirse en productor del mismo.
- **Existencia de un saber hacer tradicional sobre la producción frutihortícola.** La totalidad de los encuestados manifestó que la producción de tomates representa su actividad económica principal desde hace más de cuatro décadas.
- **Alta capacidad emprendedora en el Municipio.** Se ha observado en la población de productores que las iniciativas empresariales que dieron origen a las primeras unidades productivas del territorio se han mantenido en el tiempo, configurando una sociedad de alta aptitud emprendedora.
- **La producción correntina bajo cubierta se destaca por su calidad.** Tanto en su uniformidad, así como su firmeza, color y brillo, comparable a las obtenidas en otras regiones del mundo.
- **Corrientes concentra el 56% de la producción nacional de tomate bajo cubierta.** Habiendo obtenido el reconocimiento de los mercados nacionales debido a su calidad
- **Creciente interés estratégico por el desarrollo de la actividad hortícola en el Municipio.** La superficie tomatara representa el 60% de las hectáreas bajo cubierta del

Municipio, siendo una de las fuentes de riqueza más importantes para el territorio de la que depende económicamente gran parte de su población.

- **Se trata de una actividad intensiva en el empleo de fuerza de trabajo.** Cada ha. de tomate insume entre seis y doce personas.
- **Encadenamiento hacia atrás y hacia delante de las actividades.** El complejo dinamiza también a lo largo de todo el año, un conjunto de servicios adicionales, con derrame directo sobre las poblaciones locales.
- **Sensibilidad creciente entre los productores hacia la mejora y profesionalización de la actividad productiva.** Los productores visualizan la capacitación como una limitante al desarrollo del sector. Siendo esta una de las ayudas que más le interesa recibir por parte del Municipio.
- **Creciente mejora en la calidad y el rendimiento de la producción.** Las prácticas innovadoras en las unidades productivas son de bastante buen nivel, la siembra de híbridos, el riego por goteo, empleo de fertilizantes solubles, han permitido introducir mejoras, obteniendo resultados importantes en el rendimiento y en la calidad de la producción.
- **Productos “Primicia”.** El 100% de la producción tomatera obtenida en el Municipio es considerada “primicia” en el mercado, debido a que las condiciones climáticas y topográficas del terreno permiten un crecimiento rápido de los cultivos y su inserción temprana en el mercado.
- **Es un sub- sector altamente dinámico.** La extensión del ciclo de los cultivos posibilitó el incremento de rendimientos por hectárea y la diversificación de los riesgos de mercado al abarcar un mayor período de ingreso.
- **Alto grado de tierras titularizadas en manos de los productores.** El 73,91% de los productores tomateros del Municipio posee el título de propiedad de las tierras que comprenden sus explotaciones agropecuarias, situación que les permite e incentiva a gestionar los recursos de manera sostenible, como así también invertir en mejoras.
- **Condiciones de terreno favorables para la ampliación del volumen de producción hortícola.** Dada la escasa degradación del suelo en las unidades productivas y la existencia de suelos no utilizados, existe la posibilidad de incrementar el volumen

producido en las explotaciones en relación a la capacidad actual. Es decir que existen condiciones ecológicas excepcionales para un mayor desarrollo del sector.

- **Constituye una fortaleza la calidad misma de los productos.** Son ideales para el consumo en fresco, como también para su industrialización en el caso del tomate perita. De ejemplo tenemos el caso de la empresa “Doña Pupa”.
- **Aplicación de normas de calidad, buenas prácticas y seguridad alimentaria vigentes en las unidades productivas.** El 100% de los productores manifestó realizar prácticas continuas orientadas a ello, de los cuales un 66,67% utilizan productos orgánicos en el tratamiento de los cultivos, existiendo un 33,33% de productores que combate las plagas con herbicidas químicos.
- **Existencia de legislación local sobre desarrollo.** Se observa más arriba como diferentes artículos de la Carta Orgánica de Santa Lucía promueven la participación y el desarrollo de las áreas rurales, la creación de organismos inter y supramunicipales para el progreso de la comunidad, así como la radicación prioritaria de industrias que utilicen materias primas de la zona que generen mayores fuentes de trabajo y obtengan productos de mayor valor agregado, pudiéndose establecer para tal fin regímenes tributarios especiales y exenciones impositivas municipales.

Debilidades

- **Falta de conectividad entre el sector productivo, la sociedad civil y el gobierno.** Falta de un Organismo o Comisión que actúe como nexo entre el sector productivo, la sociedad, el gobierno y otras instituciones nacionales, provinciales como municipales. Tradicionalmente, los productores son muy individualistas. No existen procesos de compra colectiva de insumos para mejorar el poder de negociación y así bajar los costos de los mismos. Tampoco existen casos de asociación para la comercialización conjunta. Las relaciones con las asociaciones han disminuido notablemente en los últimos años, como así también no se ha logrado desarrollar el sector industrial ni el comercial, debido a que las acciones articuladoras entre sectores se encuentran centralizadas en el primer eslabón de la cadena productiva del sector: la producción primaria, sin integrarse en forma óptima al sistema comercial.

- **Desaprovechamiento de economías de escala.** La gran mayoría de los encuestados posee unidades productivas con extensiones que comprenden entre las 10 a 20 hectáreas, de las cuales sólo son utilizadas, para cultivo de tomates bajo invernadero en promedio entre 4 a 10 hectáreas y 2Ha aproximadamente a campo, existiendo capacidad ociosa de suelo óptimo para la producción entre unas 2 a 6 hectáreas por unidad productiva.
- **La producción tomatera provincial se destina casi en su totalidad al consumo en fresco con escaso o nulo valor agregado y la demanda es volátil.** La ecuación económica de los productores es difícil de precisar de manera efectiva, por la variación de precios a la entrega del producto.
- **Desconocimiento del Mercado.** Los productores manifiestan desconocer preferencias de los consumidores en los principales centros de consumo, como así también, en materia de precios finales de los productos; dado que la mayoría de las transacciones se realizan a través de intermediarios. Al no ser obligatorio el Documento de Tránsito Vegetal Electrónico (DTV-e), no se respeta el llenado de la Guía Frutihortícola y esto aporta ventajas a la confusión general que es aprovechada por los mayoristas de los grandes mercados concentradores.

En el caso de los canales de comercialización indirectos, para el 10 de junio de 2024 los tomates redondos de la zona Buenos Aires en el MCBA eran vendidos de \$1.666,67 a \$888,88 el Kg., los de Corrientes de \$2.111,11 a \$1.945 el Kg., mientras que los de Salta de \$2.333,33 a \$2.000 el Kg. y los de Chile a \$3,333,33 el Kg. (MCBA, s.f.)

- **Situación Sanitaria.** Un número importante de productores no cumplen con la inscripción al Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA), que fue impuesto como obligación por el SENASA, (el 39,13% no lo está).
- **Situación laboral.** Tan solo un 33,33% de los productores se encuentra inscripto en el RENATRE, siendo ésta una de sus principales dificultades de acceso a los grandes mercados en forma directa.
- **Bajo poder de negociación de los productores primarios en el Mercado.** Se percibe como una debilidad el limitado poder de negociación que poseen principalmente los productores primarios ante el canal de comercialización. Los productores tienen vastos

conocimientos a nivel tecnológico; pero parece que su capacidad de gestión se termina en la tranquera. La comercialización es un mundo poco conocido, hay grandes problemas de oportunismo por parte de compradores e intermediarios. Además, las prácticas de empaque y logística son ineficientes, incurriendo en costos ocultos de la no-calidad. Esto impacta sobre una muy baja capacidad de coordinación al tipo cadena, y por tanto una reducción de valor y rentabilidad.

- **Diferenciación de los productos.** En función de la calidad ofertada. Es homogéneo en cuanto al tipo familiar capitalizado, pero es heterogéneo, pudiéndose observar marcadas diferencias de calidad, rendimiento y de adopción de paquetes tecnológicos actualizados entre los pequeños a medianos y grandes productores.
- **Falta diversificación productiva y escasa industrialización de la producción.** El 100% de los productores encuestados no industrializa en escala la producción obtenida.
- **Situación impositiva irregular en las unidades productivas.** Genera dificultad de acceso y baja presencia de los productos locales en los principales centros comerciales provinciales. El 66,67% de los productores encuestados manifestó realizar las operaciones en los canales comerciales de manera informal debido a su situación impositiva irregular.
- **Uno de los problemas mencionado como principal por los productores es el alto costo de la mano de obra sobre el costo total.** Se ha observado a través de las visitas que, si bien se refieren a ello a partir de las “altas cargas sociales”, esconden en realidad que abonan salarios por debajo de convenio, argumentando que, de otro modo, su producción quedaría fuera de mercado en comparación con los productores bolivianos que no cumplen ninguna normativa. Los controles de los gremios (UATRE) y organismos públicos no son efectivos y ellos los refieren como arbitrarios.
- **Dificultad en el acceso al financiamiento para la producción.** La presencia de numerosos productores, que requieren asistencia financiera para consolidar y desarrollar su condición de horticultores insertos en el mercado. Independientemente del costo y los tipos de créditos existentes en el Mercado, los altos requisitos exigidos por las entidades bancarias les dificultan el acceso a créditos disminuyendo su posibilidad de acceso a mecanismos de financiación para hacer frente a las necesidades.

- **Ausencia de estrategias comerciales definidas.** No existe una adecuada definición sobre el tipo de estrategia a seguir a la hora de comercializar los productos, los mismos son vendidos en forma individual en función al volumen obtenido y la demanda existente, sin previa planificación.
- **Altos incrementos de los precios de los productos a lo largo de la cadena comercial.** Se puede observar que en el caso de los canales de comercialización indirectos el tomate sufre un incremento de precios de más del 115% desde su comercialización en el Mercado Central hasta llegar al consumidor final.
- **Falta de promoción local.** Se ha observado que los productores comercializan su producción sin utilizar ningún mecanismo de promoción o publicidad de los productos. Sólo la Fiesta Nacional de la Horticultura.
- **Ausencia de planeamientos y gestión estratégica en las unidades productivas.** Se observa en el grupo de productores encuestados fuertes debilidades para gestionar y administrar sus unidades productivas tanto como un pronunciado déficit de carácter sistémico en la comercialización de sus productos. La totalidad de los productores encuestados ha manifestado planificar sus actividades con un sistema de planificación tradicional, en base al clima, la estación, pero suelen plantar la misma cantidad. Se ha observado en las unidades productivas estructuras organizacionales excesivamente informales.
- **Falta de capacitación y asistencia técnica a productores en aspectos relacionados con la gestión económica, financiera, comercial y productiva.** Los productores manifestaron no recibir asistencia técnica en planificación estratégica ni organizacional, ni en temas productivos. El complejo presenta una serie de problemas estructurales relacionados con aspectos productivos y de manejo tecnológico, climáticos, de comercialización, fletes y cadena de frío, que limitan su crecimiento
- **Escaso grado de integración económica del sector productivo primario con el resto de la cadena productiva y comercial.** La dinámica de relaciones entre las distintas organizaciones que conforman el sector no es integral. Falta relaciones en lo referente a aspectos productivos en el primer eslabón de la cadena, así como al sistema industrial (por no haberlo) y comercial.

- **Una restricción tecnológica que se encuentra dentro del sector es el tratamiento de los desechos nylon utilizado en los invernaderos.** En la actualidad el mismo es acumulado en basurales o incinerado.

Oportunidades

- **Existencia de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNNE.** La Provincia cuenta con dicha Universidad en la Capital, y se está habilitando una extensión en Goya la cual contiene la carrera de Ingeniería Agronómica.
- **Existencia del Instituto Superior Santa Lucia.** De educación terciaria, la cual cuenta con la carrera Gestión Técnico Agropecuario en el Municipio de Lavalle y Cruz de los milagros.
- **Existencia del Instituto de Estudios Superiores de formación profesional y técnica orientado a la actividad hortícola.** La EFA se presenta como una interesante oportunidad para la generación futura de técnicos profesionales preparados para optimizar el trabajo en las unidades productivas hortícolas locales.
- **Estratégica situación geopolítica de Corrientes en relación al Mercosur.** Por su ubicación estratégica entre Paraguay, Brasil y Uruguay, la provincia posee un enclave geográfico propicio con relación al Mercosur para desarrollar actividades económicas y programas que convoquen alta concurrencia de población y movilidad de mercancías.
- **Crecimiento de la actividad Hortícola en Corrientes.** La provincia de Corrientes fue, durante la época de los 90, la zona de mayor concentración de invernaderos del país. Según los datos del Censo Nacional Agropecuario 2002 existían 978 Ha. con invernaderos, de las cuales el 65% estaban dedicadas al tomate y el 29% al pimiento. (INDEC, 2002). El tomate, es el cultivo que lidera en el país la producción bajo cubierta. Según datos del Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo de Corrientes, en la campaña 2008/2009 se cultivaron aproximadamente 979Ha. de tomate bajo cobertura. Corrientes abastece con un 21% del total de tomate ingresado al MCBA.
- **Existencia de tecnologías agrícolas de prevención y control ambiental.** Son aquellas que se aplican en los Sistemas de Producción Orgánica, Integrada y en la

Agricultura de Precisión, sistemas de riego, producción bajo cubierta, cortinas rompevientos.

- **Existencia de legislación regional y nacional sobre calidad y seguridad alimentaria en el consumo de productos frutihortícolas.** La Res. Nacional N° 788/00 de la SAGPyA, aprueba el “Programa de Calidad y Seguridad Alimentaria en el consumo de los Productos Frutihortícolas”, el cual fomenta la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura (BPA - BPM) en las distintas etapas de producción, elaboración, almacenamiento y comercialización de los cultivos frutihortícolas del país. A su vez, la Res. N° 493/01 se aprueba el “Sistema de Control de Productos Frutihortícolas Frescos” y crea el “Comité Técnico Asesor Frutihortícola”.

Además por Resolución N° 423/2014 del SENASA se reglamentó el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios

En cuanto al control del residuo de plaguicidas en los productos agrícolas, a través del Decreto 776/2019 el Gobierno Nacional reglamentó la Ley N° 27.233 en donde se establece todo lo referido a este tema.

- **Existencia de legislación sobre transparencia laboral de trabajadores rurales en Argentina.** La Ley Nacional Nro. 25.191/99 crea el Registro nacional de trabajadores rurales y empleadores (RENATRE) encargado de administrar y fiscalizar la inclusión de los trabajadores en el sistema de seguridad social.
- **Incremento de programas provinciales y nacionales de asistencia a las unidades productivas del sector.** Entre los que pueden mencionarse PROSAP, PROCANOR, PISEAR, IDER, CIAF, RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE INVERSORES, FIDECOR, FODIN.
- **Alta demanda de productos Hortícolas a escala provincial, nacional y regional.** Año a año va en aumento tanto a nivel provincial como nacional y regional, motivada por la existencia de una tendencia mundial de consumir alimentos sanos libres de altas calorías, como es el caso de las verduras.
- **Preferencia de los consumidores locales por productos de la zona.** Diversos comercios de la localidad de Santa Lucía, han manifestado que los consumidores

locales prefieren las verduras de Corrientes por la calidad de las mismas, su sabor intenso y por el tamaño que las mismas presentan.

- **Sub- sector que ocupa mucha mano de obra y hace a la subsistencia de numerosas familias.** Existe la posibilidad de proteger y desarrollar alternativas para mantener una ecuación rentable en esos sectores.
- **Mejorar en algún grado el posicionamiento del sector.** Ya sea en los mercados provincial, regional, nacional o internacional. La producción hortícola correntina por lo general no es competitiva ante mercados externos, en realidad no está explotado esta parte.
- **En términos de empleo es un complejo que demanda abundante mano de obra.** Su expansión en algunas áreas puede constituir una salida en el corto plazo para la desocupación rural.
- **Se pueden desarrollar mercados de productos elaborados de nivel artesanal.** Por ejemplo: tomates pelados y enlatados, tomates deshidratados.
- **La creación de un renovado mercado concentrador frutihortícola en la Ciudad de Corrientes.** Brindará la oportunidad de revertir numerosas debilidades y amenazas que inciden sobre la actual horticultura correntina.
- **A nivel productivo la tecnología aplicada y los rendimientos obtenidos son adecuados y comparables a otros polos a nivel internacional.** Sin embargo, podría avanzarse en aspectos relacionados con las BPA y cuidado del ambiente.
- **Desde el punto de vista de estrategia de negocio, se entiende que se está descuidando el abastecimiento de tomates a las ciudades cercanas.** Como ser Corrientes Capital o Resistencia que importan gran proporción de la verdura que consumen desde otras provincias.
- **Diversificación de productos y mercados.** Dotaría de mayor estabilidad ante eventuales caídas de precio o entrada de competidores.

Amenazas

- **Inestabilidad en los precios.** Los precios de los productos agrícolas son muy volátiles. Las variaciones en los precios agrícolas, que tradicionalmente obedecían a factores climáticos y sanitarios, se han incrementado en los últimos años a causa de la financierización de los productos básicos agrícolas y la dependencia de variables macroeconómicas que desempeñan un papel clave en el comportamiento sectorial (entre otros, el tipo de cambio). (Sotomayor et al., 2023, p.35)
- **Falta de participación de instituciones especializadas orientadas a brindar asistencia técnica y profesionalización en las actividades productivas.** Las Instituciones como el INTA, SENASA u organismos vinculados a la actividad en el Municipio como la Cooperativa Agrícola Ganadera Industrial y de Consumo Santa Lucía y la Asociación Hortícola Santa Lucía.
- **Falta de Asesoramiento Comercial y de Gestión.** Son marcados y permanentes los riesgos empresariales como consecuencia de la vulnerable situación. Sin cambios en las condiciones actuales es esperable que la mayormente atomizada oferta correntina siga careciendo de la fluidez necesaria para tomar decisiones oportunas y colocar la producción en condiciones ventajosa.
- **Asimetrías de información y precios a favor de intermediarios comerciales.** Las operaciones de compraventa en la zona productora se desarrollan mayoritariamente a través de intermediarios (en un 84,06% de los casos aproximadamente) que actúan con los principales centros de consumo, de tal forma que en algunos casos el propio productor desconoce el precio de venta de los productos en el mercado. Estos operadores disponen en forma ventajosa de una de las herramientas más importantes a la hora de realizar transacciones, que es el conocimiento acabado de la evolución del producto en el plano productivo y comercial. Por lo tanto, son quienes cuentan con mayores posibilidades de establecer una política de precios en el sector.
- **Falta de sistemas integrados de gestión y control de la calidad y cuidado del medio ambiente en el territorio.** Si bien el Municipio posee escasa contaminación ambiental, no existe en el mismo un sistema integrado de cuidado del medio ambiente que evite un deterioro progresivo de tales condiciones atentando contra la calidad de vida de los ciudadanos y la capacidad productiva local.

- **Deficiencias en el control sanitario de los productos agrarios y aplicación de la Ley de seguridad alimentaria.** Se observan fallas en los controles sanitarios que den cumplimiento a las normas sanitarias y fitosanitarias vigentes, el cual es responsabilidad de algunos organismos del Estado Nacional y Provincial que, junto con los propios productores, no tienen presente que es necesario conquistar la confianza del consumidor a través de la transparencia de los procesos productivos. El agravamiento de las condiciones sanitarias producto de la pandemia COVID 19 u otras más severas que crisan al mercado mundial, hacen que este tema requiera una revisión urgente, más si en algún momento se piensa exportar.
- **Falta de una fuerte intervención de asistencia técnica sistemática.** Sin la misma es esperable que se perpetúe o aumente el 33,33% de productores que utilizan productos químicos y sus consecuencias económicas, comerciales y ambientales. La incorrecta aplicación de fertilizantes provoca riesgos ambientales por contaminación de las napas freáticas
- **Falta de información y apoyo en el desarrollo de Proyectos Productivos Locales.** La gran mayoría de los Programas de apoyo al sector presentan el inconveniente de requerir una formulación de proyectos muy complicada con la consecuente falta de apoyo a los productores en la formulación de los mismos, situación que se ve agravada por la falta de información oportuna por parte de los funcionarios encargados de su difusión.
- **Alta variación de precios en los canales de comercialización indirectos.** Se puede observar que sufren un incremento de precios de más del 115% desde su comercialización en el mercado central hasta llegar al consumidor final.
- **Falta de planificación de adecuados espacios urbanos para el desarrollo industrial y comercial.** Se puede evidenciar en el territorio municipal la carencia de un ordenamiento territorial adecuado, con la consecuente infraestructura necesaria para incentivar la actividad comercial e industrial local. Dentro de la zona urbana de Santa Lucía y su periferia cercana existen los galpones de empaque que reciben los tomates de los Horticultores Familiares y de algunos Horticultores Comerciales (ej. Empaque que alquila la Cooperativa). La presencia de estos galpones dentro del pueblo provoca inconvenientes de tránsito, rotura de calles y evita que el pueblo pueda avanzar hacia

un modelo más desarrollado de vida con la instalación de un centro comercial y cultural acorde al crecimiento que experimentó en los últimos años.

- **Carencias en el servicio de telecomunicaciones y uso de nuevas tecnologías.** El acceso a la red de Internet aún se ve limitado por las características topográficas del lugar que impiden el uso normal de la red.
El desarrollo de la red eléctrica y las tarifas se aprecian como una debilidad muy marcada que no se ve como una ventaja comparativa para volver competitivo un emprendimiento industrial en la Región.
- **Se puede comprometer la situación competitiva de Corrientes.** Las zonas Salta-La Plata, a partir de avances tecnológicos, o de situaciones climáticas favorables, pueden achicar la ventana de competencia.
- **Corrientes es tomador de precios.** Si bien ingresa al mercado en los momentos de mejores precios. Más allá de esto, el comportamiento cíclico de las subas y bajas de precios es bastante errático y cambian en días o semanas y es imposible predecir los cambios.
- **Complejidad del mercado de exportación.** El producto embalado no es bien tipificado ni tiene un adecuado tratamiento de frío desde la cosecha hasta la góndola para disminuir su perecebilidad. El transporte de la fruta a los centros de consumo se realiza en equipos abiertos. Otro punto débil es la aplicación de las BPA y BPM.
- **Existe informalidad fiscal, sanitaria, laboral, previsional y social en el conglomerado.** Esto puede generar una amenaza tanto para la comercialización nacional como posibles exportaciones. Además, el productor informal tiene menos acceso a financiamiento, programas estatales, etc. La informalidad promueve el individualismo.

Tabla 5.
Síntesis del Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de una identidad colectiva territorial orientada al sector tomatero. Existencia de un saber hacer tradicional sobre la producción frutihortícola. Alta capacidad emprendedora en el Municipio. La producción correntina bajo cubierta se destaca por su calidad. Corrientes concentra el 56% de la producción nacional de tomate bajo cubierta. Creciente interés estratégico por el desarrollo de la actividad hortícola en el Municipio. Se trata de una actividad intensiva en el empleo de fuerza de trabajo. Encadenamiento hacia atrás y hacia delante de las actividades. Sensibilidad creciente entre los productores hacia la mejora y profesionalización. Creciente mejora en la calidad y el rendimiento de la producción. Productos “Primicia”. Es un sub- sector altamente dinámico. Alto grado de tierras titularizadas en manos de los productores. Condiciones de terreno favorables para la ampliación del volumen de producción frutihortícola. Constituye una fortaleza la calidad misma de los productos. Aplicación de normas de calidad, buenas prácticas y seguridad alimentaria vigentes en las unidades productivas. Existencia de legislación local sobre desarrollo.	Falta de conectividad entre el sector productivo, la sociedad civil y el gobierno Desaprovechamiento de economías de escala. La producción tomatera provincial casi su totalidad es al consumo en fresco con escaso o nulo valor agregado y la demanda es volátil. Desconocimiento del Mercado. Situación sanitaria. Situación laboral. Bajo poder de negociación de los productores primarios en el Mercado. Diferenciación de los productos. Falta diversificación productiva y escasa industrialización de la producción. Situación impositiva irregular en las unidades productivas. Alto costo de la mano de obra sobre el costo total. Dificultad en el acceso al financiamiento para la producción. Ausencia de estrategias comerciales definidas. Altos incrementos de los precios de los productos a lo largo de la cadena comercial. Falta de promoción local. Ausencia de planeamientos y gestión estratégica en las unidades productivas. Falta de capacitación y asistencia técnica en aspectos relacionados con la gestión económica, financiera, comercial y productiva. Escaso grado de integración económica del sector productivo primario con el resto de la cadena productiva y comercial Restricción tratamiento de los desechos nylon utilizado en los invernaderos.

OPORTUNIDADES	AMENZAS
Existencia de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNNE Existencia del Instituto Terciario Santa Lucia. Existencia del Instituto de Estudios Superiores de formación profesional y técnica orientado a la actividad hortícola. Estratégica situación geopolítica de Corrientes en relación al Mercosur. Crecimiento de la actividad Hortícola en Corrientes. Existencia de tecnologías agrícolas de prevención y control ambiental. Existencia de legislación regional y nacional sobre calidad y seguridad alimentaria en el consumo de productos frutihortícolas. Existencia de legislación sobre transparencia laboral de trabajadores rurales en Argentina. Incremento de programas provinciales y nacionales de asistencia. Alta demanda de productos Hortícolas a escala provincial, nacional y regional. Preferencia de los consumidores locales por productos de la zona. Sub- sector que ocupa mucha mano de obra y hace a la subsistencia de numerosas familias. Mejorar en algún grado el posicionamiento del sector. En términos de empleo es un complejo que demanda abundante mano de obra. Se pueden desarrollar mercados de productos elaborados de nivel artesanal. La creación de un renovado mercado concentrador frutihortícola en la Ciudad de Corrientes. A nivel productivo la tecnología aplicada y los rendimientos obtenidos son adecuados y comparables a otros polos a nivel internacional. Desde el punto de vista de estrategia de negocio, entendemos que se está descuidando el abastecimiento de tomates a las ciudades cercanas. Diversificación de productos y mercados.	Inestabilidad en los precios. Falta de participación de instituciones orientadas a brindar asistencia técnica y profesional a las actividades productivas. Falta de Asesoramiento Comercial y de Gestión. Asimetrías de información y precios a favor de intermediarios comerciales. Falta de sistemas integrados de gestión y control de la calidad y cuidado del medio ambiente en el territorio. Deficiencias en el control sanitario de los productos agrarios y aplicación de la Ley de seguridad alimentaria. Falta de una fuerte intervención de asistencia técnica sistemática. Falta de información y apoyo en el desarrollo de Proyectos Productivos Locales. Alta variación de precios en los canales de comercialización indirectos. Falta de planificación de adecuados espacios urbanos para el desarrollo industrial y comercial. Carencias en el servicio de telecomunicaciones y uso de nuevas tecnologías. Se puede comprometer la situación competitiva de Corrientes. Corrientes es tomador de precios. Complejidad del mercado de exportación. Existe informalidad fiscal, sanitaria, laboral, previsional y social en el conglomerado.

Nota. Elaboración propia en base al Análisis Estratégico realizado.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE DESARROLLO DE LA CUENCA TOMATERA DE SANTA LUCÍA.

El presente trabajo ha tenido por objeto el Análisis Estratégico de la situación actual de la Cuenca Tomatera de Santa Lucía, a fin de detectar aquellos factores claves que permitan reforzar el desarrollo del sector, mediante la implementación de acciones locales de fomento por parte de la Gestión Municipal.

Se pudo constatar que la actividad constituida en su mayoría por productores del tipo familiar capitalizado 92 en total, posee trascendental importancia para el Municipio, debido a que dicho tipo representa más de la mitad de la producción primaria local de tomates, siendo el sector tomatero la principal fuente de riqueza para el territorio, de la que depende económicamente gran parte de su población.

Desde una perspectiva de desarrollo territorial local, se ha verificado que el territorio municipal posee un interesante potencial endógeno para el desarrollo de dicha actividad. Las principales ventajas competitivas del sector están dadas por la diversidad y propiedades de los cultivos, el territorio cuenta con una serie de ventajas naturales (recursos hídricos, ambientales y topográficos óptimos), instituciones educativas de apoyo a la producción que han permitido explotar y potenciar el “saber hacer” local, logrando la obtención de especies y variedades productivas de tipo “primicia”, altamente demandadas.

Sin embargo, se ha comprobado que las actividades de las unidades productivas primarias del sector siempre se han concentrado en la producción con una marcada “visión de oferta”, desconsiderando las variables comerciales y de acceso al mercado.

Por otra parte, existe un bajo nivel de desarrollo organizativo, sumado a la ausencia de planeamientos y gestión estratégica, se ha observado en el sector la carencia de una base empresarial con interés en asociarse o generar condiciones favorables a la innovación y al desarrollo, como desaprovechamientos de economías de escala.

El Gobierno Local debe llevar a cabo acciones orientadas a potenciar la identidad cultural y las estructuras colectivas del sector, la cooperación e integración en el ámbito tecnológico (investigación y desarrollo, aprovisionamientos y producción) y comercial; una apuesta clara por el capital humano, organizativo, tecnológico y relacional; un esfuerzo

notable en la mejora del conocimiento y de la productividad; y la apuesta a la generación de acciones integradas, innovadoras y multisectoriales entre las empresas campesinas. Tan solo así, por medio del involucramiento de la gestión municipal, se podrá incrementar el volumen de creación de riqueza que reditúe en el bienestar del sector y de la comunidad.

En definitiva, es necesario potenciar en el territorio las capacidades endógenas locales, teniendo como principales ingredientes del proceso de desarrollo: a la diversificación de la economía rural, al capital humano local (entendido como la capacidad de emprendimiento e innovación) y al capital social del sector (sobre la base de la confianza, la reciprocidad, las relaciones de cooperación y el aprendizaje colectivo); vinculando el que hacer productivo con las raíces locales, las costumbres, la relación equilibrada con el ambiente y la interacción interinstitucional, hasta tornarlo en un vehículo para la creatividad y la participación colectiva; sobre la base de un proceso territorializado de maduración social y construcción política (Madoery, 2001), emprendedor e innovador (Vázquez Barquero, 2001) direccionado de “abajo hacia arriba”, que permita a los agentes y actores locales construir su propio “modelo de desarrollo” sobre la base de un proyecto político local con identidad territorial.

Un modelo de organización en red gestada bajo la modalidad de alianzas estratégicas organizadas bajo un modelo de producción flexible, puede contribuir a mejorar los aspectos claves y desarrollo del sector al promover y facilitar las inversiones en actividades diversificadas, en equipamientos, en capital humano e investigación y desarrollo, generando rendimientos crecientes por todo el sistema productivo. Un sistema de trabajo en Red permitiría al sector lograr este objetivo, y hacer frente a los cambios del entorno de una manera más flexible y eficiente.

Por ello, es necesario impulsar acciones en el territorio orientadas a la construcción social y económica del sistema productivo configurando una organización flexible y eficaz de la producción que permita aflorar la confianza entre los actores, fortalecer la difusión del conocimiento y las innovaciones, aprovechar economías de escala, de diferenciación o de calidad, y reducir los costos de transacción, aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno.

No obstante, para que este proceso pueda llevarse a cabo y consolidarse será necesario contar previamente, dentro del Municipio, con organismos capaces de coordinar y gestionar

participativa y estratégicamente la creación y ejecución de una Política de Promoción, con el objetivo de fomentar el desarrollo de la Cuenca. En relación a ello, se ha detectado que existen programas nacionales y provinciales de asistencia y apoyo financiero al sector. Sin embargo, los productores manifiestan la existencia de limitaciones e ineficiencias en el acceso a las ayudas, ya sea porque gran parte de las mismas no son conocidas en el territorio, o si lo son, los productores no cuentan con las capacidades y el apoyo técnico necesario para gestionar las mismas.

La Provincia de Corrientes en su Constitución en el Capítulo III establece como competencia municipal convenir con la Nación, la Provincia, otros municipios y organizaciones de la sociedad civil, la formación de organismos de coordinación interjurisdiccional, así como la creación de planes estratégicos locales, a su vez Santa Lucía en su Carta Orgánica tiene como atribución fomentar el desarrollo de las áreas rurales, promoviendo en ellas la formación de entidades comunitarias para sus relaciones con la autoridad municipal, así como elaborar proyectos productivos de autoconsumo, asociativos y/o comerciales para la generación de puestos de trabajo genuinos para la formación de un polo productivo a mediano y largo plazo.

Acorde a lo expuesto resulta coherente que el Gobierno local cree una ***Comisión de Horticultura*** para llevar a cabo de forma regular y permanente determinadas y limitadas competencias como en este caso el desarrollo de la Cuenca Tomatera.

La forma en que se ejercite la técnica de organización administrativa sólo debe responder y poder justificarse por el mejor servicio a la comunidad, en cuanto esa es la razón misma de existencia de la Administración, por lo cual se propone la creación de una Comisión de Horticultura como organismo desconcentrado. La Desconcentración es la imputación funcional, constitutiva de un órgano sin personalidad jurídica y dentro de la propia entidad estatal, si bien es una forma o técnica de atribuir, agrupar o distribuir competencia en forma permanente, en cuanto es constitutiva de un órgano se identifica con la imputación funcional. Hace, pues, a las relaciones interorgánicas. Es una mera alteración cuantitativa de la competencia que no compromete la jerarquía. (Muratorio, 2005, Págs. 228,245)

Esta Comisión estará formado por representantes de los diferentes ámbitos involucrados (Municipio, productores, organizaciones relacionadas al sector, asociaciones,

técnico privados de Santa Lucía, etc), propiciando de esta manera un espacio de encuentro y debate para reflexionar sobre las políticas públicas para este sector y llevando en esta oportunidad a la acción ***“Un Plan de Promoción”***.

Como se mencionó la iniciativa involucra la composición de un Organismo, en este caso la Comisión, que actúe como nexo entre el sector productivo, la sociedad, el gobierno y otras instituciones nacionales, provinciales como municipales, ya que tradicionalmente, los productores son muy individualistas conforme las encuestas. Existe un factor que no es tenido en cuenta muy a menudo y menos dimensionado en su magnitud y que es el conflicto de intereses que se pone en juego en la relación entre actores a la hora de la toma de decisiones sobretudo en el establecimiento de prioridades. Tiene un peso prioritario la evaluación del proceso de construcción conjunta, pero es importante que una institución tome el rol de articulador o quien trabaje en el alcance de los consensos y es aquí el Estado Local por medio de dicha Comisión quien puede gestionar esa tarea, sirviendo a su vez de soporte informativo y de asesoramiento de la red a implementarse.

La propuesta se basará en desarrollar una política de promoción colectiva, mediante un ***Plan de Promoción de acciones locales destinadas a desarrollar y fortalecer factores de competitividad de la Cuenca Tomatera.***

El presente Plan busca impulsar la promoción de la Cuenca en base a acciones destinadas a desarrollar y fortalecer factores de competitividad de la misma a través de la Gestión Municipal. Estas acciones estarán destinadas en principio a los productores del tipo familiar capitalizado y a las empresas de empaque, ya que la protección del producto en fresco debe ser desde antes de la cosecha hasta que el fruto es consumido. La protección es vital, en toda la cadena, desde el campo como en el lugar de empaque, el envase constituye un factor clave en el acondicionamiento. Las acciones son: 1) Regularización Sanitaria, 2) Regularización Laboral, 3) Capacitaciones 4) Guía de Incremento de Calidad, 5) Compras y Ventas Colectivas, 6) Central de Logística, 7) Integración Vertical Mayor, 8) Innovación, 9) Reciclado de residuos, 10) Mecanismo ante Riesgos Climáticos y Desastres Naturales y 11) Formación de un Clúster.

Para el financiamiento del Plan una de las fuentes puede ser que la Comisión gestione desde el Municipio con Nación el subsidio del mismo a través del Programa Nacional

PROCANOR (Programa de inserción económica de los productores familiares del norte argentino) que tiene por objetivo general mejorar la inserción de los productores y productoras de la agricultura familiar en cadenas de valor emergentes y dinámicas en condiciones beneficiosas y sostenibles. La estrategia operativa del Programa está basada en dos instrumentos principales: a) el desarrollo de clúster en las cadenas de valor emergentes y dinámicas, incluyendo el financiamiento de inversiones sistémicas; y b) los Proyectos Integrales (PI) para la canalización de las inversiones, asistencia técnica y capacitación para organizaciones y agricultores familiares. En el NEA la Cadena hortícola fue priorizada para la región. (ME, 2023, P.55)

Antes de comenzar el desarrollo del Plan se propone una Visión común para la Cuenca Tomatera:

“Ser productores empresarios de tomates en fresco con identidad y calidad, orientados a la innovación y al desarrollo, enfocados a agregar valor a los productos, a través de un modelo en red gestada por el gobierno local, bajo la modalidad de alianzas estratégicas, potenciando en el territorio las capacidades endógenas locales”.

El cumplimiento de este conjunto de acciones tiene como objetivo el fomento del desarrollo de la Cuenca Tomatera. Acciones a implementar:

Para empezar, se busca mejorar las condiciones de informalidad **Sanitaria y Laboral** de los productores y así corregir su condición. Motivo por el cual, esto lleva a identificar las necesidades de los productores y empresas de empaque a fin de regularizarse, y posteriormente asistir a la formalización de los mismos. La persistencia bajo esta condición genera restricciones en el sistema en su conjunto, más allá de posibles amenazas de multas o decomisos de la producción. Además, hace imposible acceder a programas tanto provinciales como nacionales.

Un mundo crecientemente interrelacionado debe responder a las restricciones y requerimientos del ámbito regional y global, consecuentemente su cumplimiento abre nuevas oportunidades y su incumplimiento puede traer sus consecuencias como sanciones. El Estado tiene la responsabilidad de establecer y supervisar las normativas de seguridad sanitaria y laboral.

- 1) Regularización Sanitaria: el carácter esencial de la provisión de bienes y servicios públicos, como sanidad e inocuidad de los alimentos, determina la intervención obligatoria del Estado. La expansión del comercio mundial de productos agrícolas primarios aumenta la presión biológica sobre las fronteras nacionales y la sensibilidad en relación con los aspectos sanitarios. (Sotomayor et al., 2023, p.34)

Este punto tiene como primer objetivo asistir a mejorar el cumplimiento de disposiciones sanitarias por parte de los productores y galpones de empaque. Esta acción contempla que el Gobierno Local gestione la participación del SENASA a fin de que brinde capacitación respecto al valor de la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura, ya que la manipulación de manera inadecuada se convierte en una fuente de pérdida de inocuidad de los tomates, así como también se incurre en costos ocultos de la no-calidad. Además, en cuanto a los patrones de consumo de alimentos y tendencias según Seibane et al. (2012) algunos autores consideran que la tendencia es consumir alimentos saludables como ser con certificación de Buenas Prácticas, nutritivos (p.14). Como segundo objetivo brindar charlas por medio de la Comisión con el fin de concientizar sobre la importancia de la inscripción en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios y las implicancias de no hacerlo, ya que es obligatorio.

- 2) Regularización Laboral: esta acción busca que se gestione a Nivel Municipal la participación de la Delegación Corrientes perteneciente al RENATRE con la finalidad de asesorar a los productores respecto a la inscripción en dicho registro, debido a que el 66,67% de los productores y trabajadores no lo están, así como ciclos de capacitaciones que impulsen la producción y la inserción laboral. El plan contempla investigar alternativas para resolver la informalidad laboral que existe en el sector. Se pretende estudiar opciones a implementar en lo relativo a cargas sociales, así como también se busca asistir en las cuestiones gremiales, gestionando la participación de la UATRE.

La Organización Internacional del Trabajo [OIT] incluye entre sus recomendaciones: Garantizar la representación colectiva de los trabajadores y los empleadores a través

del diálogo social como bien público, promovido activamente a través de políticas públicas. Todos los trabajadores y todos los empleadores deberán disfrutar del reconocimiento de su libertad sindical y del derecho de negociación colectiva, con el Estado como garante de esos derechos. (CEPAL, 2019)

Seguidamente debe considerarse el rol del Estado Local en la **Capacitación**, tanto de la población en general logrando la sensibilización y creación de conciencia de la importancia de consumir hortalizas y frutas, así como en la formación de los trabajadores y productores tomateros pertenecientes a la Cuenca, el cual convertido en acciones estratégicas debe impulsar la cooperación y contribuir en el desarrollo de una adecuada organización flexible del sistema productivo, para de esta forma iniciar procesos tendientes a la difusión de la innovación, la generación de estrategias de diversificación y calidad en las actividades productivas y el desarrollo empresarial.

Tal como lo establece Bertossi el desarrollo no comienza con los productos, sino con los actores locales, su educación, organización, disciplina y creatividad. Sin estos requisitos, todos los recursos permanecerán como un potencial latente sin descubrir (2006).

Las competencias empresariales afloran cuando la organización se centra en lo que mejor sabe, puede y quiere hacer. Las acciones que fomente el Municipio en relación a la educación deben estar alineadas con dichas necesidades.

Todo esto es recomendable que la Comisión lo plasme en una **Guía**, de modo que facilite la comprensión del productor y sirva de orientación.

- 3) Capacitaciones: según Seibane et al. (2012) el tipo de asesoramiento recibido por el productor desde cualquiera de los agentes se limita casi exclusivamente al ámbito técnico productivo, siendo casi nulo en lo que respecta a la gestión y comercialización, siendo este uno de los cuellos de botella de esta cadena productiva (p.17), se ha detectado que existe originariamente en el sector tomatero de Santa Lucía un saber hacer tradicional sobre la producción. Sin embargo, el nivel de formación en las unidades productivas es prácticamente nulo en lo que respecta a programas de formación relacionados con aspectos de gestión empresarial y comercial. Los

productores en las encuestas expresan la necesidad de profesionalizar la actividad a fin de orientarla a la mejora continua.

Los niveles de calificación, calidad y flexibilidad de los recursos humanos son determinantes en la capacidad de las unidades productivas de un territorio para enfrentar mutaciones estructurales. Dichas aptitudes no son únicamente de naturaleza técnica o profesional, sino que requieren capacidades de gestión empresarial e innovación, así como habilidades para analizar y resolver problemas, generar confianza en las negociaciones y para el establecimiento de acuerdos de cooperación. La adquisición de tales competencias plantea a la cultura local y a los sistemas de educación básica y capacitación profesional a nivel territorial, exigencias de calidad y capacidad de adaptación, junto a la necesidad de una actividad continua de formación y reciclaje de los recursos humanos.

Para ello, las actividades de formación en gestión empresarial y el aprendizaje del oficio de empresario innovador deben ser cultivados desde los eslabones iniciales.

Dentro de las nuevas funciones del Municipio descritas en Elz (2017), se encuentra la vinculación del sistema educativo con el sistema productivo para fortalecer empresas y fomentar la formación de recursos humanos (p.6).

Este punto tiene como acciones a implementar por medio del Gobierno Local una serie de capacitaciones en diferentes áreas, a fin de mejorar el conocimiento de los actores y que puedan contar con mejores herramientas para la toma de decisiones. Los objetivos específicos son: a) lograr que se perfeccionen los productores, empresarios y empleados en el desempeño de sus puestos de trabajo tanto actuales como futuros, b) proporcionar a las empresas de la Cuenca Tomatera recursos humanos calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo, c) mantener a los actores de la Cuenca permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos, gerenciales y de comercialización que se generen, proporcionándoles información sobre la aplicación de nuevas herramientas de mejora competitiva.

Como Benchmarking el Municipio de Ituzaingó en el año 2021 suscribió un Convenio Interinstitucional con la Entidad Binacional Yacyretá y la Universidad Nacional de Misiones, para la implementación de la carrera Licenciatura en Trabajo Social en dicha

localidad. Se puede ver la factibilidad de replicar esto, con ofertas de educación superior relacionadas con la comercialización y gestión empresarial, con la Universidad Nacional del Nordeste en carreras afines, como ser la carrera de Contador Público y Licenciatura en Administración. Por otra parte, en cuanto a las potencialidades de la comuna en Goya están habilitando la extensión áulica de la carrera Ingeniería Agronómica pero solamente los primeros años, los siguientes necesitan si o si un laboratorio y se debe completar en capital, en este caso, el Municipio puede ver la factibilidad de gestionar con la Provincia el otorgamiento de un albergue y comida para los alumnos de pocos recursos, para que puedan lograr llegar a la meta de realizarse profesionalmente.

El Gobierno Local puede concretar con la EFA que se agreguen algunos cursos específicos para formar técnicos especializados en el sector, como ser la incorporación de un curso de monitoreador de plagas y enfermedades para tomate.

También resulta de gran importancia partir de la base y que se gestione a Nivel Local la educación de la población en general por medios de campañas de concientización acerca del consumo de hortalizas y frutas.

Otras acciones a tomarse en este punto sería que el Gobierno Local junto con el representante de los técnicos privados realicen visitas semanales a efectos de controlar la programación de los cultivos (fechas, variedades, etc.) y su seguimiento.

El Municipio podría gestionar una participación más activa del INTA, a través de Nación, de manera que permita ampliar la oferta de los cultivos, logrando mejoras en los rendimientos, en la calidad de los cultivos y precios.

- 4) Guía de Incremento de Calidad: a través de los puntos antepuestos el Gobierno Local junto con un asesor del INTA y SENASA, confeccionarán una guía de procedimientos de mejora de producción como de gestión de empaque y embalaje, con reglas y pautas de cómo deben ejecutarse los mismos con toda la información obtenida. Con esto el Municipio otorga una herramienta en donde los productores puedan comprender el fundamento técnico, el porqué de los requisitos exigidos, y así facilitar que se cumplan. En esta guía se busca establecer la metodología y control de los cultivos, los límites críticos de uso de agroquímicos, los costos por malas prácticas productivas y de

empaque, establecer patrones de mejora de la calidad de los productos y tipificación y los mecanismos necesarios para que lleguen los tomates en óptimas condiciones tal y como si acabaran de ser cosechados, entre otras cosas. Dicha Guía debe ser actualizada tantas veces y con tanta frecuencia como fuese necesario.

A continuación, las siguientes acciones tienen como fin aunar fuerzas para que se logre el trabajo en Red, existe un bajo desarrollo organizativo en las empresas de la cadena a la hora de orientar la producción al Mercado, donde cada unidad trabaja en forma aislada y con escaso poder de negociación. La falta de organización mencionada genera un bajo poder de reacción del sector a los cambios del entorno e incrementa los costos de transacción a lo largo de la cadena. La metodología de armado de redes productivas teniendo como gestor de la misma al Gobierno Local se convierte en una estrategia de desarrollo apta para el sector, teniendo en cuenta que las redes de cooperación buscan impulsar el desarrollo del sector a partir de la construcción y potenciación de las capacidades endógenas locales. Por ello es necesario insistir en nuevos mecanismos de comercialización como lo son las **Compras y Ventas Colectivas**. La eficiencia productiva y la competitividad de un sector no dependen exclusivamente de las empresas que lo conforman contempladas de forma aislada, sino del capital social que logran conformar al organizarse. La cooperación entre el Estado local, las empresas y organizaciones de un sistema productivo determinado permite la generación de múltiples mercados internos y áreas de encuentro que facilitan los intercambios de productos.

- 5) **Compras y Ventas Colectivas:** acorde al resultado de las encuestas no existen procesos de compra colectiva de insumos para mejorar el poder de negociación y así bajar los costos de los mismos. Tampoco existen casos de asociación para la comercialización conjunta. Según las entrevistas realizadas las relaciones con las asociaciones han disminuido notablemente en los últimos años, como así también se ha observado que no se ha logrado desarrollar el sector industrial ni el comercial, debido a que las acciones articuladoras entre sectores se encuentran centralizadas en el primer eslabón de la cadena productiva del sector: la producción primaria, sin integrarse en forma óptima al sistema comercial.

En este punto el Gobierno Local tiene como objetivo contratar a un experto en comercialización para que realice un asesoramiento a los productores en este tipo de negociaciones, como un medio de ahorro en tiempos de crisis, se complementará con capacitaciones, folletería, actividades de benchmarking (visitas a mercados, misiones inversas –traer potenciales compradores de los países limítrofes-). Además, el asesor podría generar información de precios, tipos de tomates más solicitados, entre otras averiguaciones y difundirla a los productores.

En el caso de las compras colectivas de los insumos para el comerciante implicaría la confianza de tener un nivel mínimo de ventas y para los productores la obtención de un considerable descuento en el precio.

En el caso de las ventas colectivas el Gobierno de Santa Lucía puede concretar con el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia la creación de una plataforma web o una app en donde los productores ofrezcan su producción y a partir de una cierta cantidad demandada se pueden otorgar bonificaciones. En caso de que la demanda fuese en gran volumen, para cumplir con lo solicitado por el cliente, varios productores pueden completar la venta, ganando tiempo, agilidad y reduciendo la logística y sin intermediarios. Esto viene de la mano de la conformación de la red que tanto hablamos y la cual requiere el involucramiento del gobierno local como gestor de la misma.

Se estima conveniente que el Plan incluya una ***Central de Logística***, ya que las prácticas de empaque y logística son muy precarios e ineficientes, incurriendo en costos ocultos de la no-calidad, por lo tanto, con mayor capacidad de empaque, selección, cámaras de frío y carga, el costo sería menor y por lo tanto la competitividad de los actores involucrados mayor. El envase de productos frescos tiene que cumplir una serie de requisitos: resistencia, debe atenderse a las exigencias del mercado y a las necesidades impuestas por el manejo, en lo que hace referencia a peso, forma y tamaño. (Seibane et al., 2012, p.17), por lo cual resulta necesario el compromiso del Estado en este tema a fin de ordenar y proteger al consumidor en el cumplimiento de los estándares y normativas locales, nacionales e internacionales y como promotor del desarrollo invirtiendo en este sector estratégico, mejorando así la eficiencia en la cadena de suministro. Las políticas públicas relacionadas a infraestructuras adecuadas

permiten un flujo de productos más eficiente entre los productores, plantas de empaques y el mercado.

- 6) Central de Logística: de acuerdo a Seibane et al. (2012) el acondicionamiento del tomate, lo puede realizar tanto el productor como el acopiador y el distribuidor. La protección del producto en fresco debe ser desde antes de la cosecha hasta que el tomate es consumido. El deterioro puede resultar durante la producción, por una inapropiada poda, fertilización, control de enfermedades, etc. A estos se suman muchos problemas en el periodo de manipuleo en poscosecha y transporte. La protección es vital, en toda la cadena, desde el campo como en el lugar de empaque, distribución y consumo. (p.17)

Debido al gran número de plantas de empaque no habilitadas por SENASA, aproximadamente la mitad, la primera acción a desarrollar por parte del Gobierno Local es brindar charlas por medio de la Comisión a fin de generar consciencia sobre la gravedad en la que se incurre al no estar en regla.

Como segunda acción a implementar por parte del Municipio es la contratación de un consultor con experiencia en logística y distribución de alimentos frescos, para que desarrolle la configuración preliminar de una Plataforma Logística Alimentaria, para la relocalización de los galponcitos de empaque y centralización de cargas pesadas que se encuentran instalados en el centro de la ciudad. Este proyecto ayudaría a quitar algunos empaques de la zona urbana con la consiguiente mejora del tránsito en la ciudad.

Consecuentemente debería realizarse las obras complementarias como ser la instalación de colectoras y puente peatonal, ya que por la ubicación estaría al otro lado de una ruta muy transitada. Además, las prácticas de empaque y logística son muy precarios e ineficientes, incurriendo en costos ocultos de la no-calidad, de haber una planta de empaque comunitaria, con mayor capacidad de empaque, selección, cámaras de frío y carga, el costo sería menor y por lo tanto la competitividad de los actores involucrados mayor.

La Municipalidad cuenta con un terreno para hacer la Central, pero lo que falta son recursos para llevarlo a cabo. El Plan Estratégico Participativo 2021 había tenido en cuenta como una política productiva para el Sector hortícola lo mencionado, en el año

2010 realizó el Estudio demanda, asignó presupuesto, se hicieron los Pliegos, licitaciones, etc., contratación del experto (MCyP, 2016^a), pero como se observa sigue sin concretarse. Por esto, es que se hace necesario la conformación de la Comisión para que actúe en representación de los productores, como órgano de difusión de información, y como contralor de las políticas implementadas, y así de esta manera pedir al Municipio que gestione como en este caso la reanudación de dicho proyecto.

Es imprescindible también que el Sector tomatero cuente con ***una Integración Vertical Mayor***, Santa Lucía presenta un escaso grado de cooperación e integración de dichas unidades productivas primarias con el resto de las empresas que conforman la cadena productiva y comercial. La falta de funcionamiento sistémico del sector dificulta la integración de recursos y generación de conocimientos entre las empresas obstaculizando el potencial aprovechamiento de las economías “ocultas” en el sector.

- 7) Integración Vertical Mayor: este punto tiene como acción que el Gobierno Local evalúe la factibilidad de instalar un centro de recepción y distribución de productos hortícolas en algunos de los mercados centrales ya sea de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Misiones, etc. y desarrollar la gestión y análisis de la comercialización mayorista en los mismos. Los datos censales muestran que la mayor parte del volumen de las hortalizas frescas se comercializa en mercados mayoristas (80%). El mayor centro de comercialización mayorista de frutas y hortalizas de Argentina, es el MCBA que funciona desde 1983 y se encuentra entre los tres más grandes de América Latina. Ha sido construido y administrado por el sector público. Seibane et al. (2012, p.10)
- Otra acción es actuar como articulador a través de la Comisión, en la concreción de contratos de provisión, con compradores de mercados no explotados en las cantidades y productos que uno puede producir, ya sea como el caso de Corrientes Capital y Resistencia.

Por otra parte, es Indispensable que el Plan cuente con políticas de ***Innovación***, las interacciones entre cambios tecnológicos, mejoras organizacionales y de procesos, y la introducción – difusión de innovaciones, permiten a las empresas integrantes de un sistema

productivo obtener economías internas y externas, de escala y diversidad, incrementando su competitividad en el mercado. El Estado Local tiene un papel fundamental en contribuir a la adopción de nuevas tecnologías, incentivando a los productores, brindando apoyo a la investigación, facilitando la transferencia de tecnología, proporcionando capacitación y asesoramiento e incorporación de desarrollo tecnológico. Así como también gestionando alianzas con organismos especializados en el tema. De esta manera no solo se puede mejorar la calidad de los productos, sino también optimizar el proceso de producción, reducir costos, agregar valor, diversificar, entre otras cosas. Logrando de esta forma una mayor competitividad de la Cuenca Tomatera tanto a nivel local e internacional.

Resulta oportuno también sacar utilidad a los desechos utilizados a partir del aprovechamiento del **Reciclado de residuos**, el Gobierno Local debe contribuir a la sostenibilidad ambiental, minimizando la contaminación y promoviendo la gestión adecuada de los residuos

- 8) Innovación: el objetivo es que el Municipio a través de la Comisión provea información respecto a las nuevas tecnologías de producción, manejo de cosecha y empaque, así como realización de ensayos, facilitación de inversiones, comparación de técnicas, etc.

Uno de los temas prioritarios sobre los que se debería innovar es hacer menos dependiente la producción con los costos en dólares, lo cual mejoraría la ecuación de rentabilidad. En esta línea de acción entraría el tema de los abonos y los plantines.

En relación al primer tema el Gobierno Local puede estudiar la posibilidad de producir en el predio ciertos abonos como compost, también lograr hacer un convenio con el sector ganadero, por ejemplo, con el Municipio de Gobernador Martínez, para la venta de abono de estiércol de gallina y de vaca, como decía Garzón Maceda (2010) los municipios en sus nuevas funciones y servicios que comienzan a brindar a su comunidad, deben buscar en los municipios vecinos, en sus pares, la necesidad de conformar relaciones intermunicipales. (p.41)

En relación al segundo tema por medio de los injertos de tomates se abaratarían costos, el Municipio y un experto del INTA pueden hacer mezclas de variedades, combinar el

tallo de una con el cogollo de otro, de manera de poder utilizar también esa planta sin cogollo.

Otras estrategias a llevar a cabo por el Gobierno Local sería la plantación en los predios en donde existen montes propios de eucaliptus, gestionar la recolección del agua de lluvia evitando el costo del bombeo o baja solo sensiblemente en lo extra predial, en este último caso se podría tomar como Benchmarking la Ley XVI- N°162 (Sistema de Gestión Holística del agua pluvial) de la Provincia de Misiones, en donde se establece entre otras funciones, campañas de concientización del uso racional del agua y evaluar y desarrollar diferentes técnicas de captación de agua. (Digesto Jurídico de la Provincia de Misiones, s.f).

El Estado puede también generar un espacio transparente de comercialización y una industrialización a baja escala de productos con valor agregado. El Municipio a través de la Comisión podría contribuir dictando cursos en conservación de alimentos, dulces y mermeladas, por ejemplo, tomate en conserva, tomate deshidratado, jugo de tomate picante (para mezclar con bebidas alcohólicas) o ketchup de autor o receta especial (nicho). Sería de gran beneficio industrializar parte de la producción porque en ocasiones se suele retener por el tema de precios y se desperdicia mucho producto, ya que no llega a destino porque se descarta por maduro.

A favor de esto existe la Ley N° 6.478, la cual crea el Programa Provincial Sello Correntino, que tiene por objetivos generales contribuir a la promoción y comercialización de los distintos productos y/servicios, elaborados/prestados en la provincia, trabajando de manera paralela en la mejora de la calidad, así como también constituirse como una herramienta que permita contar con la información precisa y pertinente para la creación de políticas públicas destinadas entre otras cosas a promover el desarrollo.

También la Ley Provincial N° 5.683 la cual creó el Fondo de Inversión para el Desarrollo de Corrientes cuya finalidad es la instrumentación de un esquema que posibilite el acceso al crédito para inversiones en la Provincia, en emprendimientos industriales, turísticos, de servicios al sector agropecuario, adquisición de bienes de capital nuevos para la prestación de servicios agropecuarios, creación o ampliación de

la capacidad productiva o introducción de nuevos productos o procesos de producción para la actividad industrial. (ME, 2023, P.81)

Igualmente, la Ley Provincial N° 5.684 la cual creó el Fondo Fiduciario de Desarrollo Industrial cuya finalidad es promover y desarrollar la actividad industrial de la Provincia, a fin de obtener nuevos productos, servicios o procesos que permitan mejorar en forma comprobable el desarrollo, expansión y crecimiento de las empresas, consolidar el potencial económico, incrementar el producto bruto, aumentar la riqueza, asegurar la plena ocupación y hacer sustentable la cadena de valor de los productos. (ME, 2023, P.81)

Por otra parte, la Comisión puede ver la posibilidad de que el Municipio realice un convenio con la empresa Huertas Industriales S.R.L. de Bella Vista para producir tomates enlatados, ya que los tomates que se producen a campo sirven para industrializar, en las entrevistas un productor local afirmó que existe una empresa de Concordia - Entre Ríos “Doña Pupa” que suele comprar tomates peritas a campo a uno de los Grandes productores para hacer puré de tomate, entre otras cosas. Este sería una incentivación a producir en las hectáreas que se encuentran sin explotación que son alrededor de 2 a 6Ha en cada unidad productiva según lo manifestado en las encuestas. La economía regional está compuesta por otras actividades frutihortícola además del tomatero, todas las gamas de hortalizas que se pueden hacer en contra estación, como el pimiento, pimentón, berenjena, chaucha, zapallito tronco, zucchini, pepino, arroz, maíz. Esto se puede utilizar para diversificar el mercado, vendiendo el tomate junto con otras hortalizas, por ejemplo, a través de la venta de bolsas económicas de diferentes verduras o mediante la aplicación de diferentes técnicas culinarias como ser el gazpacho (sopa fría cuyo ingrediente principal es el tomate mezclado con otras verduras) así como también el chutney (condimento de inspiración india que se prepara a partir del tomate y pimentón).

Además, se podría gestionar con la Provincia el financiamiento del biocontrol al 33,33% de los productores que utilizan productos químicos para combatir las plagas y malezas y establecer de esta manera una marca de producto ecológico a través de un sticker, dándole visibilidad por lo menos por 2 campañas.

Asimismo, sería conveniente que el Gobierno Local gestione la incorporación de la técnica de polinización por medio de la utilización de abejorros, lo que implicaría un beneficio en la utilización de la mano de obra, ya que el proceso de hormoneo se llevaría a cabo por las abejas, quedando así disponible el personal para otras labores y además conllevaría a un menos uso de productos químicos.

Al mismo tiempo, se podría solicitar a la Provincia que gestione con el INTI un relevamiento para la instalación de un laboratorio de control vegetal en la ciudad de Santa Lucía.

- 9) Reciclado de Residuos: para este punto hay dos ideas en relación a la compactación, venta y/o reciclado de residuos plásticos, derivados de bidones de agroquímicos y cobertura de invernáculos.

Por un lado, el Gobierno Local debe realizar un diagnóstico y formulación de un proyecto de inversión no tan costoso como un Rotomoldeo Municipal y lograr conseguir el subsidio del mismo con Nación, para así producir desde pallets hasta un sistema séptico integrado (para el tratamiento de aguas residuales).

Este subsidio podría llevarse a cabo por medio de la DIPROSE (Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales) dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, que lleva adelante la ejecución de políticas públicas, en especial aquellas dirigidas a construir un sólido tejido productivo que sea la base del desarrollo de las economías regionales y a mejorar sustancialmente la calidad de vida de la población rural. (ME, 2023, P.54)

Por otro lado, hay una empresa mediana “Aguas Blancas” que fabrica cañerías de pebd (caños de polietileno) en Bella Vista – Corrientes, se puede realizar un convenio de cooperación, en donde el interesado contribuye por ejemplo con el equivalente a un chasis de plástico de invernaderos a cambio de un rollo de 100 metros de media pulgada de caño de agua, el Municipio podría contribuir con la logística debido al encarecimiento de este.

Se buscará por medio del Plan que los productores tengan un **Mecanismo** más profesional para cobrar ante desastres de la naturaleza.

10) Mecanismo ante Riesgos Climáticos y Desastres Naturales: La producción tomatera se encuentra altamente expuesta a amenazas climáticas, como sequías e inundaciones, limitando su productividad y presentando un verdadero desafío. El objetivo es que el Gobierno Local contribuya a la adopción de medidas tempranas ante un desastre y acelerar la recuperación del productor. Por lo cual, se puede pensar como estrategia que la Comisión facilite el acceso a seguros climáticos a los productores tomateros de la Cuenca. El estado provincial instrumenta periódicamente subsidios por desastre climático, siendo que el aseguramiento permite al productor proteger las eventuales pérdidas por efectos climáticos adversos, y como efecto secundario estabilizar sus ingresos, estimular la generación de empleo y hasta promover el desarrollo tecnológico.

En su momento, en el año 2017, la provincia tenía como plan la posibilidad de acceder a un seguro agrícola que pagaba la misma, se hizo un convenio con la aseguradora La Segunda, donde el Gobierno Provincial se hacía cargo de la prima de seguro. Funcionó por un tiempo, pero más a la producción extensiva, el tomate es intensivo.

Actualmente el mercado ofrece varios esquemas de seguros, pero para las producciones extensivas y de coberturas clásicas, que además no brindan soluciones prácticas. Podría constituirse en una valiosa estrategia para la producción intensiva (como el tomate baja invernáculo) los seguros indexados o basados en índices climáticos, los cuales son contratos que estipulan indemnizaciones a partir de la ocurrencia de eventos climáticos extremos especificados. Los pagos se realizan si el índice elegido llega o pasa un nivel límite predeterminado en un periodo establecido. El evento asegurado se mide con un índice acordado por la correlación histórica entre eventos climáticos y rendimientos de cultivos, de modo que la distribución de probabilidad del evento puede ser estimada y el evento puede ser medido, este tipo de seguro es innovador en el sentido de que no requiere evaluación de daños ni verificación de pérdidas a nivel de finca, ya que el asegurado recibe la indemnización en el momento que el evento indexado ocurre, independientemente de que el asegurado sufriera o no pérdidas. Los índices se construyen sobre la base de indicadores de información climática, agrícola y geológica, como ser precipitaciones o temperatura de

la superficie del mar, rendimiento promedio, información satelital sobre cobertura vegetal, etc. (Arias y Covarrubias, 2006)

El Gobierno local tiene un rol fundamental en este proceso como promotor del desarrollo y de la articulación público-privada, se podría intentar algo parecido a lo ocurrido en el año 2017 pero esta vez para la producción de tomate y para los productores del tipo familiar capitalizado, y como diferencia el Gobierno Provincial se puede hacer cargo de la prima de seguro, pero luego el productor puede reembolsarle el 50% de la prima pagada cuando venda su producción. También en caso de que se alcance el índice establecido y se requiera más mano de obra para prevenir una catástrofe, se puede incluir a los estudiantes locales de la EFA como pasantía.

El Gobierno local debe involucrar en esta acción a la oficina de Riesgo Agropecuario Provincial ya que sus principales objetivos y actividades son: i) Desarrollar, analizar y difundir herramientas de evaluación y reducción del riesgo agropecuario desde una perspectiva integral, contribuyendo a generar el marco adecuado para la ampliación y diversificación de los mercados de seguros e instrumentos de cobertura para el sector agropecuario y forestal. ii) Evaluar los factores de riesgo que afectan al sector agropecuario y forestal (climáticos, económicos y de mercado) y generar herramientas y estrategias de prevención, mitigación y transferencia de riesgos agropecuarios y forestales, en coordinación con los organismos públicos y privados relacionados con estos temas.

Por último, pero no menos importante, la cuenca tomatera de Santa Lucía puede beneficiarse por medio de una ***estrategia de desarrollo basada en el enfoque de clúster***, ya que posee características que la posicionan como un clúster agroindustrial en consolidación.

- 11) Formación de un Clúster: En Santa Lucía existe una alta concentración de productores de tomate, con décadas de experiencia y tradición agrícola. La especialización en la producción tomatera está consolidada, y existe una red de productores, empaques, y comercializadores. Estos factores cumplen con las tres condiciones básicas para que exista un clúster: masa crítica, concentración geográfica y especialización.

A la cuenca tomatera le falta el potencial de generar encadenamientos con: Proveedores de semillas, fertilizantes y maquinaria; Empresas de logística y transporte; Plantas de procesamiento agroindustrial y Centros de investigación agrícola y extensión rural y es acá donde el Municipio debe asumir un rol proactivo en el fomento de clusters, impulsando activamente la articulación entre productores, técnicos, cooperativas y empresas proveedoras, promoviendo también la creación y el fortalecimiento de instituciones locales como cooperativas, cámaras empresarias y centros de innovación. Esta estrategia debe construirse con una visión de largo plazo, de modo que sienta bases sólidas para el desarrollo sostenible de la cuenca tomatera, trascendiendo así los límites de una gestión de gobierno en particular y garantizando la continuidad institucional.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

La presente investigación ha abordado con profundidad y rigor académico la situación actual de la Cuenca Tomatera del Municipio de Santa Lucía, en la provincia de Corrientes, enfocándose especialmente en los factores que limitan y los que potencian su desarrollo local. Este estudio, sustentado en una metodología cuali-cuantitativa y en un marco teórico que integra el enfoque del desarrollo endógeno, la planificación estratégica y el rol de los gobiernos locales, ha permitido arribar a conclusiones fundamentales tanto para la formulación de una política pública como para la construcción de una visión compartida del futuro del territorio.

La globalización ha redefinido las estructuras económicas en todos los niveles, generando tanto oportunidades como riesgos. A nivel nacional, ha impulsado el crecimiento, pero también ha agudizado las desigualdades. A nivel regional, ha creado espacios de desarrollo dinámico, aunque con una fuerte concentración de beneficios. A nivel municipal, ha transformado las ciudades globales en motores de la economía, dejando al mismo tiempo grandes desafíos de planificación y equidad. Por ello, es esencial que las políticas públicas adopten un enfoque territorial que permita aprovechar los beneficios de la globalización de manera equilibrada y sostenible, sin dejar a nadie atrás.

Santa Lucía, es un Municipio rico en suelo, principalmente en la producción primaria de tomates frescos, pero con falta de visión a largo plazo e involucramiento del Ejecutivo Municipal en el desarrollo económico de la región. Esto motivó a que se planteara cuáles son los principales desafíos que enfrentaba el sector y se partió de la hipótesis de que el Gobierno Municipal puede alentar al mismo a través de la promoción de acciones destinadas a desarrollar y fortalecer factores de competitividad del sistema productivo tomatero, que es su fuerte, actuando a su vez como elemento desencadenante del crecimiento local.

La investigación desarrollada permitió entrever las principales problemáticas y desafíos que enfrenta el sistema productivo tomatero en el Municipio, así como también las oportunidades de crecimiento que pueden generarse a partir de una intervención estratégica desde el nivel local. A través del análisis del contexto productivo, institucional, social y económico de la región, se constató la existencia de un entramado productivo con potencial, se

demonstró que la horticultura, en particular el cultivo del tomate bajo cubierta, representa un eje productivo clave para dinamizar la economía local, generar empleo genuino y aportar a un desarrollo regional más equilibrado, pero con múltiples limitaciones, tales como la débil articulación entre actores, la falta de planificación estratégica, el escaso acceso a tecnología e infraestructura, la baja capacidad de negociación de los productores y la limitada presencia del Estado municipal en políticas de desarrollo económico territorial.

Uno de los aportes más significativos de esta investigación es haber visibilizado las múltiples desigualdades estructurales que atraviesan los productores: dificultades en el acceso a créditos y financiamiento; precariedad laboral y escasa formalización del empleo; altos costos en la provisión de insumos; débil infraestructura vial y tecnológica; falta de canales directos de comercialización; y como se mencionó con anterioridad escasa presencia del Estado local como articulador de políticas de desarrollo. Estos obstáculos generan un entorno de inestabilidad e incertidumbre que impacta negativamente en la competitividad del sector tomatero, desalentando las inversiones y limitando las posibilidades de mejora de la calidad de vida de los productores y sus familias.

A pesar de este escenario complejo, se identificaron elementos positivos que pueden constituirse en verdaderos motores del cambio. La tradición hortícola de la región, el conocimiento acumulado por los productores familiares capitalizados, las ofertas en educación, las condiciones agroecológicas favorables para el cultivo de tomate y la ubicación estratégica de Santa Lucía en los circuitos de comercialización del NEA y el país, son activos fundamentales. Del mismo modo, la existencia de planes provinciales y nacionales orientados al fortalecimiento del agro constituyen oportunidades concretas para impulsar una transformación estructural de la Cuenca.

En este contexto, la producción de tomate bajo cubierta, principal actividad hortícola de la región, se encuentra en una coyuntura crítica. Por un lado, enfrenta la competencia externa, los altos costos de producción y la volatilidad de los precios; por otro lado, constituye una oportunidad para el desarrollo si se logra integrar a la cadena productiva regional mecanismos de innovación tecnológica, formación de recursos humanos, buenas prácticas agrícolas, y estrategias de comercialización colectiva. Esto requiere, sin duda, de la voluntad política, del compromiso institucional y del involucramiento de todos los actores locales.

En este sentido, se reafirma la hipótesis inicial que plantea que el gobierno municipal puede y debe desempeñar un papel central en el diseño y ejecución de políticas públicas orientadas al desarrollo productivo local, actuando como facilitador, articulador y mediador entre los distintos actores del territorio, especialmente en sectores estratégicos como el tomatero, donde existe una base productiva consolidada, pero aún desarticulada.

Resulta fundamental que el Municipio ejerza funciones no solo de gestión administrativa, sino también de liderazgo estratégico, diseñando e implementando políticas públicas que apunten a mejorar la competitividad del sector, integrando esfuerzos con instituciones provinciales, nacionales y actores privados.

El estudio puso en evidencia que los productores familiares capitalizados de la Cuenca Tomatera presentan condiciones objetivas para ser beneficiarios directos de una política de desarrollo local bien estructurada. Sin embargo, para alcanzar resultados sostenibles se requiere de un enfoque integral que contemple aspectos productivos, organizativos, financieros, de capacitación y de infraestructura, además de mecanismos de gobernanza adecuados que permitan una toma de decisiones participativa y eficiente.

Por ello, se recomienda como medida clave la conformación de una Comisión de Horticultura, como organismo mediador institucional encargado de coordinar y ejecutar un Plan de Promoción del Desarrollo de la Cuenca Tomatera, en alianza con actores del sector público y privado. Esta Comisión debería operar bajo una lógica de planificación estratégica participativa, orientada a fortalecer las capacidades locales, promover el asociativismo, facilitar el acceso a herramientas de financiamiento y asistencia técnica, e impulsar procesos de agregado de valor.

El Plan propuesto en esta tesis tiene como eje central el fortalecimiento institucional, la capacitación técnica de los actores productivos, el desarrollo de infraestructura adecuada y la implementación de políticas de comercialización y agregado de valor. Estas acciones deben pensarse de manera interdependiente, sostenida y con un enfoque integral que contemple las particularidades culturales, sociales y económicas del territorio. Solo así será posible superar el estancamiento actual y convertir a la Cuenca en un polo de desarrollo agroindustrial con impacto territorial y social positivo.

Una política de desarrollo local efectiva no puede surgir de fórmulas importadas ni de decisiones unilaterales, sino que debe construirse colectivamente, desde el reconocimiento del conocimiento local, las prácticas culturales y los valores de la comunidad. En este sentido, se destaca la importancia de implementar mecanismos de planificación estratégica participativa, en los que se escuche a los productores, se involucren las instituciones académicas y técnicas, y se garantice la sostenibilidad de las decisiones en el tiempo.

Asimismo, el rol del Estado municipal debe evolucionar: de un mero prestador de servicios básicos hacia un promotor del desarrollo con capacidad de liderazgo, gestión y articulación multiactoral. Esta transición requiere de voluntad política, formación del personal técnico y político, y apertura al diálogo territorial. La planificación estratégica no solo es una herramienta técnica, sino también una herramienta política para construir futuro desde el presente, con sentido de pertenencia y compromiso comunitario.

Por último, cabe señalar que esta tesis no pretende agotar el análisis ni ofrecer una solución única, sino más bien abrir un camino de reflexión y acción. El desarrollo de la Cuenca Tomatera de Santa Lucía no es un fin en sí mismo, sino una estrategia para mejorar las condiciones de vida de su población, promover la equidad territorial, generar empleo digno y fortalecer las economías regionales. En una región como el NEA, históricamente postergada, con altos niveles de migración rural y desindustrialización, el fortalecimiento de los sistemas productivos locales cobra una importancia estratégica importante.

En conclusión, esta investigación pone en evidencia que el desarrollo de la Cuenca Tomatera no solo es posible, sino necesario para revertir procesos de estancamientos productivos y desarticulación territorial. La clave está en la construcción de una visión compartida de futuro que contemple las potencialidades del territorio y las articule con políticas activas desde el Municipio. Esta propuesta puede servir de base para nuevas investigaciones, proyectos piloto, políticas públicas y acuerdos institucionales que permitan materializar un modelo de desarrollo local centrado en las capacidades endógenas, la sostenibilidad ambiental y la cohesión social. El desafío ahora es pasar del diagnóstico a la acción, del potencial al hecho, del presente fragmentado a un futuro común, próspero y sostenible para Santa Lucía y su gente.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F. (2004). *Sistemas productivos locales: una mirada desde la política económica local para la generación de empleo*. Seminario CEPAL - MTEySS.
- Altieri, M. y Nicholls, C. (2000). *Agroecología: Teoría y práctica para una agricultura sustentable*. Nordan-Comunidad.
- Álvarez, A. (2004). *Complejidad y Caos: guía para la Administración del siglo XXI*. Universidad de Málaga.
- Álvarez, C. (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Editorial Nomos S.A.
- Arias, D. y Covarrubias, K. (2006). *Seguros agropecuarios en Mesoamérica: una oportunidad para desarrollar el mercado financiero rural*. BID.
- Banco Mundial. (2020). *Informe sobre el desarrollo mundial 2020: Comercio para el desarrollo en la era de las cadenas de valor mundiales*. [Archivo PDF]. [Informe sobre el desarrollo mundial 2020: Comercio para el desarrollo en la era de las cadenas de valor mundiales](#)
- Bertossi, R. (2006). Desarrollo local, regional e institucional. *Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable* (13). AFSC.
- Bisang, R. (2003). *El complejo agroindustrial argentino: dinámica reciente y perspectivas*. CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Cao, H. et al. (2007). *Introducción a la Administración Pública Argentina*. Editorial Biblos.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *El Futuro del Trabajo en América Latina y el Caribe* (20). CEPAL.
- Cravacuore, D. (2007). *Los municipios argentinos (1990-2005)*. Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Autónoma de Chile.
- Concejo Deliberante Ciudad de Corrientes (s.f.). *Constitución de la Provincia de Corrientes* [Archivo PDF]. [REFORMA CONSTITUCIONAL \(concejocorrientes.gob.ar\)](#)
- Corrientes 2030 (s.f). *Pacto Correntino* [Archivo PDF]. [Pacto Correntino - CTES 2030.pdf \(corrientes2030.gob.ar\)](#)
- Digesto Jurídico de la Provincia de Misiones. (s.f). *Ley XVI N°162* [Archivo PDF]. [1702651158 LEY XVI - N° 162.pdf](#)
- Elz, R. (2017). *El municipio y la tarea de enfrentar las funciones*. Universidad Nacional de Villa María.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (octubre de 2024). Informe Económico Regional: Perspectivas para el hemisferio occidental. [Regional Economic Outlook: Western Hemisphere](#)
- Fontaine, G. (2005). *Planificación Estratégica para el Desarrollo Local*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)- CEPAL.

- Graglia, J. (2014). *Políticas Públicas para el Desarrollo Local y Regional*. Ed. ACEP Asociación Civil Estudios Populares, 1a ed.
- Garzón Maceda, J. (2010). *Los Recursos del Estado como eje del desarrollo de los Municipios*. Universidad Nacional de Misiones.
- Ghezán, G. y Lema, D. (2002). *Globalización y competitividad en la agroindustria: El caso del tomate industrial en Argentina*. Revista de la CEPAL, (76), 113-128.
- Gramundo, A. y Stratta, R. (2021). Subsistema Socioeconómico. *En Curso de Introducción a las Ciencias Agrarias y Forestales* [Archivo Word]. Universidad Nacional de la Plata. [Subsistema Socioeconomico 21.docx \(live.com\)](#)
- Honorable Cámara de Diputados Provincia de Corrientes (s.f). *Constitución Provincial* [Archivo PDF]. [Constitucion Pcia Ctes - A5 - web.pdf \(hcdcorrientes.gov.ar\)](#)
- INTA. (2019). *Situación de la horticultura en el NEA: Diagnóstico regional*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Iturburu, M. (2000). *Municipios Argentinos*. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Lambert, A. y Rodríguez, C. (2021). *Producción de tomate bajo cubierta, aportes para la transición de una producción convencional a una con enfoque agroecológico en un establecimiento de la localidad de Chajarí, Entre Ríos*. [Seminario Final, Universidad Tecnológica Nacional]. [Trabajo Final - Lambert, Alexis ; Rodriguez, Carlos.pdf \(utn.edu.ar\)](#)
- Madoery, O. (2001). *El valor de la política de desarrollo local*. En Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (compiladores) Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens.
- May, P et al. (2021). *Curso Introducción a las Ciencias Agrarias y Forestales Región NEA (Noreste Argentino)* [Archivo PDF]. [Guia NEA 2021.pdf \(unlp.edu.ar\)](#)
- Mercado Central de Buenos Aires (s.f). *Precios Mayoristas* [Archivo PDF]. [Precios Mayoristas | Mercado Central](#)
- Ministerio de Agroindustria (2005). *Estimación de Producción Hortícola a Campo y Bajo Cobertura*. [Subsecretaría de Mercados Agropecuarios](#)
- Ministerio de Coordinación y Planificación (19 de mayo de 2016a). *Diagnóstico Participativo_PEP2021* [Archivo PDF]. [3 - Diagnostico Participativo PEP2021.pdf \(corrientes.gob.ar\)](#)
- Ministerio de Coordinación y Planificación (19 de mayo de 2016b). *Pacto Correntino* [Archivo PDF]. [PACTO CORRENTINO \(corrientes.gob.ar\)](#)
- Ministerio de Economía (2023). *EPSA Corrientes* [Archivo PDF]. [corrientes 2022.pdf \(argentina.gob.ar\)](#)
- Municipio Santa Lucía (s.f.). *Carta Orgánica* [Archivo PDF]. [Carta Orgánica - Municipio de Santa Lucía \(municipiodesantalucia.com\)](#)
- Muratorio, J. (2005). Centralización, descentralización, concentración, desconcentración. *En Organización administrativa, función pública y dominio público*. Universidad Austral.

- Méndez, R. et al. (2023). Equidad y Desarrollo. *En Competitividad Territorial y Desarrollo Local*. Universidad de la Salle.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Panorama de regiones y ciudades 2023*. OCDE.
- Pagani, M. (2008). *El gobierno local como promotor de políticas de participación ciudadana. Cuestiones de Sociología*. Universidad Nacional de la Plata.
- Pendón, M. et al. (2013). *Enfoques de Integración Productiva para el Desarrollo Económico Local*. Universidad Nacional de la Plata.
- Pérez, C. (2011). *Transformaciones en la horticultura argentina: entre la producción familiar y los agronegocios*. Cuadernos de Desarrollo Rural (67), 31-52.
- Pérez Yruela, M. (2021). *La Innovación social en el desarrollo territorial*. Cuadernos de Desarrollo Rural (87), 43-62.
- Pike, A. et al. (2016). *Desarrollo Local y Regional*. Routledge.
- Rojas Morán, L. (2009). *Guías de Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Económico Local*. Fundación DEMUCA.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Panapo.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (febrero de 2023). *Producción de Tomate en Argentina Evolución del Cultivo hasta la Temporada 2021/2022* [Archivo PDF]. Ministerio de Economía. [produccion-tomate-en-argentina-hasta-2021-2022.pdf](#)
- Seibane, C., Ferraris, G., Gramundo, A. y May, P. (2012). Cadenas Producción Hortícola. *En Curso de Introducción a las Ciencias Agrarias y Forestales* [Archivo PDF]. Universidad Nacional de la Plata. [Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales \(unlp.edu.ar\)](#)
- Sotomayor, O., Rodrigues, M., Rodríguez, A., Wander, P. y Sánchez Jeannette (2023). *Gobernanzas multiactor y multinivel para las políticas de desarrollo productivo en agrocadenas y territorios rurales*. En Libros de la CEPAL, N° 162. Comisión Económica para América Latina y el Caribe..
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Taurus
- Tedesco, L. (2010). *La intervención del Estado y la competitividad productiva: El caso de los clusters*. Universidad Nacional del Sur.
- UNCTAD. (2021). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2021: Invertir en la recuperación sostenible*. [Archivo PDF]. [Informe sobre las inversiones en el mundo 2021 | Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas \(UNCTAD\)](#)
- Vázquez Barquero, A. (2001). *Desarrollo Endógeno*. En Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (compiladores) *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Editorial Homo Sapiens.
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Ediciones Antoni Bosch.
- Vázquez Barquero, A. (2007). *Desarrollo Endógeno: conceptos y estrategias*. Revista de Ciencias Sociales (2), 14-25.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. Identificación del material bibliográfico [] Tesis Doctoral [✓] Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor

Programa de posgrado	Maestría en Gestión Pública
----------------------	-----------------------------

Área de conocimiento	Gestión Pública
----------------------	-----------------

3. Identificación Institucional

Título	Magíster en Gestión Pública
--------	-----------------------------

Autor	Rocío Yolande Silvero
-------	-----------------------

Tipo y N° de documento	D.N.I: 34.829.120
------------------------	-------------------

Director	José Gerzón Acevedo
----------	---------------------

Tipo y N° de documento	D.N.I: 14.719.588
------------------------	-------------------

N° de páginas	123
---------------	-----

Fecha de defensa:

Fecha de entrega del archivo:

4. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación

[✓] SI

[] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, a **título de divulgación de la producción científica**

generada por la Universidad, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de "Patente de Invención" es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-



Firma del Autor

Pozzetti - Misiones
Lugar

03/07/2025
Fecha

ANEXOS

ANEXO I. Modelo de Encuesta realizada a los Productores Tomateros de Santa Lucía, Corrientes

Nombre y Apellido:

1. ¿La Producción Tomatera es su actividad principal? SI ☐ NO ☐
2. ¿Qué tipo de Sistema Productivo tiene?
Invernadero ☐ Semiforzado ☐ A Campo ☐ Otros ☐
3. ¿Qué variedad de Tomate siembra?
Redondo ☐ Perita ☐ Cherry ☐
4. ¿Es propietario de la Tierra o arrienda?.....
5. ¿De cuánto es la Superficie total en Ha?.....
¿Cuánto corresponde al cultivo de tomate?.....
¿Posee superficie sin explotación? SI ☐ NO ☐ ¿Cuánto?.....
6. ¿Realiza fertilización y conservación de suelo? SI ☐ NO ☐
7. Para combatir las plagas ¿Utilizan herbicidas químicos o productos orgánicos?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta?
Rentabilidad ☐ Cambio Climático ☐ Enfermedades y Plagas ☐
Infraestructura y Logística ☐ Costo de los Insumos ☐ Otros ☐
9. ¿Qué le representa mayor costo?
Insumos ☐ Empaques ☐ Empleados ☐ Logística ☐ Otros ☐
10. ¿Tiene a sus empleados en blanco? En caso de No ¿Por qué?
SI ☐ NO ☐
¿Con cuántos empleados cuenta en su explotación?
11. ¿Qué problema enfrenta a la hora de vender su producción?
Precios ☐ Intermediarios ☐ Presentación del Producto ☐
Logística ☐ Otros ☐
12. ¿Cómo realiza sus ventas?
Venta Informal ☐ Venta Formal Facturando ☐
13. ¿Dónde Comercializa sus productos?
Mercado Central ☐ Verdulerías ☐ Supermercado/Hipermercado ☐
Ferias Francas ☐ Otros ☐
¿De qué manera?
Individual ☐ Asociativa ☐ Directa al Consumidor ☐ Intermediarios ☐
Consignatario ☐
14. ¿Se encuentra inscripto en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios? SI ☐ NO ☐
¿Se encuentra inscripto en el Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores?
SI ☐ NO ☐
15. ¿Ha recibido Capacitación Técnica, de Gestión, Administración, Comercialización?
SI ☐ NO ☐
¿Cuáles?

16. ¿Recibió o recibe ayuda del Gobierno Local? SI ☐ NO ☐
 ¿De qué manera?.....
17. ¿Qué tipo de ayuda le interesa recibir del Municipio?
 Económica ☐ Tecnológica ☐ Infraestructura ☐ Capacitación ☐ Otros ☐
18. ¿Industrializa su producto o considera posible hacerlo? En caso de No ¿Por qué?
 SI ☐ NO ☐

ANEXO II. Guía de Preguntas de las Entrevistas realizadas a referentes Claves

Gobierno Local Secretario de Desarrollo Productivo Ing. Agrónomo Raúl Vallejos

1. *¿Cómo describiría la situación actual de la Cuenca Tomatera? ¿Considera a la misma importante para el Desarrollo Local?*
 La única diferencia al contexto anterior es el virus rugoso del tomate que está generando una amenaza a la producción, generando problemas de rinde y calidad. Es fundamental el cultivo de tomate es el más importante después le sigue el pimiento, son los que más generan mano de obra e ingreso a nivel local.
2. *¿Hay empresas o servicios relacionadas con dicha actividad?*
 Hay 6 ferreterías específicas enfocadas al sistema del agro, al sanitario y riego, 6 empresas de transportes locales y 30 que vienen de otras provincias (arman la carga acá), 2 locales de servicios de montacargas, 7 agroquímicas, hay varios agrimensores, contadores que prestan servicios particulares, técnicos/ingenieros agrónomos 8 o 10, algunos asociados a las agroquímicas asesoran la compra de productos y otros asesoran las compras de plantines, 2 plantineras más grandes Sativa y Vivero Grest y Brest y 2 chicas Ramón Negri y Colonia Carolina.
 En el caso del plástico para los invernaderos se provee principalmente de las empresas productoras de plástico, IPESA, AGRIMPLEX, PLASTAR SAN LUIS y SIXCOM, todas de otras provincias.

 A su vez hay organizadores informales de cuadrillas de carga y descarga, así como particulares que ofrecen el servicio de alquiler de auto-elevadores.
3. *¿La economía regional está compuesta por otra actividad frutihortícola además del tomatero?*
 Sí, todas las gamas de hortalizas que se pueden hacer en contra estación, como el pimiento, berenjena, chaucha, zapallito tronco, zucchini, pepino, arroz, maíz.
4. *¿Cuánto representa la superficie tomatera de las hectáreas bajo cubierta del Municipio?*
 Estamos haciendo un relevamiento de imagen en esta campaña en relación a la superficie, se estima a priori que el 60% es de tomate.

5. *¿Hay algún Organismo/Institución que actúe en representación de los productores?*

Por una parte, está la Asociación Hortícola Santa Lucía, pero hace 1 año no funciona.

Por otra, la Cooperativa Agrícola Ganadera Industrial y de Consumo Santa Lucía, tienen 45 asociados, actualmente su función es más gremial y gestionan estructuras y servicios y lo tercerizan, como por ejemplo tienen camiones que alquilan, un empaque de tomates que lo gestionan 2 productores.

También se encuentra la UTT, es una Organización de Nivel Nacional de pequeños productores que se dedica a la agricultura familiar campesina, tienen de 1ha a 2ha cada chacra, en la cual trabajan con su familia, el ente se encarga de visibilizar lo que se produce, como se vive, en qué condiciones.

6. *¿Qué acciones realiza o realizó el Gobierno Nacional, así como el Provincial y Municipal en relación a la Cuenca Tomatera?*

Nacional las ultimas asistencias fueron en carácter de emergencia, en el 2014 fue la última vez por causas climáticas, se recibieron fondos que se destinaban a rollos de plástico para la confección de los invernaderos, ejemplo, se destinaba 2 rollos por productor chico.

La provincia tenía como plan vigente desde el 2019 a 2021, confeccionar cortinas rompe viento, como medida de protección preventiva, a requerimiento del productor.

En el año 2017 hubo la posibilidad de un seguro agrícola que pagaba la provincia, se hizo un convenio con la aseguradora La Segunda, donde el Gobierno Provincial se hacía cargo de la prima de seguro, funciono por un tiempo, más a los extensivos, el tomate es intensivo y lo último que se hizo a Nivel Provincial fue el plan de enripiado de camino rurales hasta el 2017, y suelen venir cada tanto por medio del Ministerio de Producción antes de las elecciones a hacer perforaciones.

En cuanto a Nivel Municipal se hace charlas con INTI, INTA y se entregan semillas para huertas familiares. Existe una escuela secundaria técnica de localidad La Bolsa (Lavalle) la Escuela de la Familia Agrícola (EFA), con la cual se hacen convenios, pero para la parte más ornamental, para la producción de plantines para parquizar espacios públicos.

7. *¿Existen Institutos de formación profesional y técnica orientado a la actividad hortícola?*

Existe la carrera Gestión Técnico Agropecuario en el Municipio de Lavalle y Cruz de los milagros, dictadas por el Instituto Superior Santa Lucia con extensiones áulicas en dichas zonas aledañas.

La Provincia cuenta con la Universidad UNNE en la Capital, la cual contiene la carrera de Ingeniería Agronómica, en Goya están habilitando la extensión áulica de Ingeniera en Agronomía de la UNNE pero solamente los primeros años, los siguientes necesitas si o si un laboratorio y se debe completar en capital.

También está la EFA, escuela de enseñanza media. Con una fuerte orientación en producción orgánica y de elaboración de conservas de frutas y hortalizas, desarrolla diversos trayectos tecno agrícolas en tres niveles más el EGB3 (Enseñanza General Básica, 3° nivel). Realiza además un servicio a la comunidad a partir del trabajo de capacitación y concientización con los padres de los alumnos y el uso comunitario de sus recursos e instalaciones, dentro de las que se destacan 7 has. de campo experimental. La EFA se ha constituido en un medio válido para acercar educación al medio rural capacitando a los jóvenes agricultores y campesinos en futuros productores, preparándolos para asumir los roles que exige la región.

8. *¿Santa Lucía exporta tomates? ¿Hay algún paso fronterizo cerca? ¿Es fluvial o terrestre?*

No exporta, hay un proyecto a Nivel Provincial de construcción de un puerto enfocado más a la madera, arroz, manipulación de contenedores y astilleros, quedo avanzado hasta la primera parte entre los municipios de Lavalle y Goya

9. *¿Cómo se encuentra la situación actual de los servicios básicos? ¿Existen programas de mejoras?*

Hay proyectos de centrales de transformadores a Nivel Provincial, no se llevó a cabo. En relación al agua se hicieron ampliaciones de los tendidos, ENOSA a Nivel Nacional en localidades rurales, pero no para la zona de horticultura.

10. *¿Existen programas de construcción y mejoras de infraestructura, de comunicación y transporte?*

NO.

11. *¿Hay un Departamento de Bromatología? ¿Qué función cumple?*

Sí, habilita el galpón y hacen la inspección de fumigación de los mismos, no tienen injerencia en algo más porque no tienen ordenanza que lo avale y SENASA se ocupa de la habilitación del transporte. Para el tomate por el momento no es exigible la implementación del DTV, que si es necesario para citrus y pimientos.

12. *¿Las Buenas Prácticas Agrícolas(BPA) y Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) son tomadas por el sector?*

La exigencia de BPA debería ser exigible pero no se controla, de BPM no tengo novedades que se requieran, apenas se exige la afiliación del empaque.

13. *¿Los productores están obligados a inscribirse al RENSPA?*

Los productores están obligados a inscribirse en RENSPA aunque hay posibilidades de evitarlo vendiendo en cosecheros a los empaques como cajón raso.

14. *¿Existe una oficina de SENASA dedicada a la horticultura en Santa Lucía o en Lavalle?*

Existe una oficina de SENASA con un área vegetal en dónde hay atención diaria pero con un personal específico que tiene toda la zona centro y sur de corrientes (con el control de viveros, monitoreo de enfermedades importantes como la virosis en tomate y otras en cítricos).

15. *¿Se han instalado productores provenientes de países limítrofes con situaciones de informalidad?*

Sí. La instalación de productores tanto nativos como nacionalizados comparte el empleo de personal en negro y la comercialización informal.

16. *El Ministerio de Producción de la Provincia tiene en teoría una Dirección Hortícola que cuenta con un consejo asesor integrado por dos productores de la región, ¿esto es así?*

En su momento existía, aunque nunca se constituyó o si se hizo no se publicó.

Asociación Hortícola Santa Lucía Presidente Pablo Blanco

1. *¿Cuál es la función de la Asociación?*

Tenía una función más gremial vendría a ser como una cámara de productores, a través del cual se discutía las paritarias, y funcionaba más que nada como un ente de información, proporcionando datos estadísticos, precios de ventas. No estamos asociados a ninguna Asociación ni Federación Nacional como tampoco Provincial. Aproximadamente cuenta con 300 asociados del Departamento Lavalle, pero participaban de las reuniones y asambleas no más de 25. Hace un año está todo paralizado, está pendiente llamar a Asamblea para elegir las nuevas autoridades.

2. *¿Cómo está compuesto el Sector Productivo Tomatero en Santa Lucía?*

El Centro de producción está en Santa Lucía, packaching, agronomías, ferreterías, etc. Hay 500 productores tomateros aproximadamente en el Departamento Lavalle, 162 de Santa Lucía (1500 hectáreas de invernadero, en los cuales, un 60 % se produce tomate), los cuales administran el 80% de la producción, el 66,05% de la producción grande y medianos (107 productores tomateros, 92 del tipo familiar capitalizado y 15 grandes) y 33,95% pequeños (55 productores tomateros). El resto de las hectáreas bajo invernadero produce morrón y el resto variedades a campo como ser zapallito y berenjena.

3. *Los consumidores locales y zonas aledañas ¿Eligen los tomates santaluceños sobre otros?*

Algunos supermercados como La Anónima y Día traen de Mendoza, el resto verdulería y demás compran de acá.

4. *El Municipio ¿Tiene conectividad con el sector productivo?*

Sí, a través de asociaciones productores, las habilitaciones.

5. *¿El Municipio trabajó o ha trabajado de manera conjunta con el Gobierno Nacional/Provincial y/o Organismos locales para abordar los desafíos relacionados con la Cuenca Tomatera?*
Sí, más que nada a través de capacitaciones, tiene un terreno para hacer una central logística, pero falta recursos.
6. *¿Existen Organismos de gestión y coordinación de proyectos?*
Sí, la Agencia de Producción AGENPRO (la Agencia de Desarrollo Productivo Río Santa Lucía), es una ONG que se conformó junto con la constitución de la Micro Región Río Santa Lucía, por parte de los departamentos y Jefes comunales. Tiene su sede central en la ciudad de Goya. El campo de acción de la Agencia es crear un vínculo entre instituciones, organismos y equipos especializados pertenecientes a los sectores públicos, privados y el tercer sector, articulando a su vez a los actores regionales para diagnosticar, diseñar, planificar, coordinar y ejecutar programas y políticas productivas y de desarrollo, con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa, pero a Santa Lucía le falta participación.
7. *¿Existe algún programa de capacitación técnica y/o de gestión y comercialización relacionados al sistema productivo tomatero?*
Actualmente no.
8. *¿Algún integrante del Municipio forma parte de la Mesa de Trabajo que se organiza a Nivel Provincial? ¿Se presentó algún proyecto?*
Pérdida de tiempo, gastas tus propios recursos, y después terminan decidiendo la Provincia. Por eso después la falta de continuidad.
9. *Hay un proyecto denominado “Manejo Productivo del agua de la Cuenca Río Paraná que incluye al departamento Lavalle ¿Se concluyó o qué estado de avance tiene?*
No lo conozco.
10. *En el Plan Estratégico Participativo 2021 se planteó como política productiva la creación de una Central de Logística en la Municipalidad de Santa Lucía ¿Se concluyó?*
Tenemos el terreno, pero Provincia nunca concretó.
11. *¿Cómo promocionan sus productos?*
A través de la Fiesta Nacional de la Horticultura y se promociona sola por la calidad de baja cobertura plástica amigable al medio ambiente.

Productor Domingo Molivo.

1. *¿Cuáles considera que son sus mayores potencialidades?*
La calidad, por la terminación, color y forma. El redondo principalmente.

2. *¿Qué desafíos debe abordarse con urgencia?*

Por un lado, el combate de enfermedades y plagas, actualmente el rugoso, el INTA analiza, pero a la fecha no trajo soluciones y por otro el valor de las semillas son caras porque vienen de Israel, California, México, acá se usan más las semillas híbridas aproximadamente 1 dólar promedio, y los plantines 0,50 o 0,60 dólar dependiendo del tipo de Plantin.

3. *¿Qué tipo de tecnología utiliza en relación a mano de obra, equipamiento e infraestructura?*

Todo a mano, sistema de riego por goteo, invernadero.

4. *En cuanto a la provisión de insumos ¿Hay empresas cooperativas que venden las semillas, plantines, fertilizantes y herbicidas entre otros en la zona? ¿Y en relación a los equipamientos/herramientas?*

Si hay empresas que venden insumos y semillas que son 7 agroquímicas y 6 ferreterías en relación a herramientas y equipamientos.

5. *¿Qué innovación productiva se podría desarrollar? ¿Cuenta con el asesoramiento de algún Organismo?*

Los técnicos de INTA realizan visitas a distintos productores, aunque limitadamente, suelen venir a monitorear sobre el rugoso, para hacer un seguimiento a la enfermedad, pero no le dan la solución. Van a empezar a hacer capacitación sobre el manejo de la tierra. El problema con el Organismo es que está muy politizado.

También están las ingenieras agrónomas de empresas agroquímicas, las cuales prueban variedades de semillas con distintas características y calibre, van haciendo un monitoreo para ver el rinde, el tamaño, la terminación y el combate a las plagas, pero después esa agroquímica no te termina vendiendo la semilla adecuada sino aquella que son más susceptible de enfermedades para venderte el agroquímico con el cual combatir. Es todo un negocio.

También algunas agroquímicas te asesoran mal quieren hacerte usar más de lo permitido y el que no tiene conocimiento cae.

Por otro lado, hace más de 20 años funcionaba como debía hacerlo la Cooperativa Agrícola Ganadera Industrial y de Consumo Santa Lucía, eran muchos asociados, representada por una Comisión de Productores, te daban los insumos, acopiaban para varios consignatarios, después se politizó. En cuanto a innovación empezamos a implementar el tomate perita a campo, existe una empresa de Concordia - Entre Ríos "Doña Pupa" que suele comprar tomates peritas a campo a uno de los Grandes productores para hacer puré de tomate, entre otras cosas.

6. *¿Cuánto aproximadamente es el porcentaje de rentabilidad?*

No se sabe exactamente a veces se gana, otras se pierden y empata también.

7. *¿Planifica sus actividades año a año?*
En base al clima, la estación, pero por lo general solemos plantar la misma cantidad.
8. *¿A cuánto vende el cajón de tomate? ¿Cuántos kilos contiene el mismo?*
Actualmente está entre \$35.000 a \$40.000 y son de 18 kilos en cajón descartable tienen más presentación \$1000 cuesta el mismo, para alquilar te cobran \$900 por el cajón todo roto, sucio más el flete devuelta, alquiler \$500 flete \$400.
9. *¿Tienen acceso a financiamiento?*
Las agroquímicas nos financian los productos, son las únicas que financian sus productos de una manera accesible, no hay préstamos ni fondos de ninguna institución destinada al sistema productivo.

Intermediario (Empaquetador) Agustín Giménez

1. *¿Cumplen con las exigencias del mercado?*
Lo más posible. La producción que es llevada a la zona cuyo Mendoza, San Juan, etc., como requisito de ingreso la carga debe estar desinfectada y precintada, para dicha producción se utiliza el servicio de un Centro de Desinfección privado de carga, que está homologado por SENASA, no siendo así para el caso de los demás mercados, no joden con Senasa.
2. *¿Compran o alquilan los cajones?*
Compro los cajones en Mocoetá Corrientes a \$2000 porque son de revuelta, son más resistentes. De esta manera, puedo alquilarlos y cobrar también por traerlos devuelta \$400.
3. *¿Cuánto del costo en porcentaje representa aproximadamente el cajón?*
\$250 está la embalada, \$120 cargadores, \$1000 cajón descartable, \$100 por bulto gasto de luz, agua, \$100 de alquiler por bulto, ponele que \$1700 tengo de gasto con combustible transporte incluido, más entre \$500 y \$1000 por cajón de ganancia, 6 o 7 mil a la semana.
El consignatario cobra entre un 12% y 18% dependiendo si debe sumarte los gastos de descarga y transporte
4. *¿Cuántos intermediarios hay en la zona?*
Muchos, 20 galpones acá aproximadamente en Santa Lucía y 70 o más del departamento Lavalle.
5. *¿Cuántos galpones se encuentran habilitados por SENASA?*
Aproximadamente ponele que la mitad de los galpones se encuentran habilitado por SENASA en el Departamento Lavalle.
6. *¿A cuántos productores representa?*
A 3 personas.

7. *¿Cuáles son los principales puntos de venta?*
Buenos Aires, Mar del Plata, Villa María Córdoba, Mendoza, Rosario, Puerto Madryn y Clorinda.

ANEXO III. Archivo Fotográfico

Figura 7.

Producción Tomatera Bajo Invernadero Santa Lucía - Corrientes



Nota. Registro fotográfico del Relevamiento efectuado en la Zona Productora.

Figura 8.

Tomate Redondo Santa Lucía - Corrientes



Nota. Registro fotográfico del Relevamiento efectuado en la Zona Productora.

Figura 9.

Galpones de empaque Santa Lucía – Corrientes





Nota. Registro fotográfico del Relevamiento efectuado en la Zona Productora.

Figura 10.

Clases de empaque Santa Lucía – Corrientes





Nota. Registro fotográfico del Relevamiento efectuado en la Zona Productora.

Figura 11.

Flete Santa Lucía – Corrientes



Nota. Registro fotográfico del Relevamiento efectuado en la Zona Productora.

Figura 12.

Plantines Santa Lucía – Corrientes



Nota. Registro fotográfico del Relevamiento efectuado en la Zona Productora.

Figura 13.

Industrialización de los tomates Santaluceños



Nota. Línea de Productos de Tomates de la Empresa Doña Pupa (19 de julio de 2024). Productos – Doña Pupa

xn--doapupa-5za.com