

PROYECTO AGRICULTORES FAMILIARES, INNOVACIÓN Y MERCADOS  
ATN/RF-16108-RG

**Producto: 3. Informes con estudio comparativo realizado**

**Estudio comparativo para la identificación y caracterización de prácticas comunes de gestión de procesos de innovación para el agregado de valor y el acceso al mercado (Argentina).**

Autores: Ariel García y Carlos Cowan Ros  
Coordinación: Francisco Rodríguez

2021



Códigos JEL: Q16

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un programa de cooperación administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), pero con su propia membresía, estructura de gobernabilidad y activos. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, FONTAGRO, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

El presente documento ha sido preparado por Ariel García y Carlos Cowan Ros

Coordinación: Francisco Rodríguez

Edición: Federico Miri

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Esta publicación puede solicitarse a:

**FONTAGRO**

Correo electrónico: [fontagro@fontagro.org](mailto:fontagro@fontagro.org)

[www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)



## Resumen ejecutivo

El presente informe es realizado en el marco del Proyecto Agricultores Familiares, Innovación y Mercados (ATN/RF-16108-RG) y tiene por objetivo efectuar un análisis comparativo de experiencias innovadoras en prácticas comunes de gestión de procesos de innovación para el agregado de valor y el acceso al mercado en Argentina, a partir de seis estudios de caso enmarcados en el referido proyecto. El documento está estructurado en cuatro apartados. En el primero se presenta el marco institucional y el abordaje analítico, el cual se centra en la identificación y caracterización de innovaciones -productivas, comerciales y/o normativas- y su análisis comparativo a fin de identificar las condiciones que las tornaron posible. En el segundo apartado se abordan las innovaciones como resultado, describiendo las fases en las que las mismas se expresan, su escala y originalidad. En el tercer apartado se abordan las innovaciones como proceso. Interesa identificar factores que posibilitaron la emergencia y sostenimiento de las innovaciones, teniendo por foco de análisis a la gobernanza. Por último, en el cuarto apartado se exponen algunas recomendaciones de políticas públicas. Entre otras, se destaca la necesidad de que desde las agencias estatales se reconozca la especificidad de la agricultura familiar, en términos de racionalidad, organización de la producción, división del trabajo doméstico, etc. Asimismo, se sugiere que las acciones para mejorar los ingresos familiares de estos sujetos contemplen un marco institucional, productivo, comercial, tecnológico y normativo (bromatológico, fiscal, etc.) acorde a la misma, a fin de que las innovaciones promovidas se sostengan a partir de la lógica de organización y producción de estos sujetos.

**Palabras Clave:** agricultura familiar, innovaciones, mercado, gobernanza, análisis comparativo.

## Siglas y acrónimos

AF: Agricultura Familiar
AFHOPYA: Asociación Frutihortícola de Productores y Afines del Partido de General Pueyrredon
AMBA: Área Metropolitana de Buenos Aires
APN: Administración de Parques Nacionales
ATPPS: Asociación de Técnicos/as de Programas y Proyectos Sociales
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
BPA: Buenas Prácticas Agrícolas
CAA: Código Alimentario Nacional
CONAL: Comisión Nacional de Alimentos
CTEP: Confederación de Trabajadores de la Economía Popular
ESS: Economía Social y Solidaria
FONTAGRO: Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria
FOPAR: Fondo Participativo de Inversión Social
GAL: Grupo de Abastecimiento Local (PROHUERTA)
GTZ: Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional
INAES: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social
INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial
MiPyMES: micro, pequeñas y medianas empresas
MTE: Movimiento Trabajadores Excluidos rama rural
PDRS: Programa de Desarrollo Rural Sustentable
PESyS: Paseo de la Economía Social y Solidaria
PSA: Programa Social Agropecuario
ROST: Red Orgánica Solidaria de Tucumán
SAF: Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación
SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
TICs: Tecnologías de la Información y la Comunicación
UNLP: Universidad Nacional de La Plata
UTT: Unión Trabajadores de la Tierra

## Introducción

Este documento tiene por objeto realizar un análisis comparativo de experiencias innovadoras de prácticas comunes de gestión de procesos de innovación para el agregado de valor y el acceso al mercado en Argentina, a partir de seis estudios de caso realizados en el marco del Proyecto Agricultores Familiares, Innovación y Mercados (ATN/RF-16108-RG)<sup>1</sup>. Específicamente, se indaga la innovación como producto y como proceso a partir del análisis comparativo del intercambio comercial de alimentos realizado por agricultores/as familiares y consumidores/as. A través de este análisis se comparte el abordaje comparativo de los estudios de caso a los efectos de ser analizado, acordado y/o modificado junto a los/as integrantes del equipo técnico del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y las contrapartes en Bolivia y España.

El Proyecto ATN/RF-16108-RG tiene por objetivo general “contribuir al fortalecimiento de estrategias innovadoras de producción y comercialización de alimentos que permitan retener una mayor proporción del valor generado por los agricultores familiares mediante el conocimiento de las innovaciones tecnológicas, institucionales y organizacionales y el diseño de herramientas adecuadas a su sustentabilidad y multiplicación”. Los objetivos específicos son comprender, visibilizar y potenciar innovaciones productivas y de comercialización de agricultores familiares y consumidores y aportar a la discusión y diseño de políticas públicas apropiadas para su multiplicación en Argentina y Bolivia. El proyecto de referencia y los diferentes estudios de caso se orientan a dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿En qué medida las **innovaciones** desarrolladas en los **espacios comerciales, el agregado de valor y/o la diferenciación de sus productos**, mejoran el **acceso al mercado** de los agricultores familiares?
- ✓ ¿Qué **innovaciones institucionales** (normativas, convenciones y valores) facilitan los mecanismos de construcción de **innovaciones en el acceso a los mercados**?
- ✓ ¿Qué **condicionantes y potencialidades** se observan en la construcción de **mecanismos participativos de gestión**?
- ✓ ¿Cuáles son las modalidades de **intervención del Estado** en relación a los **procesos de innovación** que mejoran el acceso a los mercados de los agricultores familiares?
- ✓ ¿Cómo se configuran y sostienen los **espacios/estrategias de comercialización** gestionados por las organizaciones de la agricultura familiar? ¿Qué implicancias tienen en la reproducción de la misma?

Por su parte, esta consultoría posee por meta realizar un análisis comparativo de los estudios de caso realizados en cada país. Para ello, analiza la información primaria y secundaria reunida en relación a cada uno de los estudios, así como los informes de avance y finales de los estudios de

---

<sup>1</sup> Se tuvo por referencia principal Rodríguez, F. (2020) Producto 1. Informe sobre metodologías de estudios de caso y comparativo diseñadas. Documento metodológico. FONTAGRO y los informes parciales y finales de los estudios de caso realizados en Argentina.

caso elaborados. El objeto de análisis de la consultoría son los **procesos de desarrollo innovadores** en formas alternativas de intercambio comercial de alimentos, centrando el análisis en las siguientes dimensiones: **innovación, gobernanza y mercados**. El tipo de interrogantes es más general y transversal:

- ¿Cuáles son las dimensiones centrales de las **innovaciones**?
- ¿Qué lugar ocupan las innovaciones en **las estrategias de reproducción de las familias productoras**?
- ¿Cómo juegan las **estrategias de las organizaciones de agricultores familiares** en los **procesos de innovación tecnológica, socioeconómica y cultural**?
- ¿Cuáles son los **elementos que obstaculizan / favorecen** estas **innovaciones** en los distintos territorios?
- ¿Cómo se construyen **alianzas y convergencias con los consumidores**?

Se busca identificar y analizar:

- elementos o variables cuya presencia se registra en todos los casos o en un conjunto significativo de ellos,
- patrones comunes (regularidades) en las relaciones entre esos elementos o variables,
- diferencias significativas entre los procesos analizados,
- obstáculos o cuellos de botella que se repiten en los diferentes procesos, y
- aprendizajes y conclusiones generales.

Por **innovación** se entiende un proceso social de co-diseño e implementación de respuestas innovadoras ante problemas específicos que involucra y reorganiza conocimientos nuevos con los ya presentes. Lo “novedoso” siempre es relativo al contexto en que se lo analice. En tal sentido, diferenciamos **innovaciones nacionales**, es decir que no tienen registro en el territorio nacional, de **innovaciones provinciales o locales**, que pueden emerger inspiradas en experiencias exitosas (y replicables) en otros lados del país. Por lo tanto, en el proyecto interesa el estudio de innovaciones tanto de productos como de procesos, con énfasis en los cambios organizacionales (logística, compra conjunta de insumos, movimientos sociales).

El punto de partida del análisis comparativo será la **identificación y clasificación** (productiva, comercial, organizativa, normativa, etc.) **de innovaciones**. Esta tipificación posibilitará comprender la/s dimensión/es, características y alcance de cada innovación para luego considerar las potencialidades y limitantes para un análisis comparativo entre innovaciones operadas en los diferentes casos de estudio. El análisis comparativo del **proceso de innovación** contempla aspectos relativos a las condiciones de su emergencia, sostenibilidad e impacto en las estrategias de reproducción social de los/as agricultores/as familiares. Esta ponderación ha de considerar, cuando la información primaria lo permita, impactos no tangibles como la valoración positiva que puede implicar la producción de alimentos con mecanismos de trazabilidad (sellos de calidad, cercanía, identidad local/regional) y su consideración por parte de quienes los consumen.

El análisis comparativo se organiza en tres secciones. En una primera instancia se busca caracterizar y comparar a las innovaciones en cuanto resultado. En una segunda fase, se propone caracterizar y comparar a las innovaciones en cuanto proceso. Por último, se exponen las conclusiones de la investigación y lineamientos para políticas públicas, dejando puntualizados interrogantes para la última instancia de la consultoría.

## **Identificación y clasificación de innovaciones**

La primera fase del análisis comparativo está abocada a caracterizar y comparar a las innovaciones en cuanto resultado. Esto supone tipificar a las mismas según:

- Ámbitos en lo que se expresa la innovación (productivo, agregado de valor, comercial, organizativo o normativa) y características de la misma
- Escala de expresión de la innovación (local, provincial, nacional) y
- Originalidad de la innovación (replicación de otra experiencia realizada en el país o experiencia innovadora, sin registros en el país).

### **Productores familiares hortícolas en el partido de General Pueyrredon**

En la experiencia de Mar del Plata, partido de General Pueyrredon, provincia de Buenos Aires, se han relevado tres modelos de innovación comerciales con características particulares. En primer lugar, un modelo productivo y comercial convencional (Asociación de Productores y Afines del Partido de General Pueyrredon), en el cual se busca construir la trazabilidad productiva mediante un sello de calidad. La propuesta del sello implica registrar o trazar el origen de alimentos de origen hortícola producido bajo normas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Este sello se propone para ser exhibido mediante un código de barras al consumidor final. Además de certificar el proceso de producción, se intenta promover el consumo de alimentos producidos en el Cinturón Hortícola Marplatense. En segundo término, otros grupos asociados e independientes de familias hortícolas buscan producir bajo diversos formatos producción en transición agroecológica (ferias del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) rural MDP). Por último, se han relevado experiencias orientadas y construidas a partir de un enfoque tendiente a lo agroecológico, entre las que resaltan redes, como Che Verde, que surgen de técnicas de cumplieron funciones en la Secretaría de Agricultura Familiar.

Específicamente, se han registrado formatos con particularidades distintivas: convencional articulada desde una organización local de productores; de transición, instituida a partir de la rama local de un movimiento nacional de trabajadores de la economía popular; y agroecológica, donde participan redes privadas y técnicas desplazadas por el desmonte estatal establecido en 2015-2019. Cabe mencionar que estos formatos se encuentran lejos de pensarse como modalidades estáticas “puras” y con fronteras definidas. Más bien, se trata de contemplarlos desde sus principales características, no por ello dejando de observar sus aspectos porosos y dinámicos observados al momento de la construcción de la información primaria.

En la experiencia de Mar del Plata, la escala local de la innovación se circunscribe a ese ámbito en el caso de la iniciativa en clave agroecológica (Che Verde) construida como una red autónoma de iniciativas públicas, se proyecta hacia la escala provincial en el marco de la Asociación de Productores y Afines del Partido de General Pueyrredon (AFHOPyA) y hacia la escala nacional en el marco de la experiencia del MTE, a partir de su inscripción en el marco de una organización de alcance federal (Confederación de Trabajadores de la Economía Popular).

Por último, cada una de las tres iniciativas indagadas se dirigen a distintos formatos de construcción normativa. En el caso de AFHOPyA, bajo un esquema de producción convencional, se propende al establecimiento de Buenas Prácticas Agrícolas, con un sello de calidad que busca certificar inocuidad. A través de este dispositivo, esta asociación busca disputar la regulación local de uso de agroquímicos a partir de la gobernanza local. El conflicto en torno al uso y regulación de los agroquímicos es relevado a partir del análisis de hitos. Centralmente, cabe consignar la Ordenanza 18740 (2008) que prohíbe, en un radio de mil metros en torno a los núcleos poblacionales, la utilización de cualquier producto químico y/o biológico de uso agropecuario y/o forestal, en particular plaguicidas y/o fertilizantes. Tras las multas iniciales, diferentes asociaciones de productores reclaman ante el municipio buscando una conciliación entre la prohibición y la necesidad de vender sus productos. Esto llevó al Municipio a conformar espacios interinstitucionales para la construcción de consensos. Esta instancia tuvo como producto el Programa de Desarrollo Rural Sustentable (PDRS) en 2013, tras la sanción de la ordenanza municipal 21296 (2013). Dicho Programa busca acompañar el proceso de transición hacia la producción agroecológica, el manejo integrado de plagas, las buenas prácticas agrícolas, apelando a sistemas que propendan a una mayor autonomía respecto de los insumos externos, con disponibilidad de tecnología apropiada para cada sector. Como respuesta a la implementación, un grupo de vecinos asociados y organizaciones socio-ambientales presentaron una demanda en la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires argumentando la inconstitucionalidad de artículos que instrumentalizan el PDRS. Y lograron la prohibición total de aplicación en los mil metros que rodean a los núcleos poblacionales, de cualquier producto agroquímico y producto biológico no compatible con la producción orgánica.

En la experiencia de producción que podría clasificarse como en transición, más que un esquema normativo, actores nucleados en la Unión Trabajadores de la Tierra (UTT) y en el Movimiento Trabajadores Excluidos (MTE) rama rural, buscan articular esfuerzos reivindicatorios. Lo hacen en conjunto con productores integrantes de un Grupo de Abastecimiento Local (GAL, del PROHUERTA), empleando de este modo una institucionalidad previa. Por último, la experiencia agroecológica surge en un contexto de desestructuración normativa estatal, cuando en un escenario de ajuste estructural y financiero del Estado Nacional, se despide a las funcionarias de la ex Secretaria de la AF que asesoraban a un grupo de productores en la transición a la agroecología. En una estrategia de reproducción en un contexto crítico como el descrito, las técnicas comandaron esta red de productores agroecológicos, centrada en iniciativas de pequeñas redes de emprendedores.

En suma, se observa una construcción de innovaciones que no puede escindirse de la propia

gobernanza que se han dado los/las integrantes de cada una de las tres experiencias, en relación a la gobernanza en la escala local (donde el municipio adquiere centralidad) y en la escala provincial (donde el vínculo con el poder judicial resulta explicativo de diversas alternativas ligadas a la regulación del uso de los agroquímicos) y de la escala nacional (donde se despliegan tanto las organizaciones sociales que disputan un modelo de politización de la ruralidad y su vínculo con la comercialización, como las dinámicas de desmonte y reconstrucción de la institucionalidad estatal federal).

### **Mercados de Frutas y Verduras de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires**

La experiencia del *Mercados de Frutas y Verduras de Malvinas Argentinas*, partido de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires, corresponde a la creación, en 2017, de un mercado privado de venta mayorista y minorista de alimentos (verduras, pesadas y frutas), que cuenta con 50 puestos de alquiler, y que busca resolver los efectos negativos del proceso de concentración comercial de frutas y verduras en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). El mercado es gestionado por tres personas y entre los/las socios/as se encuentran horticultores/as familiares e intermediarios/as, en algunos casos familiares (hijos) de los primeros. La posibilidad de contar con un puesto en el mercado les posibilita a los/as socios/as acceder a un “punto” o “canal” de venta directa, con el consecuente mejoramiento de precios, información y logística comercial. El mercado cuenta con autorización y control municipal y de Servicio Nacional de Calidad y Seguridad Agroalimentaria (SENASA). La innovación opera únicamente en la fase comercial, tiene un impacto local y constituye una réplica de otras iniciativas realizadas en la región.

### **Productores/as de queso del Valle de Amblayo, provincia de Salta**

El Valle de Amblayo es reconocido por sus quesos de cabra. Sin embargo, en función del aislamiento geográfico y la falta de acceso a servicios y de capitalización de los/as agricultores/as familiares, el queso se produce con métodos tradicionales y de modo artesanal. Esto implica un desacople en relación a la normativa del Código Alimentario Nacional (CAA), así como la ausencia de formalización y supervisión de los productores/as y el producto/a ante los organismos correspondientes. En este caso, se registran dos procesos de innovación centrados en estrategias diferentes (industrial y artesanal) de agregado de valor a la leche de cabra. Si bien ambas estrategias se centran en la producción de queso de cabra también generan cambios, aunque con menor incidencia, en la fase productiva (producción de leche), comercial (venta de quesos) y en el caso del agregado de valor artesanal en la normativa existente.

#### ***Producción industrial de queso de cabra***

En 2009, se instala en el pueblo de Amblayo una planta industrial de producción de queso de cabra, de escala mediana, gestionada por la Cooperativa Sol de Amblayo, que cumple con la normativa oficial (del Código Alimentario Argentino, del SENASA y la provincial) para la producción y comercialización de quesos. La estrategia está impulsada por un técnico de la Subsecretaría MiPyMES de Salta.

La experiencia supuso cambios en los modos de producción y agregado de valor a la leche de cabra.

En lo que respecta al sistema de producción primaria, se promovieron cambios de manejo del ganado (suplementación con forraje, entre otros) para extender el periodo de producción de leche y aumentar los rindes. A los fines de reducir los gastos de transporte de leche, rebaños de algunas familias se juntaron en un lote próximo a la planta de industrialización. Se observa que el modelo introducido retiró parte de las actividades productivas de la unidad predial.

En lo que refiere a la transformación de la leche en queso implicó centralizar la producción en la planta y contratar de forma estable empleados/as. Esta decisión conllevó otros cambios en las lógicas productivas de los/as agricultores familiares, pues el agregado de valor dejó de realizarse en las unidades prediales y, fundamentalmente, por las mujeres, quienes dejaron de tener a su cargo una actividad económica generadora de renta.

El paso de la producción artesanal a la industrial de queso de cabra también supone cambios significativos en el transporte, refrigeración, incorpora nueva tecnología para la fabricación de quesos (cuajo químico, moldes de PVC, etc.) y, fundamentalmente, pasteurización de la leche. Si bien la pasteurización de la leche para la elaboración de los quesos frescos es un requisito del Código Alimentario Nacional, en la perspectiva de los actores locales implica la pérdida de las características organolépticas de los quesos de Amblayo, que resultan de las particularidades del manejo ganadero (razas, forrajes, etc.) y de las técnicas de elaboración de quesos que implementa cada familia.

En lo comercial, se contrató una asesoría comercial y se definió una estrategia de mercadeo en la que se creó una marca, se mejoró el *packaging* (envasado al vacío, etc.) de los productos y se orientó la venta en queserías de barrios de alto poder adquisitivo de Salta.

Por último, resta observar que el proceso de innovación, en cuanto selección y diseño de la estrategia a implementar estuvo conducido por un técnico de un programa provincial siendo reducida la participación de los y las agricultores/as familiares.

De lo expuesto se observa que la escala de impacto de la innovación es local y opera como réplica de otras experiencias en cuanto se busca incorporar a los/as productores/as familiares en los estándares *existentes* en el CAA a través de incorporar tecnología industrial en el agregado de valor y parámetros de eficiencia económica asociados a la misma.

### ***Producción artesanal de queso de cabra***

En el mismo valle, un proceso de innovación alternativo fue impulsado por técnicos/as de diferentes agencias de promoción del desarrollo rural junto a integrantes del Centro Vecinal La Junta. La experiencia se impulsa desde 2009 por la Mesa Regional Caprina (Jujuy, Salta y Catamarca) en la que participan referentes de Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación, INTA, SENASA, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, gobiernos provinciales y municipales. El objetivo es aproximar la producción de queso de cabra artesanal a la calidad bromatológica

óptima, a través del diseño de salas familiares queseras, lograr su inclusión y regulación en el CAA, manteniendo la identidad y las particularidades de las lógicas de producción de la agricultura familiar.

En esta experiencia, si bien la innovación se centra en el agregado de valor a la leche de cabra, también incluye tentativas de cambios en la fase de producción, en la comercialización y, fundamentalmente, en la normativa existente.

La opción por la producción artesanal, sin pasteurización de la leche, se fundamenta en la necesidad de conservar características propias de los quesos que responden a la forma de producirlos de cada familia y al manejo del rebaño y a la necesidad de mantener en el ámbito doméstico esa actividad productiva. A los fines de mejorar la inocuidad de la producción artesanal de quesos, en 2009 se comienza a diseñar cinco “salas queseras familiares” -salas piloto- en 4 parajes del valle y comienza su implementación en 2017. La mejora de las instalaciones para la fabricación de quesos se complementa con la incorporación de nuevas tecnologías (cuajo químico, moldes de PVC, etc.) y cambios en la presentación del producto final (tamaño, etc.) para adecuarlos a la demanda de los consumidores. Se genera un protocolo de producción de queso de forma artesanal que incorpora “buenas prácticas”. En la experiencia se destaca el trabajo participativo de agricultores/as y técnicos/as, articulando sus saberes y experiencias, en especial en el diseño de las salas y en el rediseño a partir de ponerlas en funcionamiento y probar su funcionalidad.

En 2009, se inicia un proceso a escala nacional para adecuar la normativa vigente del CAA a las características de la producción familiar y artesanal (el código solo contempla la producción industrial por su seguridad bromatológica, no admite la producción con leche cruda - sin pasteurizar-). A partir del trabajo interinstitucional de referentes de organizaciones e instituciones vinculadas a la agricultura familiar, en 2018 la Comisión Nacional de Alimentos (CONAL) incorporó al CAA las condiciones de habilitación para los establecimientos de pequeña y mediana escala que elaboran y comercializan alimentos. Esta incorporación habilita la elaboración de alimentos caseros, artesanales y tradicionales, provenientes de emprendedores de pequeña y mediana escala, en domicilios particulares. La resolución incluye quesos -entre otros productos-, pero no del tipo fresco ni de cabra, que es el que elaboran éstos y otros muchos productores a nivel nacional. Aún no cambió el CAA, por lo cual las salas aún no están habilitadas.

Por último, se ha identificado que la experiencia abarca la fase productiva-agregado de valor y normativa, siendo más distintiva en las últimas dos. Con relación a la innovación para el agregado de valor, la creación de salas familiares de producción de queso artesanal es una innovación sin registros en la zona, en la provincia y pareciera que también en el país. La innovación más distintiva es el cambio en la normativa, a través de incorporar la producción artesanal de alimentos en el CAA, innovación inédita en el país y de alcance nacional. Si bien esta modificación no contempló quesos frescos incluyó en la agenda de las instituciones responsables del control bromatológico la problemática y abre un camino de desafíos para su resolución.

## Feria de los huerteros de la provincia de Tucumán

La feria busca resolver la problemática de los bajos ingresos domésticos de las familias que la integran, a partir de la venta directa de excedentes de verduras y productos elaborados (alimenticios y no alimenticios). Constituye un espacio de encuentro, sociabilización, expresión cultural y venta directa, en la que participan huerteros y productores de alimentos de diferentes parajes de la provincia. Se realiza el segundo sábado de cada mes, en un club deportivo situado en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Una característica distintiva de la Feria es que allí solo se comercializan productos agroecológicos y se promueve un modelo de producción de alimentos y de vinculación con el ambiente que pone en valor la ecología y prácticas sustentables.

En torno a la Feria, entendido como espacio de encuentro, comercialización, intercambio de saberes y cultural, se han desplegado un conjunto de innovaciones, entre las que destacan:

- a) *Innovaciones organizativas en la gestión de la Feria (gobernanza)*: modelo de gobernanza participativo de la feria en el que participan técnicos/as y feriantes/as y existen reglamentos y protocolos consensuados que norman los procedimientos a seguir y mecanismos de control. En 2008 se crea el Reglamento de la Feria que contempla: organización, ingreso a la feria, productos y servicios, reuniones, acopio, registros, convivencia, armado de stands, ubicación de feriantes, difusión, limpieza, uniformes, precios, sanciones, productos no alimenticios.
- b) *Innovaciones para la calidad y cumplimiento de la normativa bromatológica*: técnicos de Prohuerta capacitaron y realizaron un protocolo para el agregado de valor a las materias primas, según normas del Código Alimentario Argentino → Manual de Gestión de Calidad de Feria de los Huerteros de Tucumán.
- c) *Innovación en la compra comunitaria de insumos y alimentos*: Almacén Solidario → conformación de una red de provisión entre pequeñas y medianas empresas.
- d) *Innovación en la prestación de servicios de catering (2014)*: 1 sola experiencia.

En cuanto espacio de encuentro, sociabilización, intercambio de conocimiento, expresión cultural y venta de productos la Feria supone una réplica de otras ferias de la Agricultura Familiar que se despliegan en el país y tienen por referencia la experiencia inicial de las Ferias Francas de Misiones. El caso de referencia posee una expresión local, por su espacio físico de reunión (club social y deportivo de San Miguel de Tucumán), pero con proyección provincial en cuanto a la misma confluyen huerteros/as y productores/as de diferentes parajes de la provincia. En lo que respecta a la fase del circuito productivo-comercial-normativo en el cual se expresa la innovación, se observa su mayor incidencia en el comercial y en el productivo. El caso está desarrollado fundamentalmente para la fase comercial (la Feria como espacio de encuentro y de venta). Sin embargo, la identidad agroecológica de la Feria está estrechamente vinculada al trabajo de promoción de la producción agroecológica de los/as técnicos/as de PROHUERTA que antecede y puede entenderse como uno de los factores que genera las condiciones para la emergencia y sostenimiento de la feria.

## **El Consorcio "Esperanza Yerbatera" de Misiones**

La experiencia de Consorcio "Esperanza Yerbatera", provincia de Misiones, se trata de un modelo de producción y comercialización asociada. Creado en 2011, el Consorcio está conformado por 11 cooperativas de pequeños productores (con 864 socios y una producción del orden de los 8 millones de kilos de yerba canchada anual) para articular la producción, la transformación del producto, el financiamiento y su comercialización para intentar trascender el supermercadismo, tanto en el mercado doméstico y externo. En cuanto a las *Innovaciones organizativas en la gestión del consorcio*, la opción por esta figura se afirmó como instancia administrativa y legal para desplegar los objetivos. Se encuentra constituido bajo matrícula 309/15 del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Se trata de una figura legal sin antecedentes en la Provincia de Misiones, aspecto que ha implicado dificultades locales en el plano legal y administrativo.

Como aspecto distintivo, el proceso fue apoyado por las delegaciones regionales de la Secretaría de Agricultura Familiar y del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, que financiaron la cosecha, el estacionamiento, y facilitaron la construcción de canales de comercialización del producto envasado a través de circuitos alternativos a los convencionales (supermercadismo). Este aspecto permite interrogarse en torno al locus de la gobernanza del proceso asociativo, vislumbrando la relevancia de la institucionalidad estatal federal para agrupar actores/as diversos con demandas productivas comunes y metas compartidas.

Por último, en esta experiencia, se observa que la escala de innovación es local, aunque su condición de posibilidad -en parte por lo mencionado arriba- se encuentra intrínsecamente ligada a una escala de innovación nacional. En este sentido, se trata de la búsqueda por la construcción de un mercado nacional de yerba mate bajo esquema de consorcio (obtenido de una adaptación de la experiencia de Chaco) que integra cooperativas de dimensión diversa y cuya capacidad productiva resulta disímil en relación a la transformación y procesamiento de la materia prima. En tal sentido, el elemento aglutinador es la condición subordinada de participación en los mercados de la yerba mate.

## **Red de Ferias y Mercados de la Universidad Nacional de La Plata**

En el caso de la Red de Ferias y Mercados de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires, se analizan tres experiencias en las que se crearon canales alternativos de venta de alimentos para mejorar los ingresos familiares de los y las horticultores/as y ofrecer a los/las consumidores/as productos de calidad a precios justos. En los tres casos el formato creado han sido ferias en las que se comercializan hortalizas producidas fundamentalmente de forma convencional. Las tres experiencias son:

- a) *Paseo de la Economía Social y Solidaria (PESyS)*: Comercialización directa de *hortalizas* con enfoque convencional. Solo el puesto de la UTT ofrece verduras agroecológicas.
- b) *Manos de la Tierra Feria del Productor al Consumidor*: comercialización directa de

hortalizas y comercialización de productos de terceros. Prácticas de intercambio y sociales consolidadas, en la existencia de un marco de reglas y acuerdos estables, bajo los cuales se abordan calidad y seguridad de la oferta. La cuestión de la venta directa del productor al consumidor, el hecho de que no se permita reventa, es un punto clave de identidad de la feria Manos de la Tierra, y de los tres espacios. No obstante, en Manos de la Tierra es un punto que genera tensiones debido a que los consumidores también demandan bienes que no son elaborados localmente. Frente a las mismas, han permitido un puesto de venta de productos del mercado convencional -aquellos que no cultivan los feriantes- y la atención de dicho puesto ha ido rotando entre los distintos productores-feriantes.

- c) *La Veredita*: Comercialización directa de hortalizas con enfoque convencional. En proceso de gestión y organización para establecer reglamento interno.

En los tres casos los/as feriantes aparecen mencionados/as como productores/as, aunque también comercializan productos de terceros. En todos los casos cuentan con el apoyo institucional y organizativo de profesionales de la UNLP.

El grado de consolidación de la estructura organizativa y de los marcos normativos de las tres ferias es variable. En este sentido, las *Innovaciones organizativas en la gestión de la Feria (gobernanza)* resultan diversas y con desigual profundidad. En cuanto Manos de la Tierra tiene un formato más sólido, La Veredita y en PESyS tienen marcos organizativos más frágiles y en construcción. Las tres ferias cuentan con un sistema de fondo común para gastos (cuota según cantidad de venta; fondo común; aporte mensual). Esto resulta fundamental para la gestión de cuestiones cotidianas y también para la compra de insumos o elementos para el armado de los puestos de la feria (tablones, gazebos, cartelera). Los esquemas normativos están asociados significativamente a la estructura universitaria, aspecto que implica un debate en torno a la capacidad de lograr definiciones mediante mecanismos autogestionarios. En la experiencia específica de Manos de la Tierra, se observan prácticas de intercambio y sociales consolidadas a través de un marco de reglas y acuerdos estables, bajo los cuales se abordan calidad y seguridad de la oferta. Por último, en el caso de La Veredita, se ha observado un proceso incipiente en la definición de un reglamento interno, aspecto que apuntalaría una estrategia de construcción de gobernanza, tanto entre sus feriantes como entre la propia feria con las otras ferias y la UNLP.

Por último, en las tres experiencias la innovación se centra en el ámbito comercial, estando en configuración nuevas formas organizativas de gestionar los nuevos espacios. La escala de innovación es local y las experiencias se inspiran en otras desarrolladas en el país.

## **Conclusiones**

En este apartado apuntamos algunas conclusiones preliminares de esta tipología de innovaciones construida que serán profundizadas en la sección siguiente, conforme se analicen los procesos, con foco en las condiciones de emergencia y sostenibilidad de las mismas.

Del análisis de los casos de estudio (ver cuadro en Anexo 1) emergen las siguientes

características:

- Las innovaciones relevadas se centran en la fase de comercialización de productos y de manera secundaria abordan otras fases y/o normativas oficiales. En parte, esto podría deberse al criterio de selección de los casos de estudio y al énfasis analítico de los/as responsables de realizarlos. En este sentido, interesa observar que solo en dos casos se intervino en la transformación de la normativa oficial (fiscal, bromatológica, agronómica, etc.), con una resolución abierta. Usualmente, se trata de adecuar las condiciones de producción/comercialización a la misma o no se la tuvo en cuenta.
- En aquellos casos en los que una estructura organizativa impulsa el proceso de innovación, se observa la necesidad de diseñar y objetivar formatos y procedimientos organizativos y/o productivos a través de protocolos, reglamentos u otros diseños que instrumentalicen los pasos a seguir y los modos de realizarlos. En este sentido, el fortalecimiento de la gobernanza, su institucionalización, resulta un elemento central para observar las condiciones de posibilidad de las experiencias.
- Usualmente, las experiencias de innovación se encuentran inspiradas en otras que tuvieron relativo nivel de éxito y/o reconocimiento en el país. En tal sentido, emerge con fuerza el formato “feria” como de fácil replicabilidad en diferentes realidades y contextos. En la siguiente sección, se buscará agregar elementos que nos permiten comprender las condiciones necesarias para su sostenibilidad.
- Por último, la escala de innovación tiende a ser local, esto se explica por el locus propio de las organizaciones sociales y/o instituciones de apoyo que las acompañan y por el mismo formato de la innovación en cuestión. En el caso de cambios en la normativa oficial, resulta ostensible su expresión nacional e incluso local.

## Las innovaciones como proceso

En este apartado interesa identificar factores intervinientes que posibilitaron la emergencia y sostenimiento de las innovaciones. En particular, se busca abordar las innovaciones como proceso, desde la perspectiva de la gobernanza que han sido identificadas, reconocidas y observadas en cada una de las experiencias.

En consonancia con lo planteado por Rodríguez (2020a), aquí se busca distinguir las dimensiones analíticas y normativas asociadas la gobernanza en el sentido usual de la toma horizontal de decisiones, la cooperación y la coordinación de los actores sociales, así como la autorregulación y la cohesión social. A estas dimensiones se le incluye una relativa a la estructura social y económica, la cual resulta clave para aprehender las desigualdades y asimetrías en la toma de decisión, las cuales se hallan presentes en la construcción y sostenimiento de la gobernanza en la que se despliegan los procesos de innovación.

La segunda fase del análisis comparativo está abocada a caracterizar y comparar a las innovaciones en cuanto proceso. Esto supone analizarlas, según las siguientes dimensiones:

- Actores/as (individuales-colectivos/as) e instituciones participantes del proceso. Aquí nos detendremos específicamente a identificar y analizar las características de los actores

según papel social, género, generacional, perfil/objetivo institucional; etc.

- Capitales (económicos, culturales, sociales, políticos, etc.) aportados al proceso de innovación;
- Significados movilizados en el proceso de innovación;
- Problemáticas y alternativas de solución reconocidas en la agenda pública territorial.

### **Productores familiares hortícolas en el partido de General Pueyrredon**

La experiencia de Mar del Plata consiste en tres dispositivos de mercado que integran actores de diverso origen, desde horticultores tradicionales, pasando por integrantes de organizaciones de base (MTE– rama rural), productoras/es feriantes en articulación con la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) y hasta por ex-funcionarias estatales que buscan incidir en la consolidación de redes agroalimentarias agroecológicas. Se trata de actores con trayectorias distintivas y particulares, lo cual también se liga con el origen, volumen y metas particulares de cada una de las tres iniciativas indagadas. El primer dispositivo consiste en una asociación civil que integra a horticultores que sin abandonar normas convencionales de producción, intentan innovar en aplicaciones racionales de agroquímicos. Con esta meta, buscan seguir buenas prácticas agrícolas e intentar distinguirse del resto de los productores a través del diseño y gestión de un sello de calidad. El segundo dispositivo abordado se halla integrado por horticultoras integradas a un movimiento urbano de escala nacional (donde se halla el locus de su gobernanza). Este grupo ha buscado reelaborar la ruralidad a partir de innovaciones relacionadas con las estrategias comerciales. Estrategias que suelen multiplicarse en el país y que consisten en ferias en plazas de la ciudad, con autorización y control municipal. En tal sentido, cabe destacar que la participación registrada en la organización del MTE rural así como integrando un grupo GAL –PROHUERTA-INTA pone de relieve el compromiso y acción organizativa efectiva de las mujeres. Por último, el tercer dispositivo involucra a un conjunto no necesariamente articulado de experiencias, aunque con el común denominador de un horizonte productivo agroecológico. Entre las mismas, se pueden registrar desde actores vinculados y apoyados en la experiencia de ex funcionarias para desplegar formas de innovación productiva y comercial hasta iniciativas familiares. El relevamiento y análisis elaborado al respecto refleja un conjunto variado de canales de comercialización (ventas en la huerta, distribución a domicilio, comercios especializados, mercados mayoristas y distribución directa a través de tecnologías de comunicación e información), cualidad que le otorga un potencial significativo aunque también evidencia una innovación como proceso y como producto que se compone de situaciones heterogéneas, usualmente incipientes.

En las tres experiencias se han movilizado un acervo de conocimientos previos para fortalecer fundamentalmente las formas de producción y de comercialización. La primera experiencia, AFHOPyA -la asociación de productores con enfoque convencional-, intenta intervenir en la gobernanza del plano normativo -para generar alianzas que permitan modificar leyes restrictivas en cuanto al manejo de agroquímicos a nivel municipal- y productivo -a partir del asesoramiento laboral y financiero a los horticultores más vulnerables. Para observar la puesta en juego de los diversos capitales, cabe considerar la heterogeneidad significativa de los tipos de productores que participan en esta asociación, se refleja en que algunos de sus miembros también se hallan

nucleados en el MTE rama rural. Mientras esta organización posee un perfil reivindicativo en torno al acceso a la tierra, otros integrantes de AFHOPyA representan sector de media a gran escala productiva. En segundo lugar, la propia experiencia del MTE ramal rural que se posee a escala nacional intenta ser replicada en Mar del Plata. En este caso particular, el informe expone la movilización del capital político de la organización, identificando los procesos de precarización y vulnerabilidad de derechos, propendiendo mediante la politización a ámbitos de mayor inclusión. Por último, en el conjunto de experiencias agroecológicas se observa, de forma semejante al caso anterior, el protagonismo de las mujeres que dirigen sus explotaciones. En estos esquemas agroecológicos, la dificultad de acceder a la tierra para impulsar estos proyectos se complementa con la carencia de crédito con el cual desarrollar innovaciones que se orienten a esta modalidad de producción.

A su vez, la información primaria sistematizada en el informe en ferias y almacenes saludables, registran carencia de conocimiento acerca de qué es un alimento saludable en una gran proporción de consumidores y consumidoras. Algunos confunden frescura, olor de las hortalizas que se comercializan frescas como hortalizas orgánicas. En general, los y las consumidoras reproducen una mirada de calidad convencional, prevaleciendo la preferencia por aspectos visuales como el brillo, color, frescura, desatendiendo a cómo fue producida esa hortaliza, qué manos trabajaron la tierra, cuántos agroquímicos se emplearon, etc.

Esa demanda por calidad visual es la que se observa en las definiciones de los y las productoras de la AFHOPyA. A través de la certificación de su producción bajo la implementación de las BPA, pretenden el apoyo de los consumidores que aún no conocen las diferencias entre un producto que no respeta las reglas del uso de agroquímicos de aquellos producidos bajo BPA. En cambio, las y los productores agroecológicos y en transición apuntan a la promoción de una calidad que vaya más allá de lo visual. Buscan que sus clientes valoren el proceso productivo que permitió que una hortaliza o fruta llegue a la mesa de un hogar, sabiendo que estarán consumiendo un alimento libre de agroquímicos. Para ello, este grupo de productores y productoras debe intercambiar ideas e información con los y las consumidoras, además de la necesidad de contar con clientes que sean conscientes de las adversidades sociales y ambientales de la producción convencional. Para ello, todas estas experiencias muestran un uso intensivo de tecnologías de información y comunicación.

Por último, en cuanto a las problemáticas y alternativas, la información analizada permite comprender que el desarrollo territorial sustentable de Mar del Plata requiere de un incremento en la escala (volumen de ventas, especificidad de esquemas alternativos en transición hacia la agroecología) y alcance (en relación a la construcción y expansión del mercado) tipo de experiencias. Para ello, se deberían implementar iniciativas que promuevan el intercambio y la articulación entre productores/as y consumidores/as. Para ello, resulta necesario no solo expandir el mercado y densificar su oferta, sino también estabilizar la gobernanza observada en los distintos dispositivos relevados

## **Caso Mercados de Frutas y Verduras de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires**

En el estudio están escasamente desarrollados los antecedentes y los actores intervinientes en el proceso de creación del mercado de referencia. En parte, se explica que ese vacío de información se debe a una importante entrada-salida de integrantes del mercado y la ausencia en la actualidad de quienes lo fundaron. En principio, no habría existido agencia de promoción social apoyando la iniciativa. Al parecer, se trata de una iniciativa de horticultores/as e intermediarios/as hortícolas que tienen en común el auto-reconocimiento como originarios del departamento de Potosí, Bolivia. Sin embargo se desconoce quién detenta la propiedad del mercado y cuál es su figura legal y el tipo de membresía sobre el que se sostiene.

Con relación al reclutamiento de “socios” o personas que alquilan un puesto, la identidad nacional imbricada con relaciones de parentesco habría jugado un papel importante en el autorreconocimiento y en la creación y mantenimiento de la iniciativa, a pesar de la importante rotación de puesteros. Las causas de las deserciones restan ser explicadas, pudiéndose hipotetizar motivos económicos, de acuerdos de reglas, entre otras.

El mercado es privado. Los capitales para la adquisición y acondicionamiento del predio, así como las gestiones realizadas ante los diferentes organismos para obtener las respectivas licencias (municipal, bromatológica, fiscal, etc.) también permanecen como incógnita.

En lo que respecta a la gobernanza del mercado en el informe se presentan pocos elementos para comprender cómo ha sido el proceso de construcción de la misma, su funcionamiento y dinámica. Se explicita que la gestión del espacio está delegada en el presidente y dos administradores, quienes toman las decisiones y median entre puesteros en caso de conflicto. Los puesteros son denominados “socios”, sin embargo no están claramente detalladas sus responsabilidades y derechos. El texto induce a pensar que su vínculo con el mercado forma parte de un acuerdo contractual, por el cual se paga por el derecho de un puesto para la venta, en determinado horario y días de semana, debiéndose cumplir determinadas normas internas.

El caso se inscribe en un proceso de concentración de los canales de comercialización de alimentos en el AMBA a través de la creación del Mercado Central de Buenos Aires y otros mercados concentradores, la creciente intermediación y pérdida de control de la formación de precios y retención del valor generado por los horticultores familiares. Este fenómeno demarca la necesidad de encontrar (construir y sostener) canales alternativos de comercialización, saltando intermediarios. El nuevo local adquiere el significado de un espacio comercial, que mejora las condiciones de venta (a través de disminuir problemas de logística, mejorar el acceso a los precios de productos en otros mercados, garantiza la venta de lo que se trae, etc.).

## **Caso del Valle de Amblayo, provincia de Salta**

El caso de referencia se caracteriza por ocurrir en un área con cierto grado de aislamiento, en la que predominan unidades de producción de tipo campesina (escasamente capitalizados), con gran tradición (conocimiento en el saber hacer) en la elaboración de quesos de cabra y reconocimiento externo (capital simbólico) por la calidad de sus productos. Tradicionalmente, la producción de quesos se realiza en el ámbito predial y mayoritariamente por mujeres.

Desde mediados de la década de 1990, agentes de desarrollo de diferentes instituciones de promoción social (INTA, GTZ, Programa Social Agropecuario, AVINA, FOPAR, CANDÁ, etc.) apoyan la implementación de proyectos productivos, de infraestructura y comerciales contribuyendo a la producción de cierta identidad de grupo entre sus destinatarios/as y transmitiendo capacidades para el diagnóstico de problemas, identificación de soluciones y abordaje a través de la figura proyecto. Si bien la calidad (valorada por el sabor) de los quesos de Amblayo es su capital máspreciado, las condiciones de inocuidad, el tamaño de los mismos para la venta y la distancia y dificultad de acceso a los centros de venta se convierten en obstáculos para la venta cumpliendo las normativas (bromatológica, fiscal, etc.) vigentes. El trabajo que vienen desarrollando los/as técnicos de diferentes instituciones sobre dicha problemática favoreció la conformación de una trama organizativa de los pobladores locales (entre las organizaciones formalizadas existen una Cooperativa y un Centro Vecinal) y que las problemáticas productivas sean reconocidas por los/as productores/as de Amblayo y estén comprometidos/as con su resolución. Estas son características que en parte explican las condiciones de posibilidad para que emerjan las dos estrategias que se detallan a continuación.

### ***Modelo industrial de elaboración de quesos de cabra***

Esta alternativa fue impulsada por un técnico del programa MiPYME y se canalizó a través de la Cooperativa. El capital económico que supuso la construcción de la planta según la norma vigente lo aportó la Subsecretaría MiPyMES y Desarrollo Local del Gobierno de Salta

La planta debió ser localizada en el pueblo de Amblayo por ser el único lugar con red de electricidad. Para su funcionamiento, la planta debió contratar empleados permanentes, sin embargo el periodo de producción de leche es estacional, lo que hace que la planta esté sin producir varios meses al año. La producción industrial precisa de leche refrigerada y pasteurizada, para ello, debió equiparse con la maquinaria correspondiente y para sortear el gasto de flete diario para la búsqueda de la leche a través de las diferentes unidades prediales, se optó por concentrar gran parte del rebaño en unos lotes próximos a la planta. En el estudio se observa que dicha estrategia si bien priorizó simplificar y abaratar la operatoria y costos de producción de la planta, transformó la dinámica de trabajo, de producción de los grupos domésticos y cierta identidad familiar asociada a los quesos según técnicas de producción. La pasteurización de la leche también es otro cambio tecnológico que afecta al gusto del queso. Es de destacar que desplazar a la planta industrial el cuidado del ganado y la producción de queso supone una transformación en la jornada laboral y en la división sexual del trabajo al interior de los hogares, así como en cierto control del proceso productivo y del flujo de ingresos-egresos monetarios. En

el informe se expresa la incertidumbre sobre el impacto de estos cambios y su sostenibilidad en el tiempo.

En relación a la estrategia comercial, a través del asesoramiento en comercialización, se diseñó una marca, un packaging especial e intenta conquistar canales de comercialización (queserías) vinculados a sectores de buen poder adquisitivo. En el informe, se plantean dudas con relación al éxito de esta estrategia. Tampoco hay mayor información sobre la dinámica cohesiva/disruptiva que ha tenido esta experiencia entre los miembros de la cooperativa. Juntar el ganado para su cría y/o la leche para la elaboración de quesos suponen procesos de asociación en la producción de la materia prima y en el agregado de valor que pueden resultar exitosos si se logran consensuar y mantener criterios y normas o altamente disruptivos si no emergen ni se sostienen los acuerdos.

### ***Modelo artesanal de producción de queso***

La experiencia en Amblayo se articula al proceso que desde 2009 se impulsa desde la Mesa Regional Caprina. Este espacio está integrado por referentes de SAF, INTA, SENASA, INTI, Asociación Parques Nacionales, gobiernos provinciales y municipales de Jujuy, Salta y Catamarca. Posee como objetivo aproximar la producción de queso de cabra artesanal a la calidad bromatológica óptima, a través del diseño de salas familiares queseras, lograr su inclusión/regulación en el CAA manteniendo la identidad y su adecuación al modo de producción de la AF, en especial se aspira a que el agregado de valor se realice en el predio y no en una planta industrial concentradora. De ese modo, se resguardan dinámicas productivas y técnicas de fabricación familiares. Esta trama de agentes de distintas instituciones estatales, con diferente incumbencia, acordó y trabajó conjuntamente tanto en el diseño de las salas familiares de elaboración de queso artesanal y en el cambio de la normativa existente (CAA). Para esto último trabajaron de modo articulado con otros actores del país en la presentación y construcción de alternativas a la diversidad de problemáticas en el agregado de valor en la agricultura familiar. Entre los logros destaca el cambio de la normativa del CAA para la elaboración de queso artesanal duro (con seis meses de estacionamiento).

El trabajo territorial de largo plazo de agentes de desarrollo (desde la década de 1990 hasta el presente) combinado con la convergencia en los últimos años de estos agentes en una estrategia común es uno de los factores que más inciden en la emergencia y mantenimiento de la iniciativa, incluso con gestiones de gobierno nacional adversas a este paradigma de desarrollo. Un aspecto a destacar de esta experiencia es la convergencia de agentes de desarrollo filiados a diferentes instituciones, con distintas incumbencias y órdenes de gobierno. Esto pareciera tornar más estable a esta red ante cambios de autoridades institucionales o de gestión gubernamental, y mayor capacidad de movilización de recursos institucionales (legales, simbólicos, culturales, sociales, económicos, etc.).

Otro aspecto de interés que ayuda a entender la emergencia de la experiencia y, que probablemente, sea un factor que incide favorablemente para su sostenimiento en el tiempo es el trabajo acordado y la activa participación de quienes integran las familias productoras de queso. Tanto en el diseño de la estrategia de producción artesanal, como en el diseño y rediseño,

de acuerdo a la experiencia de uso, de las salas familiares de producción de queso, son aspectos que dan cuenta de la necesidad de adecuarse a sus demandas y necesidades sentidas y resolver problemáticas articulando sus saberes y el conocimiento técnico. A través de la manutención de la producción artesanal de queso se busca poner en valor a) la identidad territorial, b) el modo de producción de cada familia, c) la calidad y el precio justo para consumidores, d) el modo de vida familiar (división sexual del trabajo, agregado de valor en la unidad predial, etc.).

No obstante lo expuesto, solo hay en funcionamiento seis salas de producción familiar de quesos y aún resta crear una nueva reglamentación que regule la producción artesanal de quesos frescos en el CAA Otro aspecto pendiente es mejorar los canales de comercialización. La expansión de la experiencia pareciera depender del acceso a nuevos recursos para construir las salas y de la aprobación de una nueva normativa para la venta de quesos frescos artesanales.

### ***Análisis comparativo de las estrategias seguidas***

El estudio de caso aborda dos estrategias de innovación seguidas para una misma población y proceso productivo, lo que habilita un primer análisis comparativo.

La estrategia de agregado de valor industrial busca insertar los quesos de los/as agricultores familiares al mercado convencional a partir de cumplir con la normativa (bromatológica, fiscal, etc.) vigente. Para esto introducen la tecnología industrial – única aprobada por el CAA- en el proceso productivo. Esa innovación conlleva importantes cambios y desajustes en las lógicas de organización de la producción – primaria y agregado de valor- de los grupos domésticos. Parte de las actividades productivas dejan de realizarse en las unidades prediales, conllevando la desarticulación de la división social del trabajo al interior de las familias y el control de éstas sobre las mismas. Esto último se observa fundamentalmente en la pérdida de la identidad de los quesos con las familias productoras, producto de la introducción de la pasteurización y demás tecnologías de estandarización de los quesos. Otro aspecto a considerar es que la escala de la tecnología industrial no siempre es adecuada para las condiciones de infraestructura existente en ámbitos rurales (provisión de energía, agua, vías de comunicación, etc.) ni para la escala de producción de la agricultura familiar, generando una subutilización de la misma. Probablemente, estas tensiones en la organización de la producción y del trabajo entre la lógica industrial y la de los/as agricultores familiares explique en parte la baja adhesión por parte de los y las agricultores familiares a la estrategia propuesta y la alta dependencia de personal técnico.

Por su parte, la estrategia artesanal de producción de queso demostró ser más acorde a la lógica de producción de la agricultura familiar. Tanto por la escala de producción, compatible con la unidad predial, como por el respeto de la lógica de organización y división del trabajo en la unidad predial. En el mismo sentido, puede observarse que al obviar la pasteurización mantiene las características organolépticas de los quesos y la referencia familiar correspondiente. Sin embargo, innovar en este tipo de tecnologías acordes a la escala y modo de organización del trabajo y de la producción de la agricultura familiar supone: a) el diseño de tecnología apropiada y b) adecuar la normativa existente (bromatológica, fiscal, etc.) a este modo de producción. Este tipo de cambios se gestan a escala provincial y/o nacional y, por lo tanto, precisan realizar negociaciones a esos niveles de gobierno y movilizar referentes de diferentes agencias estatales.

Evidencian ser lógicas de innovación más adecuadas a la producción familiar de mercancías, pero supone un trabajo para el diseño de nueva tecnología y la adecuación de la normativa vigente, lo que conlleva más tiempo y trabajo interinstitucional.

### **Feria de los huerteros, provincia de Tucumán**

La Feria de los Huerteros emerge de una densa trama vincular territorial configurada desde la década de 1990 a partir del accionar de agentes de desarrollo que operaban a través de diferentes instituciones estatales y actores sociales beneficiarios de éstos y/o articulados a través de diferentes formatos organizativos de primer y segundo grado (clubes, organizaciones barriales, rede, ferias, etc.). A lo largo de los diferentes contextos de crisis por los que atravesó el país y la provincia estos actores sociales fueron innovando en diferentes proyectos (feria trueques, productivos, comerciales, etc.) forjando un capital social, en términos de relaciones de solidaridad y confianza, y cultural - aprendizajes individuales y colectivos con relación a la realización de emprendimientos- que generaron las condiciones para que emergiera la Feria de los Huerteros de Tucumán.

Entre los agentes de desarrollo destacan los técnicos del PROHUERTA que desde 1997 trabajan en la difusión de la producción agroecológica y la venta de excedentes. Entre las organizaciones sociales destaca la Red Orgánica de Tucumán (ROST), que tuvo sus inicios vinculados a la Feria del Trueque de Productores Artesanales (2001-2003) durante la crisis de cambio de milenio, y se consolidó a través de 12 organizaciones, muchas de ellas beneficiarias de las acciones del PROHUERTA, de la Asociación de Técnicos/as de Programas y Proyectos Sociales (ATPPS) (creada, 2000) y de la Fundación Calchaquí para el Desarrollo Regional (1993). Nuevamente, se observa una trama relacional territorial en dos niveles sobre la cual se proyecta la experiencia: a) espacios (formales o informales) de articulación de agentes de desarrollo de diferentes instituciones que impulsan un mismo proyecto/estrategia y tienen por destinatarios a un mismo público y b) estructuras organizativas rizomáticas (diferentes formatos organizativos, que se articulan horizontal y verticalmente, e, incluso bajo diferentes nombres creados para distintos proyectos pudiendo nuclear a parte de un mismo público), que están dinamizadas por relaciones de confianza y (re) conocimiento mutuo generadas en experiencias pasadas.

La feria, como espacio novedoso de intercambio de alimentos articula múltiples fines. Surge para mejorar las condiciones de comercialización a través de la venta directa e incrementar los ingresos domésticos de sus miembros. También se encuentra estrechamente vinculada a la valoración y difusión de otro modo de producción -el agroecológico- y distribución de alimentos -precio justo/economía social- que entendemos abonan y refuerzan la producción y reconocimiento del colectivo que la sostiene, es decir la cohesión grupal. La Feria también es concebida como un espacio cultural y de sociabilización, que ciertamente se imbrica, nutre y refuerza a los otros dos. Probablemente, esa multiplicidad de objetivos compartidos (a diferencia de la Feria de Malvinas Argentinas) explique la mayor permanencia, compromiso e implicación con la Feria de sus miembros y la mayor estabilidad/perpetuidad. Aquí es importante recordar que la Feria tiene lugar en las instalaciones de un Club barrial, integrante de la RIOST, durante el

fin de semana. Estar/pertenecer a la feria no se explica únicamente por una rentabilidad económica, existen factores emocionales, ideológicos, culturales que también participan y pueden motivar a alguna persona a permanecer, incluso cuando económicamente no sea rentable, pues están en juego otros lucros/proyectos (emocionales, identitarios, ideológicos, recreativos, que se valoran).

La Feria de Huerteros de Tucumán destaca por ser una de las experiencias donde se observa mayor formalización de elementos que hacen a la gobernanza (estructura organizativa, división de funciones, asamblea para la toma de decisión, protocolos para la distribución y montaje de stand, protocolos de elaboración de alimentos, registro de mercadería y venta, etc.). Diferentes aspectos que hacen a su funcionamiento se han formalizado a través de protocolos, diagramas y/o procedimientos y son cumplidos y supervisados durante cada evento. Del informe, intuimos que aún existe gran protagonismo de los/as agentes del PROHUERTA en identificar las necesidades, formas y criterios para diseñar soluciones y presencia activa en su implementación. Se entiende que forma parte de un proceso de apropiación y asunción de responsabilidades por parte de los feriantes.

El reconocimiento y vínculo con los/as consumidores/as a partir de la implementación de diferentes medios de comunicación para publicitar la feria, reconocer sus demandas y/o preferencias y, a su vez, transmitir las características que hacen a la calidad (agroecológica y bromatológica) y valor (traducido en precio) de los alimentos que venden es otro factor que explica el sostenimiento de la experiencia, pues sin clientes la feria como emprendimiento comercial fracasaría.

Otro aspecto que hace la sostenibilidad de la Feria y sus feriantes son las acciones dirigidas a mejorar la inocuidad de los alimentos, a inscribir a los/a feriantes en el registro de efectores, etc. es decir, acciones dirigidas al cumplimiento y/o aproximación a la normativa (bromatológicas, fiscal, etc.) vigente.

### **El Consorcio "Esperanza Yerbatera" de Misiones**

En esta experiencia, los actores centrales son los asociados de las once cooperativas yerbateras que conforman el Consorcio La Esperanza. Se trata fundamentalmente de agricultores familiares, quienes suelen ser propietarios de pequeñas unidades productivas (entre 25 y 50 hectáreas, en las cuales algunas hectáreas son implantadas con yerba mate), de distintas zonas de la Provincia de Misiones. Históricamente, este sujeto social ha estado asociado al cooperativismo y gremialismo agrario. La tradición cooperativa en la región, asociada al tipo social "colonos" se hace presente en los discursos, sobre todo entre aquellos dirigentes de cooperativas que han participado personalmente de procesos de organización gremial agraria. Esta identidad cultural arraigada territorialmente resulta clave para entender las posibilidades de expandir y sostener la gobernanza que exige una figura como el consorcio.

Como aspecto relevante, cabe destacar la preexistencia de marcas propias, algunas de

reconocida trayectoria aunque sin presencia efectiva en las cadenas supermercadistas. Asimismo, en esta experiencia se observa una actuación decisiva de la institucionalidad estatal en distintas dependencias (Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación, Ministerio de Desarrollo Social y Ministerio de Agricultura de la Nación, Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones, Programa Yerba para Todos).

En este esquema de gobernanza pública-privada no lucrativa, resulta significativa la innovación de procesos, sobre todo en lo atinente a los cambios organizacionales (logística, trato conjunto con clientes, comercialización conjunta, modos de relación con movimientos sociales y políticas públicas). Estos pueden obedecer a instancias de aprendizaje sostenidas en el tiempo, de tipo acumulativo y múltiple, relacionados con las prácticas e interacciones sociales, el intercambio de informaciones y la transmisión intergeneracional de conocimientos.

En este esquema de gobernanza, se pueden observar obstáculos para la estabilización de la experiencia. Uno de ellos, a nuestro juicio central, consiste en la dificultad de acceder a créditos para participar a lo largo de los eslabones productivos que supone el proceso de elaboración. En tal sentido, las cooperativas yerbateras usualmente poseen escasos márgenes de autonomía, condiciones desiguales de negociación con las grandes empresas compradoras, que intervienen efectivamente manteniendo bajos los precios pagados por la yerba canchada. En este contexto, los productores suelen optar por vender hoja verde de yerba a las empresas que abonan en plazos menores de tiempo, ya que ello resulta vital para su esquema de reproducción (centrado en la diversificación de ingresos y en su cobro en el menor lapso posible). Aisladas una de otras, las cooperativas se encuentran forzadas a comercializar la yerba canchada para pagar a sus socios, obteniendo precios inferiores que impedían su capitalización. Ocasionalmente, este ahogo financiero implica un drenaje de fondos vía comercialización a terceros, lo cual implica la reproducción de un círculo vicioso. Las dificultades de financiamiento para completar un proceso que implica dos años desde la cosecha hasta la comercialización del paquete de yerba, así como la carencia de volumen para atender con continuidad y calidad las oportunidades de mercado, evidenciaron la necesidad de asociar las pequeñas cooperativas para mejorar su capacidad operativa y de escala de comercialización.

En este marco estructural que dificulta la construcción y la estabilización de una gobernanza a través de la cual hacer madurar procesos de innovación, el informe resalta que los cooperativistas destacaban como una de sus principales dificultades el tiempo de estacionamiento que requiere el producto (sin haber vendido ya debe comprarse hoja verde para secar). De esta forma, se genera un estrangulamiento financiero que los dirigentes de las cooperativas expresaron como una dificultad crucial para sostener el negocio yerbatero bajo un esquema asociativo. El Consorcio, en tanto respuesta de gestión asociada, puede comprenderse como una innovación en tanto proceso, dirigida a incrementar la comercialización vía incremento de capacidad de procesamiento, negociación y logística. Como parte de la comercialización conjunta y ante la problemática que representa la logística para este conjunto de cooperativas (del informe se desprende la carencia de medio de transporte propio apto para la comercialización), el Consorcio se propuso como objetivo la adquisición y gestión asociada de un vehículo (Rodríguez et al., 2018: 9). Con esta incorporación, se ha pretendido lograr un acceso a los grandes centros urbanos

ajustando la logística a sus requerimientos. Paradójicamente, esta definición permitiría mayores grados de autonomía, debido a que en estos centros es donde se concentra la mayor parte de los mercados del Consorcio. No obstante, la innovación como proceso -organizativa y logística- posee como limitante la estructura de los mercados, organizados por oligopolios de la alimentación que emplean el precio como estrategia para controlar los márgenes de los pequeños competidores

### **Red de Ferias y Mercados de la Universidad Nacional de La Plata**

En La Plata, las tres ferias de comercialización relevadas poseen una relación directa con la institucionalidad y comunidad universitaria (especialmente con el Centro Regional de Extensión Universitaria), desde donde se conforma la red que las aglutina. En solo una de ellas se observa otra institucionalidad (UTT), evidenciado en un puesto que ofrece verduras agroecológicas. Como se plasma en la descripción respectiva, las condiciones y limitantes de las tres ferias se encuentran ligadas a las posibilidades institucionales que le otorgan sustento. Más allá de la complejidad organizativa que ha derivado incluso en la conformación de una institucionalidad de gobierno, resulta frecuente hallar interrogantes en torno a la capacidad efectiva de autogestión. El informe sobre el que se basa el presente documento detalla fundamentalmente la participación de consumidoras y consumidores, siendo menos relevante en el mismo la cuestión organizativa y la estructura de actores que cada una protagoniza. El mismo evidencia la necesidad del espacio de encuentro, periódico, entre feriantes y referentes de las tres ferias que integran esta red, debido a que posee la virtud de registrar que resulta habitual que entre quienes integran cada una de las tres experiencias no reconozcan poseer una relación estrecha con las otras dos. No obstante, el informe no ahonda en las formas que adquieren las tomas de decisiones ni como se estructuran los distintos sistemas de fondeo común para gastos, aspectos sobre los cuales podrían haberse identificado innovaciones como proceso y como producto, fundamentalmente en lo relativo a la gobernanza.

Por otro lado, resulta posible identificar que los capitales aportados a la innovación son centralmente culturales (la información disponible permite observar la presencia de consumidores/as responsables) y políticos (los vínculos organizativos que permiten la red, así como las formas de construcción de gobernanza al interior de cada una de las tres experiencias). A partir del discurso de las y los consumidores entrevistados que se sistematizan en el informe, resulta posible observar que se registra una asociación directa de las diferentes ferias y mercados con los productos hortícolas, siendo el principal producto las hortalizas de estación y solo, tras estas, algunos productos elaborados. En esta dirección, la comercialización directa de productos de la agricultura familiar permite la inclusión de emprendedores y emprendedoras que comercializan productos elaborados.

El lugar central de las hortalizas, en tanto producto que convalida el papel de la feria como lugar para la comercialización, se reafirma en las valoraciones positivas. Las mismas se registran en cuanto a la calidad, refiriendo en este caso a la frescura y perdurabilidad, así como en la relación precio-calidad, siendo esta uno de los atributos destacados de la feria. No obstante, la

responsabilidad en cuanto a la calidad de los alimentos comercializados en las ferias de la red, se asocia a una dimensión individual y subjetiva, a una responsabilidad de los productores en relación a la misma. En este sentido, puede apreciarse una gobernanza acotada a la situación de cada actor/a, encontrándose esta comparativamente más desarrollada en los esquemas de gobierno de las ferias, donde resultan ostensibles las formas de politización que adquiere el vínculo entre feriantes, entre éstos y los/as consumidores/as y entre las ferias y los decisores de la universidad.

## Conclusiones

En este apartado apuntamos algunas conclusiones para el análisis comparativo realizado para las seis experiencias relevadas en Argentina, poniendo especial énfasis en la innovación como proceso y puntualizando en la problemática de la gobernanza y la sostenibilidad, que se proponen como interrogantes para las próximas instancias que incluye la investigación. Específicamente.

- El vínculo entre marco teórico y casuística abre el interrogante en torno a la propia definición y operacionalización de la categoría conceptual “innovación”. En esta dirección, cabe plantearse que el tratamiento de la innovación como producto y como proceso ha permitido indagar sus límites difusos, tanto territorial como inter-temporalmente. Si cada una de las experiencias indagadas pueden comprenderse de un hecho social total, la innovación que ella implica puede desagregarse en las dimensiones organizativas, normativas y territoriales sobre las que aquí se ha intentado echar luz. En definitiva, si se entiende como ha planteado el proyecto que origina la investigación, que la innovación es un conjunto de prácticas sistemáticas llamadas a resolver demandas populares insatisfechas -comercialización, reducción o eliminación de intermediarios, acceso al empleo y a alimentos sanos a precios justos, construcción del consumo responsable y/o solidario- puede comprenderse que como categoría operativa permite abordar procesos socio-técnicos contingentes, sobre los cuales la cuestión de la gobernanza y de los mercados permite complejizar la perspectiva de análisis.
- En función del ítem anterior, una dimensión usualmente soslayada y que resulta central es la temporalidad y la eficacia de la innovación, dimensiones imbricadas con la propia noción de sostenibilidad. Aquí se ha comprendido a la misma en tanto capacidad de una iniciativa de perdurar (reproducirse inter-temporalmente) y de poseer simultáneamente la capacidad efectiva de generar sus propios ingresos. Desde la óptica de la Economía Social y Solidaria (ESS), pueden identificarse al menos dos enfoques al respecto (Vázquez, 2010). El primero entiende que el logro de la sostenibilidad implica fortalecer la capacidad de los emprendimientos para competir en el mercado, propendiendo a su eficiencia económica. El segundo enfoque considera que la sostenibilidad depende del desarrollo de instituciones y políticas basadas en principios como la reciprocidad, la redistribución, las economías domésticas y la planificación. Esta última definición se liga con el concepto de gobernanza aquí abordado y permitiría alumbrar disputas, conflictos, su estabilización y eventual resolución. Implica la posibilidad de contraponer la “sostenibilidad económica

mercantil estricta” -dirigida a evaluar emprendimientos según su capacidad de generar un excedente económico monetario y su capacidad de competir en el mercado, frente a una “sostenibilidad socioeconómica” o “social”, -considerada como capacidad de reproducir la vida- y “plural”, que priorice la pluralidad de principios económicos. Este último aspecto trasciende la mera finalidad de las iniciativas -lucro o empresa social- y podría también llevar a discutir la(s) racionalidad(es) que suponen el cálculo subjetivo e intersubjetivo e incluso la función del interés financiero en iniciativas como las aquí analizadas.

- A partir del segundo enfoque -sostenibilidad socioeconómica-, resultaría factible indagar en la producción de estatalidades que aborden la sostenibilidad desde articulaciones de intervenciones orientadas a atender la demanda de empleo, los circuitos cortos de comercialización, el derecho a la alimentación saludable a precios justos, etc.
- En esta dirección, se trata de abordar las problemáticas que aquí se tratan tensionando las propias nociones de gobernanza, de mercado y de sostenibilidad. Y ello resulta posible a la luz de lo que las experiencias dejan traslucir, aunque posiblemente también por lo que los informes han omitido. Por ello, se debería visibilizar la relevancia de una innovación como producto y como proceso cuando detrás (y a partir de ella) se articulan distintas instituciones (sobre todo, estatales) con incumbencias diversas (y hasta en casos como los aquí observados, con objetivos *a priori* contrapuestos y hasta contradictorios). En esa convergencia, cabe incorporar en el análisis instituciones encargadas de subsidios públicos basados en principios de redistribución progresiva y reciprocidad, aunque también aquellas que permiten estabilizar y canalizar demandas socio-técnicas identificables en la construcción de la gobernanza (fiscales, agronómicas, bromatológicas, comerciales, etc.).
- Por ende, del análisis aquí realizado, cabe considerar que se han registrado innovaciones que representarían casos de relativo éxito, en los se alcanza una relativa estabilidad y unidad organizativa, se normativizan procedimientos y se amplía el horizonte temporal (tiempo-eficacia). Lo hasta aquí caracterizado permite exponer experiencias en las que, en una secuencia lógica, se articulan de forma virtuosa y estable el desempeño económico (producción, distribución, empleo, ingresos) en términos de regularidad y cierta previsibilidad; mientras que en la dimensión de la gobernanza se fundan rutinas e institucionalizan valores y se consolida un rumbo.
- Por último, la enumeración previa permite interrogarse en torno al control de los sesgos que implica analizar información secundaria, fuente a partir de la cual pueden registrarse criterios de selección y dimensiones disímiles, aún a pesar de contar con el común denominador de centrarse en experiencias de comercialización. Sin embargo, en las mismas iniciativas indagadas también probablemente se pudo haber identificado e interrogado en torno a dimensiones productivas en caso de que la información primaria lo permitiera. Mediante dimensiones productivas podrían rastrearse y mensurarse condiciones de posibilidad adicionales para una gobernanza que permita formas ampliadas de sostenibilidad. En esas formas ampliadas podría reconocerse el funcionamiento de estas experiencias ante el conflicto, el transitar del tiempo y las dinámicas organizativas, aspectos que posibilitaría reconocer con mayor profundidad sus carencias y potencialidades. En tal sentido, se abren nuevos interrogantes.

## Lineamientos de políticas públicas

A los fines de traducir estos hallazgos en recomendaciones preliminares de políticas públicas, sujetas a la reflexión y debate del equipo técnico del proyecto de referencia, consideramos que todo proyecto de intervención orientado a mejorar las condiciones de vida, económicas y comerciales de los/as agricultores/as familiares debería contemplar la especificidad de esta forma social -en cuanto sus racionalidades, organización de la producción, división del trabajo doméstico y dotación de capitales- y diseñar alternativas compatibles con estas. En los casos analizados, las innovaciones que lograron relativo éxito evidencian haberse articulado armónicamente con racionalidades, lógicas de producción y/u organización del trabajo en curso, como ser las “ferias”. En los casos en que se promovieron innovaciones productivas y comerciales que suponen la movilización de recursos y/o incorporación de una racionalidad empresarial/capitalista (Mercado de Malvinas Argentinas, Modelo industrial de fabricación de quesos de cabra en Amblayo, entre otras) la sostenibilidad de la experiencia y/o de la participación de los/as agricultores/as familiares se ha visto restringida, probablemente por la tensión entre las lógicas y dotaciones de capitales en juego.

Sin embargo, esta premisa rara vez puede ser garantizada desde el accionar de una sola institución, pues para la concreción de la misma no solo es preciso intervenir con esa lógica en sistema productivo predial o en la organización de base que las agrega, sino también en el sistema social más amplio. Nos referimos a la necesidad de tornar coherente con la lógica y dotación de recursos de la agricultura familiar al sistema tecnológico, marco normativo e institucional, infraestructura territorial, entre otros aspectos. Por más promisorio que pueda ser una innovación en el nivel predial o en el de la organización de base, si el marco tecnológico, normativo y/o la estructura territorial no son compatibles con la misma, su sostenibilidad se verá amenazada.

Esta perspectiva de intervención para el mejoramiento de las condiciones de producción y comercialización de los/as agricultores/as familiares al reconocer la necesidad de transformar factores estructurales para tornarlos coherentes con sus lógicas, supone un trabajo interinstitucional, movilizandovoluntades políticas y saberes técnicos que realicen un abordaje sistémico. El modelo artesanal de producción de queso de Amblayo es un buen ejemplo para retratar este tipo de desafíos. Ciertamente, este tipo de intervención interinstitucional es mucho más dificultosa y de más largo plazo, que el abordaje parcial o sectorial. A favor agencia la posibilidad de promover transformaciones coherentes con las racionalidades y dotación de recursos de los/as agricultores/as familiares y, en consecuencia, factibles de ser apropiadas y sostenidas por ellos/as mismos/as.

La apropiación y, en consecuencia, sostenibilidad de las innovaciones también están vinculadas a su diseño participativo, es decir que contemple las motivaciones y perspectivas de los/as destinatarios/as. La necesidad de producción de un sistema de gobernanza -protocolos,

organigramas, reglamentos, etc.- emerge como una necesidad deseable en todos los estudios de caso.

En cambio, menos tematizado está el imperativo de que las posiciones ocupadas en esos espacios por los/as técnicos/as de las agencias de intervención deben gradual pero rápidamente ser ocupadas por los/as propios/as beneficiarios/as, para garantizar su apropiación y sostenibilidad. Por otro lado, la discontinuidad institucional prevaleciente en Argentina, producto de los cambios de gestión de las autoridades de los diferentes órdenes de gobierno, resulta una amenaza permanente para los procesos de desarrollo territorial y demarca una amenaza omnipresente en procesos organizativos impulsados y sostenidos por técnicos/as estatales. En tal sentido, a la par de propender al fortalecimiento de las instancias organizativas de los/as agricultores/as familiares, deberían considerarse la institucionalización de instancias públicas no estatales que permitan consolidar -y estabilizar- una gobernanza que integre, articule y otorgue estabilidad a las relaciones entre los distintos actores que participan de la agricultura familiar como cuestión socialmente problematizada, incluyendo a los organismos con competencia técnica en la materia. De ese modo, se estaría en condiciones de lograr acervos de conocimiento, su acumulación y reelaboración, propendiendo a saltos incrementales en las capacidades innovadoras de las políticas públicas, en condiciones de centralizar experiencias, producir conocimiento formal y tácito, así como construir un conocimiento técnico cercano a las demandas del sector.

,

## Bibliografía

- Barrientos, María Eugenia; Aranguren, Cecilia; Viteri María Laura y Rodríguez, Francisco. 2020. Análisis preliminar de la experiencia de innovación comercial, productiva y organizacional de productores familiares hortícolas en el Partido de General Pueyrredon. Estudio de caso. FONTAGRO. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Bogado, Rosana, D'addario, Juan; Gortari, Javier y Oviedo, Alejandro. 2020. Consorcio Esperanza Yerbatera, Provincia de Misiones, Argentina. FONTAGRO. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Duré, Soledad; Drago, Natalia y Dumrauf, Sergio. 2020. Estudio de Caso: "Red de Ferias y Mercados de la UNLP", Argentina (Región Metropolitana Sur). Estudio de caso. FONTAGRO. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Müller, Ana; Chávez, Florencia; Carrapizo, Verónica; Bravo, Gonzalo y Chávez, Mónica. 2020. Procesos de innovación para el agregado de valor y la comercialización en sistemas familiares de tambo - quesería artesanal de cabra en el Valle de Amblayo, Salta. FONTAGRO. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Radeljak, Florencia; Bruno, Martín y Grenoville Sebastián. 2020. Mercado de Frutas y Verduras de Malvinas Argentinas. Estudio de caso. FONTAGRO. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Ríos, Alejandro y Viteri, María Laura. 2020. Feria de los Huerteros de Tucumán, Argentina. Estudio de caso. FONTAGRO. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Rodríguez, Francisco; Sánchez Vargas, Isabela; Vidal, Matías; D'addario Ferrou, Juan Octavio; Gortari, Javier y Oviedo, Alejandro (2018). "Desafíos en la comercialización de yerba mate para cooperativas de agricultores de Misiones, Argentina". En: X Congreso ALASRU Ruralidades en América Latina: convergencias, disputas y alternativas en el siglo XXI. 25 al 30 de noviembre de 2018 - Montevideo.
- Rodríguez, Francisco (2020a) Producto 1. Informe sobre metodologías de estudios de caso y comparativo diseñadas. Documento metodológico. FONTAGRO. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Rodríguez, Francisco (2020b). Informe sobre metodologías de estudios de caso y comparativo diseñadas. Documento metodológico. FONTAGRO. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Vázquez, G. 2010. El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados. Revista de Ciencias Sociales UNQ, 2(18), 97-120.



## Anexo 1. Caracterización de la innovación según, fase del circuito productivo en el que ocurren, escala y originalidad.

Distrito	Modelos de innovación	Fase del circuito productivo					Escala innovación	Originalidad de la innovación
		Producción primaria	Agregado valor	Comercialización	Protocolos de la organización	Normativa estatal		
General Pueyrredon, provincia de Buenos Aires	AFHOPyA (trazabilidad productiva mediante sello de origen y calidad)	X		XX			Provincial	Réplica de experiencias nacionales
	Ferias MTE rural, transición agroecológica	XX		XX			Nacional	Réplica de experiencias provinciales
	Che Verde (agroecol)	XX		XX			Local	ídem
Mercado Malvinas Argentinas, Bs. As	Mercado privado			XX			Local	Réplica de experiencias locales
Productores/as de queso del Valle de Amblayo, provincia de Salta	Fabricación artesanal de queso de cabra	X	XX		X	XX	Local / Nacional	<b>Original</b> (inérito país)
	Fabricación industrial del queso de cabra	X	XX	XX	X		Local	Réplica de experiencias nacionales
Feria de los huerteros, provincia de Tucumán	Feria mensual	X	X	XX	XX		Provincial	Réplica de experiencias nacionales



Distrito	Modelos de innovación	Fase del circuito productivo					Escala innovación	Originalidad de la innovación
		Producción primaria	Agregado valor	Comercialización	Protocolos de la organización	Normativa estatal		
Consortio Esperanza Yerbatera, Misiones.	Producción y comercialización asociada	X	X	X	XX		Provincial	<b>Original</b> (inédita en la provincia)
Red de Ferias y Mercados de la UNLP, provincia de BS AS	Feria – hortalizas producción convencional (PESyS)			X	X		Local	Réplica de experiencias provinciales
	Feria (Manos de la Tierra)				XX		Local	ídem
	Feria- hortalizas convencionales (La Veredita)			X	X		Local	ídem.

Nota: **XX** Foco de la innovación y **X** Aspectos trabajados/analizados de forma no prioritaria

## Instituciones participantes



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
Argentina



Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



[www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)

Correo electrónico: [fontagro@fontagro.org](mailto:fontagro@fontagro.org)