

# Impacto de los programas apícolas en la región

■ *La acción gubernamental en materia apícola se materializa en programas específicos que se aplican en todos los niveles de gobierno.*

■ *Se detecta un importante grado de superposición en las metas y acciones concretas encuadradas dentro los diferentes programas sectoriales.*

■ *Existe un bajo grado de conocimiento de los programas en vigencia entre los productores de la zona, en especial de los provinciales y municipales.*

En la edición anterior de IAE se presentaron algunos de los resultados obtenidos en el marco del proyecto “Caracterización de la Actividad Apícola y Formulación de Estrategias en el Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires”. Como se había anticipado en esa oportunidad, los resultados más importantes del estudio se irán ofreciendo en varias entregas. En este caso, se analiza el tema de los programas gubernamentales enfocados sobre el sector apícola y la evaluación que de los mismos realizan los productores de la región.

En la primera parte de la nota se caracterizan los principales programas apícolas de los niveles nacional, provincial y municipal: sus objetivos, herramientas, acciones, resultados, como así también el grado de complementariedad y superposición existente entre los mismos. En segunda instancia se presenta el análisis realizado por parte de los apicultores de la región en cuanto a grado de conocimiento, acceso efectivo y eficacia de las acciones promovidas en el marco de los programas. Finalmente se esbozan algunos lineamientos que, se estima, sería necesario introducir para mejorar la acción gubernamental de los programas, en base a la experiencia recogida y a la evaluación efectuada por los productores.

Los lineamientos sugeridos se desprenden principalmente de las experiencias registradas en el ámbito de los municipios, en donde se advierte un bajo grado de conocimiento de los programas apícolas, en especial en los aplicados por los niveles subnacionales, distribución no uniforme de la cantidad de beneficiarios y eficacia relativa de las acciones implementadas. Por otro lado, el importante grado de solapamiento de objetivos y herramientas en los programas de diferentes niveles de gobierno da idea de la dirección en la cual debieran rediseñarse los planes vigentes.

*La efectividad de los programas gubernamentales enfocados en el sector apícola se evalúa mejor por los resultados expresados por los propios productores antes que por las evaluaciones oficiales.*

## Principales rasgos de los programas aplicados

En el ámbito nacional, se identifican dos programas públicos orientados a apuntalar el desempeño del sector apícola: Miel 2000 y Programa de Desarrollo Integrado de la Apicultura (PROAPI).

El programa Miel 2000, implementado a través de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación, tiene por objetivo fundamental mejorar la competitividad del sector mediante apertura de nuevos mercados y afianzamiento de los existentes, generación

y difusión de información técnica, de comercialización y de mercados, mejoramiento de la sanidad apícola, mejoramiento de la calidad y definición normas para su aseguramiento, capacitación en materia de producción, comercialización y calidad, implementación del sistema de trazabilidad, modificación de la resolución que establece las características de las salas de extracción, propuesta de reducción del IVA para la apicultura.

Entre las acciones promovidas para el logro de los objetivos propuestos se encuentran el control de calidad de la miel, tanto en el mercado interno como en el externo, por parte del INAL y de la Comisión Apícola de SENASA respectivamente; la confección de un registro único de productores; la homogeneización de envases para comercializar la miel; la capacitación a través de jornadas, seminarios y boletines de difusión; la adecuación de las salas de extracción y la puesta en práctica de planes de trazabilidad.

La evaluación que el organismo realiza se presenta como satisfactoria y alude a resultados obtenidos en diversas áreas de trabajo. Con respecto al objetivo de calidad, se señala la puesta en marcha del Plan de Control de Calidad en el mercado interno, en el marco del cual se detectó un 43% de mieles adulteradas sobre muestreos de mieles en góndolas de 15 provincias. En forma complementaria y para atender a este aspecto se elaboró la Guía de Buenas Prácticas de Manufactura y se aprobó una resolución referida a las características que deben tener los envases en los cuales se comercializa miel.

En referencia a al objetivo de información, el mismo quedó satisfactoriamente cumplido, mediante la edición de boletines apícolas, resúmenes de coyuntura mensual, publicación de informes y columnas en diarios, revistas y suplementos de todo el país e incorporación al sitio web de la SAGPyA de información sectorial. En tal sentido, se estima que la cobertura de información ha sido amplia en términos geográficos y temáticos, con importante llegada a los agentes del sector.

Respecto a la capacitación se realizaron diversos cursos jornadas y otros eventos apícolas con importante grado de respuesta, por lo que pueden calificarse de positivos los resultados en este aspecto.

En cuanto a la apertura de nuevos mercados se aprecia el surgimiento de nuevas plazas para mieles a granel y diferenciadas, alentado en parte por las rondas de negocios y misiones comerciales realizadas en el marco del programa (Italia, Canadá, etc).

Los resultados en sanidad han sido positivos a partir de la creación de la Comisión Nacional de Sanidad Apícola y de las resoluciones en materia sanitaria, a través de las se tiende a un mayor cumplimiento de las exigencias de los países compradores.

En exportaciones se advierte un incremento de las operaciones, no como mérito exclusivo del programa sino como resultado de una acción coordinada de distintos sectores. Se incentivó la venta de mieles fraccionadas, a partir de una modificación en los reintegros, que pasó a ser menor en las mieles a granel. En otro orden de cosas, se aprobó una resolución tendiente a fijar las características que deben tener las mieles para ser consideradas monoflorales. Esta también fue una iniciativa para incentivar la producción de mieles diferenciadas, con cotizaciones superiores en el mercado internacional. Aquí el resultado es regular, ya que aún son pocos los emprendimientos que explotan esta posibilidad.

Con referencia al programa PROAPI, llevado a cabo por el INTA, se estipulan los siguientes objetivos:

- Aumentar la productividad de las colmenas.
- Diversificar y mejorar la comercialización de los productos obtenidos para una mayor

*PROAPI persigue el aumento de la productividad, la diversificación, la mejora en la competitividad y la integración horizontal y vertical.*

competitividad de la empresa apícola incrementando los ingresos del país y los productores comprendidos.

- Contribuir a la expansión de la actividad apícola a nuevas áreas e intensificarla en las ya existentes con el objeto de incrementar los niveles de producción.
- Facilitar la complementación de ingresos en los sistemas de menores recursos y mejorar la comercialización de lo producido (incluyendo la integración horizontal y vertical), con el objeto de contribuir a una mayor equidad productiva.

Las acciones del programa se implementan a través de dos módulos básicos: un módulo nacional para prestar asistencia a todas las regiones demandantes más varios módulos regionales, de acuerdo a objetivos específicos más localizados espacialmente. La articulación entre ambos niveles es de doble vuelta: el nacional debe alimentar y apoyar tecnológicamente a los niveles regionales y éstos son los encargados de elevar sus demandas tecnológicas al primero. Por otra parte, mientras los proyectos regionales están en contacto directo con los productores, el nivel nacional tiene actividades de interés multirregional.

Las actividades previstas abarcan diferentes aspectos, entre los que se priorizan los siguientes:

- *Servicios estratégicos.* Prestación de servicios tecnológicos de alta calidad sobre aspectos que se han estimado prioritarios de acuerdo a una consulta realizada entre las regiones: genética, sanidad, polinización, análisis económico-financiero, mercadeo, documentación y apoyo metodológico.
- *Capacitación.* A través de talleres, cursos y jornadas, entre otras modalidades con consultores nacionales e internacionales, en temas tales como: genética, sanidad, tecnología de producto, análisis económico-financiero, mercadeo, etc., con el propósito de unificar criterios y metodologías, así como analizar los conocimientos de los participantes.
- *Comunicación.* Confección y unificación conceptual centralizada de folletos, libros, programas de radio y audiovisuales, etc., de contenido de validez nacional.

*La capacitación es uno de los ejes centrales en torno a los cuales se articulan la mayoría de los programas apícolas.*

La evaluación oficial realizada con respecto al aporte del programa a los objetivos de contribuir al incremento de productividad de las colmenas y a la diversificación y mejora en la comercialización de miel puede calificarse de positiva en los siguientes aspectos:

1. Consolidación de un grupo de trabajo interinstitucional.
2. Productores capacitados por el proyecto
3. Productores trabajando en forma asociada y comercializando miel diferenciada.
4. Disponibilidad de cursos de capacitación y actualización para profesionales
5. Disponibilidad de material de difusión sobre la actividad apícola en general.
6. Trabajos de investigación en marcha.
7. Participación en eventos apícolas de carácter internacional.
8. Si bien no es posible cuantificar el impacto directo del programa en la performance del sector, el avance en los aspectos señalados se interpreta como satisfactoria.
9. Contrariamente, hubo metas que no se lograron en el tiempo previsto, como por ejemplo la constitución de laboratorios de calidad y tipificación de miel y de diagnóstico sanitario y la organización de centros de evaluación de material vivo.

Con respecto a los programas apícolas provinciales, sólo se describirán los aspectos del aplicado en el ámbito de la provincia de Buenos Aires: Miel Bonaerense.

El objetivo inmediato del programa se resume en realizar un diagnóstico de la situación provincial en lo que respecta a sector agrícola. Como metas de mayor alcance, en función de las cuales se estructuran las acciones concretas del programa, se definen las siguientes:

- Organizar la producción apícola con el fin de lograr su mejor posicionamiento en los aspectos referentes a sanidad, tecnología, comercialización y manejo empresarial.
- Difundir la legislación vigente en el ámbito de la provincia y trabajar en su actualización en los casos que sea necesario.
- Mejorar la eficiencia de producción de los colmenares, a través de la implementación de un plan sanitario integral, un programa de mejoramiento, un programa de calidad y un programa de capacitación de productores
- Avanzar en la producción de mieles diferenciadas por origen botánico.
- Lograr la certificación de las mieles por denominación de origen y mejorar todos los aspectos relacionados con la calidad de los productos y subproductos de las colmenas,
- Incrementar las exportaciones apícolas.
- Apoyar, a través de líneas de crédito, a pequeños productores que realicen nuevos emprendimientos productivos y apoyar emprendimientos asociativos.
- Impulsar la incorporación de la apicultura entre los pequeños productores agropecuarios.
- Promover el asociativismo entre productores.
- Promover el consumo nacional de miel a través de campañas institucionales.

En lo que respecta al ámbito municipal, fue relevada la información referida a acciones de gobierno llevadas a cabo en cada uno de los municipios que conforman el área de influencia. Por una cuestión de espacio no se detalla el conjunto de iniciativas implementadas en cada uno de los casos pero en términos generales puede decirse que las acciones están básicamente centradas en dos aspectos: capacitación y financiamiento.

*En los municipios no existen programas propiamente dichos, sino más bien acciones sectoriales o adhesión comunal a los programas implementados en otros niveles de gobierno.*

El primer aspecto es cubierto normalmente mediante cursos y charlas informativas, además de asistencia técnica para temas específicos como control de plagas, aplicación de nuevas técnicas, etc.

En lo que respecta a financiamiento, es frecuente la gestión de créditos, ayudas financieras para microemprendimientos, subsidios para la adquisición de implementos o modernización de la tecnología aplicada. En otro orden de cosas, los municipios suelen mediar entre los productores y organismos encargados de administrar fondos apícolas o de articular acciones sectoriales y también en casos de requerirse la agilización de trámites en aspectos vinculados a la operatoria sectorial.

También se han relevado donaciones y confección de registros de los apicultores locales. Asimismo, en algunos municipios consultados se informó que no existían acciones gubernamentales concretas en referencia al sector apícola o, a lo sumo, una adhesión municipal a programas nacionales o provinciales.

## Evaluación y análisis comparativo de los programas aplicados

El repaso de los distintos programas apícolas vigentes permite derivar una serie de conclusiones generales, que podrían tomarse como referencia para el perfeccionamiento de las acciones en marcha y el diseño de futuras políticas públicas sectoriales. Por otra parte, en la medida en que el grado de exigencia para el mercado se incrementa, sobre todo con vistas al comercio internacional, y que la coyuntura evidencie fluctuaciones no siempre favorables para el sector, la racionalización y precisión de los programas públicos van a constituir aspectos fundamentales.

Entre los aspectos positivos de los programas apícolas aplicados en los distintos niveles de gobierno pueden mencionarse:

- Las acciones de capacitación a técnicos y productores como punto esencial de la profesionalización del sector.
- La promoción e instrumentación de formas de asociativismo, en dirección a lograr mejoras organizativas y economías de escala.
- El acercamiento de productores al ámbito gubernamental y la facilitación de instancias administrativas y burocráticas.
- La canalización de fondos públicos para la promoción del sector y la administración de créditos, necesarios para el despegue de emprendimientos de distintas escalas.
- La tendencia a una mayor especificidad y homogenización de normas técnicas de los procesos productivos, exigencias sanitarias y estándares de calidad.

En contraposición, se detectan fallas y falencias que hacen que no siempre se logren los resultados esperados o que no se aprovechen de manera eficiente los recursos del sector público. Los principales inconvenientes que se identifican son:

- Superposición jurisdiccional de los diferentes programas apícolas y falta de articulación entre los distintos niveles de gobierno responsables.
- Discontinuidad de los programas por problemas presupuestarios.
- Resultados no satisfactorios en muchos casos por orientar las acciones a agentes sin experiencia en el sector.
- Falta de criterios o indicadores objetivos y cuantificables para juzgar la bondad de los programas<sup>1</sup>.

Para contar con una aproximación de los aspectos en los cuales existe una superposición de programas públicos orientados al sector apícola, se sintetizan en los cuadros 1 y 2 las características de los programas descritos en la sección anterior.

Tal como puede apreciarse en los cuadros 1 y 2, existe superposición de programas tanto en lo que se refiere a regiones geográficas, como así también en objetivos y acciones establecidos. En tal sentido, lo interesante es detectar las principales áreas de solapamiento para lograr en el futuro programas más articulados entre jurisdicciones y con líneas de acción complementarias y no superpuestas.

*<sup>1</sup> En muchos casos, una mejor performance del sector puede atribuirse a circunstancias coyunturales o cuestiones ajenas a los programas que se están llevando a cabo pero resulta difícil aislar las cuestiones para apreciar qué parte de la mejora responde a cada cuestión.*

Superposición de programas apícolas según *Objetivos*

Cuadro 1

PROGRAMA	JURISDICCION	OBJETIVOS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Miel 2000	Nacional				✓	✓		✓	✓			✓
PROAPI	Nacional	✓	✓	✓			✓					
Miel Bonaerense	Provincial	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓
Prog. Ap. Santa Fe	Provincia			✓	✓			✓	✓			✓
Prog. Ap. Entre Ríos	Provincial	✓						✓		✓	✓	
Pr. Comp. Córdoba	Provincial	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
General Lamadrid	Municipal				✓			✓		✓		✓
Coronel Suárez	Municipal				✓		✓			✓		
Carmen de Patagones	Municipal				✓		✓			✓		
Tornquist	Municipal	✓								✓		
Puan	Municipal				✓		✓					
Tres Lomas	Municipal				✓		✓			✓		✓
Villarino	Municipal											
Saavedra	Municipal				✓						✓	
Dorrego	Municipal						✓				✓	
Bahía Blanca	Municipal				✓							✓

*Nota: en el caso de los municipios, en la mayoría de los casos, no se hace referencia a programas específicos, sino a acciones municipales relacionadas con el sector.*

## REFERENCIAS:

1. Incrementos en la producción de las colmenas.
2. Incrementos en las exportaciones de productos apícolas.
3. Producción y venta miel diferenciada.
4. Capacitación y difusión de información de interés.
5. Acceso a nuevos mercados.
6. Mejoras en la organización sectorial (asociativismo).
7. Cumplimiento de normas de calidad y sanidad exigentes.
8. Trazabilidad.
9. Financiación de actividades dentro del sector.
10. Incorporación de avances tecnológicos y de nuevas técnicas al sector.
11. Conformación de un registro de apicultores.

*Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento a productores apícolas de la región.*

**Superposición de programas apícolas según Acciones o Instrumentos**

Cuadro2

PROGRAMA	JURISDICCION	ACCIONES						
		1	2	3	4	5	6	7
Miel 2000	Nacional	✓	✓	✓				
PROAPI	Nacional	✓	✓		✓	✓		
Miel Bonaerense	Provincial	✓		✓	✓	✓	✓	
Prog. Ap. Santa Fe	Provincia	✓	✓	✓	✓		✓	
Prog. Ap. Entre Ríos	Provincial	✓			✓	✓		✓
Pr. Comp. Córdoba	Provincial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
General Lamadrid	Municipal	✓	✓	✓			✓	
Coronel Suárez	Municipal	✓		✓		✓	✓	
Carmen de Patagones	Municipal	✓					✓	
Tornquist	Municipal						✓	
Puan	Municipal	✓					✓	
Tres Lomas	Municipal	✓	✓			✓	✓	
Villarino	Municipal	✓					✓	
Saavedra	Municipal			✓				
Dorrego	Municipal				✓	✓		
Bahía Blanca	Municipal	✓	✓					

*Nota: en el caso de los municipios, en la mayoría de los casos, no se hace referencia a programas específicos, sino a acciones municipales relacionadas con el sector.*

REFERENCIAS:

1. Realización de cursos, jornadas de capacitación, seminarios de actualización, publicaciones.
2. Elaboración de registros de productores.
3. Acciones tendientes a mejoras en la calidad (legislación, muestreos, impulso a la aplicación de técnicas en diversas fases del proceso productivo, planes sanitarios, etc.).
4. Acciones tendientes a la incorporación de nuevas técnicas y avances tecnológicos.
5. Organización de comités, consejos consultivos, agrupaciones de productores, etc.
6. Gestión de créditos y asistencias financieras.
7. Estudio y exploración de nuevos mercados internacionales y planificación de estrategias para la penetración en ellos.

*Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento a productores apícolas de la región.*

En cuanto a los objetivos de los programas, el mayor grado de superposición se detecta en las metas de capacitación y difusión de información, asistencia financiera, cumplimiento de normas de calidad y sanitarias y elaboración de registros de productores. Sin dudas, algunas de estas cuestiones, como por ejemplo las que se refieren a especificaciones de calidad o conformación de bases de datos podrían estar unificadas en un único nivel jurisdiccional e instrumentarse en los niveles locales a través de las correspondientes secretarías, municipios, etc.

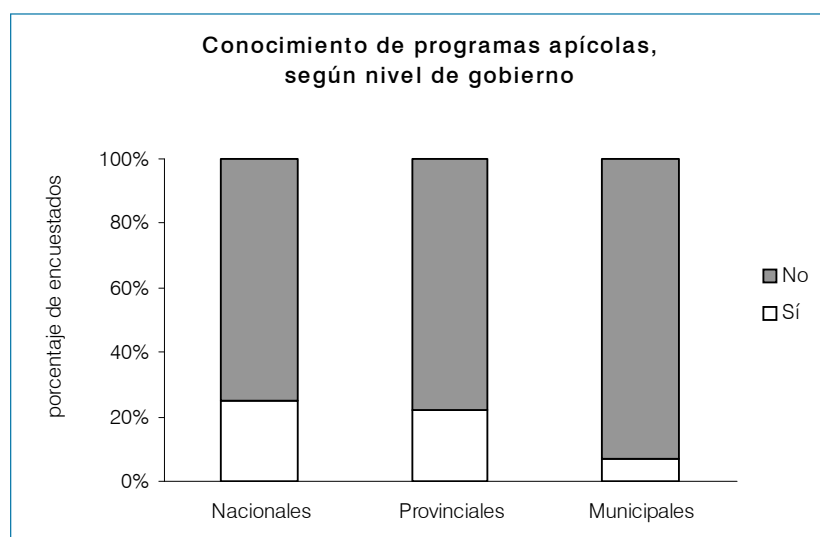
Con respecto a los instrumentos, se detecta una superposición en mayor número de conceptos, pero en especial se destacan los que tienen que ver con capacitación y asistencia financiera.

## Análisis por parte de los apicultores de la región

En función del relevamiento llevado a cabo entre los productores apícolas de la región, es posible obtener una visión más exacta de la eficacia de los programas sectoriales implementados por los diferentes niveles de gobierno. Por otra parte, al conocer las impresiones de los beneficiarios, se arriba a una evaluación más objetiva o a una suerte de "auditoría externa" que no puede obtenerse en el marco de las evaluaciones que el propio sector público u organismo encargado de llevar adelante el programa realiza.

Sobre el total de encuestas realizadas en la zona de interés, un 75% de los productores afirma no conocer programas apícolas nacionales, en tanto que el 25% restante sostiene tener conocimiento de alguno de ellos. Es interesante observar cómo la proporción de desconocimiento de incrementa al descender sobre el nivel de gobierno. En efecto, un 78% dice no conocer programas provinciales y un 93% ignorar la existencia de programas en el orden municipal (ver Gráfico 1).

Gráfico 1



Si bien es cierto que la oferta de programas es menor en los niveles subnacionales de gobierno, llama la atención que la mayor cercanía de una dependencia pública local no favorezca la información al respecto. Por otro lado, aunque no siempre existen programas elaborados a nivel municipal, en casi todas las localidades consultadas se ha confirmado el desarrollo acciones concretas favorables al sector agrícola.



Haciendo una discriminación por partidos, se detecta que en el caso de los programas nacionales, el porcentaje de conocimiento es mayor en las localidades de Coronel Suárez (58%), Patagones (55%) y Villarino (48%), mientras que Tres Lomas, Alsina, Lamadrid y Daireaux se detectan las menores proporciones (entre 0% y 4%). Con referencia a los programas provinciales, el mayor grado de conocimiento corresponde a Coronel Suárez (65%), Daireaux (50%) y Patagones (36%) y el menor, a Lamadrid, Salliqueló y Tres Lomas. El conocimiento de acciones o programas municipales es significativamente menor en todas las localidades, siendo las que mayormente informan respuestas positivas Puan (25%), Lamadrid (23%), Tres Lomas (12%) y Coronel Pringles (10%).

Con respecto a la identificación de beneficiarios de programas se estimó, de entre el total de productores que informaba tener conocimiento de programas apícolas, la proporción beneficiada concretamente por alguno de ellos. En definitiva, el 59% es beneficiado por algún programa nacional, 63% por alguno de jurisdicción provincial y 62% por alguna clase de acción municipal.

En términos de partidos, la mayor proporción de beneficiarios se concentra en Coronel Suárez y Puan, que congregan entre ambos más de la mitad de los beneficiarios de toda la región. Más precisamente, las proporciones respectivas son del 32% y 24%. Le siguen en importancia Villarino (8,4%), Saavedra (7,7%), Guaminí (6,6%) y Daireaux (5,9%). En el otro extremo se encuentran Laprida, Alsina y Tres Lomas, que registran la menor cantidad de participantes en programas apícolas gubernamentales (ver Gráfico 2).

Al evaluar la eficacia de los programas, tanto por experiencia propia como por comentarios de terceros, las opiniones de los productores se encuentran distribuidas en forma bastante pareja entre apreciaciones positivas y negativas. En efecto, para el caso de los programas nacionales, el 51% de los productores considera que éstos funcionan y el 49% opina que no son efectivos. En forma similar, el 47% de los encuestados juzga como eficaces a los programas apícolas provinciales y el 53% tiene una opinión negativa respecto a ellos. Las respuestas cambian significativamente en alusión a programas o acciones municipales. Aun cuando la acción gubernamental a nivel de municipios es menor y no tiene una difusión totalmente adecuada, aquellos beneficiarios o agentes que tienen conocimiento de las iniciativas de los municipios muestran en general conformidad con resultados que de ellas derivan. Así, un 72% de los

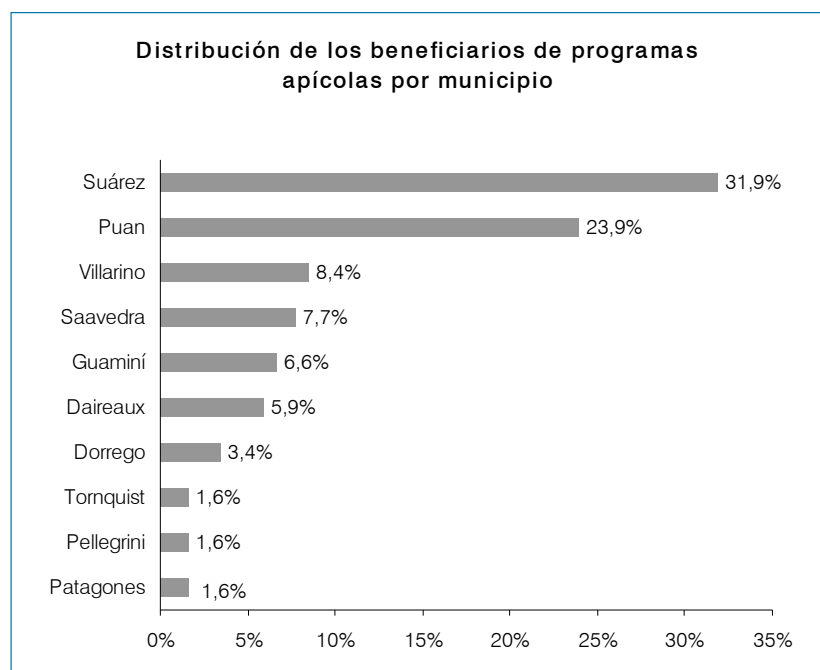


Gráfico 2

encuestados revela que las acciones municipales funcionan y sólo el 28% las califican de ineficaces.

## Lineamientos generales sugeridos para próximos programas apícolas

*² Como el que se presenta en el apartado “Evaluación y análisis comparativo de los programas aplicados”, en el que se describe la superposición de programas respecto a objetivos e instrumentos y se analizan los resultados informados para cada uno de ellos.*

*Los resultados obtenidos orientan para el perfeccionamiento de los planes en vigencia y el diseño de futuras acciones gubernamentales.*

Tomando en consideración el análisis objetivo de los programas apícolas implementados<sup>2</sup> y la evaluación realizada sobre los mismos, tanto por el propio gobierno como así también por los beneficiarios, potenciales y efectivos, es posible esbozar algunos lineamientos generales que, se considera, debieran seguir los próximos programas a implementarse o las modificaciones tendientes a perfeccionar a los ya en vigencia.

- Apuntar a una mayor coordinación y complementación entre acciones y niveles de gobierno, evitando así la superposición de acciones y el derroche de recursos públicos.
- Introducir mayor especificidad en las herramientas, a fin de poder resolver problemas concretos que se presentan a los productores apícolas.
- Implementar programas en sucesivas etapas, relativamente breves, en las que se avance hacia objetivos concretos y comprobables, mediante controles y evaluaciones estrictas.
- Mejorar la selectividad de los beneficiarios para evitar fracasos relacionados con la falta de experiencia de los agentes en el sector. Esta acción puede complementarse con la puesta en marcha de programas independientes paralelos, orientados a productores recientemente iniciados en la actividad, que contengan acciones e instrumentos específicos diferentes de los aplicados en el resto de los programas.
- Perfeccionar los sistemas de difusión con el propósito de incrementar la proporción de agentes con conocimiento de las acciones gubernamentales llevadas a cabo y la cantidad de beneficiarios por programa.
- Introducir fuentes complementarias de financiamiento para reasegurar la continuidad de los programas, ocasionalmente suspendidos por los recortes presupuestarios.
- Trabajar con metas, acciones y resultados cuantificables, para establecer métodos objetivos de evaluación de la performance y realizar ajustes precisos en función de las sucesivas evaluaciones.
- Lograr una adaptación de los programas a los nuevos temas que se imponen: tecnologías específicas, mercados de interés, comercialización de productos diferenciados, etc, de manera de adecuar la oferta a las cuestiones de interés en cada momento.
- Tomar como referencia experiencias exitosas y fracasos en programas aplicados en otros ámbitos o momentos, para mejorar los aspectos positivos y evitar reincidir en acciones erróneas. ■