

**REDES PÚBLICO-PRIVADAS Y DINÁMICAS DE LOS  
COMPLEJOS PRODUCTIVOS AGROALIMENTARIOS: Actores y  
entramados locales en el corredor citrícola del río Uruguay<sup>i</sup>  
(Argentina)**

**AS REDES PÚBLICO-PRIVADAS E AS DINÂMICAS DOS  
COMPLEXOS AGROALIMENTARES: Atores e redes locais do  
corretor de citros do Rio Uruguai (Argentina)**

**Clara Craviotti**

Investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET),  
Argentina.  
ccraviotti@yahoo.com

**Paula Palacios**

Docente e investigadora del Centro de Investigaciones Geográficas,  
Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de La Plata, Argentina.  
epalacio@isis.unlp.edu.ar

**Resumo**

Este artigo enfoca un complexo produtivo orientado para o mercado interno que tem aumentado suas exportações da produção de citros do corretor do rio Uruguai, Argentina. Considerando que as abordagens existentes no desenvolvimento local enfatizam os chamados fundamentos institucionais do crescimento, o artigo explora algumas das redes público-privadas encontradas, com especial atenção a si sejam dirigidas no sentido de alcançar um melhor posicionamento da produção local de citros no espaço global. Em um segundo nível de análise, é avaliado até que ponto estas estruturas incluem os atores representativos de agentes sociais mais vulneráveis do complexo, em particular os pequenos e médios produtores. A metodologia utilizada na análise combina técnicas quantitativas e qualitativas; é baseada na triangulação de materiais secundários e entrevistas com informantes qualificados que representam os diversos atores intervenientes no tecido produtivo estudado.

**Palavras-chave:** Cadeias globais de valor, Sistemas produtivos locais, Citricultura, Redes público- privadas, Pequenos e médios produtores.

## Resumen

Este trabajo se centra en un complejo productivo de base agraria orientado al mercado interno que ha venido incrementando su performance exportadora, la producción citrícola del Río Uruguay en Argentina. Considerando que las actuales aproximaciones en materia de desarrollo local enfatizan las denominadas *bases institucionales del crecimiento*, el artículo analiza algunos de los entramados público-privados delineados, prestando atención a si se orientan hacia el logro de un mejor posicionamiento de la producción citrícola local en el espacio global. En un segundo nivel de análisis, considera en qué medida tales entramados incluyen a los actores sociales representativos de los agentes más vulnerables del complejo productivo estudiado, en particular los pequeños y medianos productores.

La metodología empleada en el análisis combina técnicas cuantitativas y cualitativas; se basa en la triangulación de materiales secundarios con entrevistas efectuadas a informantes calificados representativos de los diferentes actores presentes en la trama productiva estudiada.

**Palabras Clave:** Cadenas globales de valor, Sistemas productivos locales; Citricultura, Entramados público-privados, Pequeños y Medianos Productores.

## Introducción

En la reciente evolución de los sistemas agroalimentarios, cobra progresiva importancia el desarrollo de circuitos que involucran productos a ser consumidos en fresco en mercados distantes (entre ellos, las frutas y las hortalizas), aspecto posibilitado por avances tecnológicos en las etapas de procesamiento y transporte, y por los cambios experimentados en las fases de distribución. Así, mientras hay productos que nacieron “globales” desde sus inicios, otros han ido reorientándose hacia una mayor inserción externa, favorecidos por políticas - especialmente en los países en desarrollo -, que apuntan a generar un saldo favorable de la balanza comercial. Por esta vía, producciones de fuerte arraigo en los territorios están experimentando importantes redefiniciones, tanto en términos de los agentes participantes y su posicionamiento relativo, como en lo que respecta a sus condiciones de producción.

En este trabajo abordaremos este segundo tipo de situaciones, la de los complejos productivos de base agraria orientados al mercado interno que han venido incrementando su performance exportadora, tomando como eje de análisis al corredor citrícola del Río Uruguay en Argentina. Se trata de un espacio caracterizado por la presencia de alrededor de una decena de empresas empacadoras-exportadoras, diversos

proveedores de servicios y unos 2300 productores que controlan un total 55.000 hectáreas citrícolas, y que presentan heterogeneidades en cuanto a sus modalidades de organización del trabajo, acceso a tecnología e integración de actividades poscosecha. Estos agentes productivos forman parte de una actividad de particular importancia en la región, especialmente en lo que refiere a su absorción de mano de obra (alrededor de 8000 trabajadores, sólo para las actividades de cosecha y empaque).

En conjunto la región del Noreste Argentino (NEA) es responsable del 86% de la producción nacional de mandarinas y del 66% de naranjas (FEDERCITRUS, 2008) y participa con el 89% del total de las exportaciones de mandarinas del país y el 57% de naranjas (SENASA, 2008). Asimismo, se inserta en el mercado internacional de cítricos como proveedora de fruta de contraestación para el hemisferio norte, compitiendo con otros países oferentes de estructura de maduración similar, como es el caso de Sudáfrica, Nueva Zelanda, Uruguay, Brasil.

El corredor citrícola del río Uruguay en el que se centra el presente artículo concentra buena parte de la producción citrícola del NEA<sup>ii</sup>; abarcando los departamentos de Concordia y Federación en la provincia de Entre Ríos y el departamento de Monte Caseros en la provincia de Corrientes (Fig.. 1).

Si bien la fruta es fundamentalmente vendida en fresco y en el mercado interno, comparando el quinquenio 2003-2007 con el precedente se observa un incremento de la proporción de fruta destinada a industria y en particular de la fruta exportada. Sin duda alguna la evolución de las exportaciones citrícolas está ligada a la devaluación de la moneda argentina producida en 2002 que reposicionó al sector exportador; no obstante los aspectos estrictamente macroeconómicos deben considerarse conjuntamente con los de índole “meso” (el ambiente institucional en el ámbito local- regional) a la hora de explicar los resultados alcanzados.



**Figura 1: Corredor Citrícola del río Uruguay**

Precisamente en este ámbito de indagación se sitúa el presente artículo. Teniendo en cuenta que las actuales aproximaciones en materia de desarrollo territorial enfatizan la relevancia del ámbito local y de las denominadas *bases institucionales del crecimiento*, exploraremos algunos de los entramados multiactorales público- privados presentes en la región estudiada y el tipo de proyecto que detentan, contemplando si éste se orienta hacia el logro de un mejor posicionamiento de la producción citrícola en el espacio global.

En un segundo nivel de análisis, nos interesa considerar en qué medida tales entramados incorporan a los actores sociales representativos de los agentes más vulnerables del complejo productivo analizado, en especial a los pequeños y medianos productores, ya que en ellos se focaliza nuestro proyecto de investigación. En este sentido, es pertinente tener en cuenta que en su mayoría éstos comercializan su fruta en el mercado interno y que su participación en la exportación por lo general se produce de manera subordinada, como proveedores secundarios de las grandes empresas verticalmente integradas (que poseen producción propia y empaques, y acceden de manera directa a los distribuidores ubicados en los principales mercados de destino). La participación de éstos en los ingresos generados por la exportación suele ser minoritaria en comparación con la retribución obtenida por las fases poscosecha. Asimismo, a partir de la implementación de las políticas de desregulación y apertura en los años noventa, la tendencia general ha sido hacia la pérdida de la importancia relativa de este sector en los mercados (ROSSI y LEON, 2008). En ese marco, una de las hipótesis del proyecto de investigación en que se enmarca el presente artículo (y que pretendemos explorar a partir del análisis realizado) es que la inserción de pequeños y medianos productores en cadenas globales resulta posibilitada por el desarrollo de formas de coordinación horizontal de carácter incluyente (en contraposición a las de tipo vertical, productor-exportadoras), con una orientación “proactiva” hacia la mejora de su posicionamiento y participación en las cadenas de valor.

En lo que sigue, el artículo está estructurado en tres secciones. Luego de una breve presentación de algunos ejes conceptuales que enmarcan nuestro abordaje del problema, se realiza un mapeo de las organizaciones presentes en el espacio regional estudiado. Seguidamente se consideran las características principales de dos entramados identificados a partir de la investigación, para finalmente extraer las implicancias del análisis efectuado.

La metodología empleada combina técnicas cuantitativas y cualitativas; se basa en la triangulación de materiales secundarios con entrevistas efectuadas a informantes calificados representativos de los diferentes actores presentes en la trama productiva estudiada.<sup>iii</sup> Este corpus de información fue analizado con la ayuda del software Atlas-ti.

### **Acerca de las bases institucionales del desarrollo: Algunas precisiones teóricas**

Posiblemente algunos de los autores que mejor ilustran las recientes aproximaciones en la ciencia regional y su énfasis en los aspectos intangibles del desarrollo sean Scott y Storper (2003). Desde su perspectiva, muchas de las condiciones endógenas que subyacen al desarrollo son culturales o institucionales: Involucran la formación de rutinas de comportamiento, *formas de interdependencia no mercantiles* entre los agentes económicos, que son la base de creación del conocimiento. En tanto “activos” relacionales de una economía regional, no pueden reproducirse libremente de un lugar al otro – es decir, están localmente enraizados - y no tienen sustitutos; el acceso a ellos depende de la pertenencia a redes y de superar sus procedimientos de selección. Estos aspectos representan, para los autores mencionados, un terreno fundamental para las políticas de intervención, que deben poner el acento en la cuestión de la coordinación.

El enfoque ha sido cuestionado por centrarse en los aspectos mesoeconómicos (especialmente en las regiones exitosas), pasando por alto cómo los aspectos macro inciden en la particular inserción de una región (HADJIMICHALIS, 2008). Siguiendo esta línea, consideramos que las tendencias globales, junto con las políticas nacionales implementadas (devaluación de la moneda, ausencia de una política de fomento del consumo interno) son de gran importancia a la hora de explicar la evolución del complejo productivo estudiado.

Dos influencias teóricas clave pueden identificarse en esta visión acerca de los aspectos intangibles del desarrollo (MC. KINNON y otros, 2008), básicamente, la economía evolucionista e institucional, que acentúa la importancia de la trayectoria histórica y el rol de las normas formales e informales en el desarrollo económico (oponiéndose al universalismo abstracto de la escuela neoclásica), y el trabajo de la sociología económica sobre el enraizamiento (*embeddedness*), que ha dirigido la atención sobre la importancia de los factores sociales e institucionales localmente específicos que afectan el desarrollo económico.

El concepto de *milieu* también hace referencia a estas dimensiones, al considerar no sólo las redes de empresas presentes en un espacio local determinado, sino también

el sistema de relaciones entre los actores de un territorio, y su habilidad para tomar decisiones estratégicas. Añade a la capacidad de producción y organización de las empresas la dinámica de aprendizaje y de intervenir en los procesos de cambio de las economías locales (ALBUQUERQUE y CORTES, 2001). Las redes de empresas (formas de organización de la producción intermedias entre la integración vertical total o las situaciones de mercado puro) son consideradas por buena parte de esta bibliografía como las formas organizativas más adecuadas para afrontar el actual estadio de competencia globalizada, en tanto contribuirían de manera decisiva al aumento de la productividad y a los procesos de aprendizaje colectivo (MESSNER, 1996), destacándose por su flexibilidad y capacidad de innovación (CASTELLS, 1999).

Desde el punto de vista político, las redes que involucran actores públicos y privados son visualizadas como formas de “gobernanza”, dinámicas y eficientes. En ciertos trabajos se alude a la *governance territorial* como modalidad específica de organización de la acción colectiva, que se basa en la construcción de asociaciones y coaliciones de actores locales orientadas a la resolución de un objetivo específico, definido conjuntamente (QUINTAR, 2004). Las regiones que logran insertarse en los circuitos mundiales tendrían entonces sistemas de gobernanza que apuntan a facilitar instituciones dentro del estado local y la sociedad civil, así como a establecer puentes entre ambas (HUMPHREY y SCHMITZ, 2000). Sistemas locales de estas características no constituyen meras aglomeraciones productivas; por el contrario, en ellos los sujetos actúan como un actor colectivo que se compromete con un proyecto compartido (GORENSTEIN, 2005).

Impregnada en estos fundamentos teóricos, la existencia de entramados multiactorales va a transformarse en un punto de apoyo fundamental de los recientes enfoques de desarrollo territorial, aunque con algunas particularidades: el interés se dirige hacia aquellas articulaciones cooperativas, que posibilitan la ansiada inserción en la economía global (FERNANDEZ y otros, 2008). Sin embargo, algunas cuestiones deben ser consideradas: 1) El rol de estas redes en relación a las instituciones preexistentes, democráticamente elegidas, y sus mecanismos de rendición de cuentas (HADJIMICHALIS y HUDSON, 2008); 2) La presencia de eventuales asimetrías de poder al interior de estos agrupamientos, 3) La ausencia de determinados actores, así

como las razones por las cuales no participan (DICKEN y otros, 2001; HADJIMICHALIS y HUDSON, 2008). Ya que si el número de participantes en estos esquemas de articulación es limitado (ya sea por resistencias de algunos actores o incapacidad de otros de instalar sus demandas), los mismos pueden servir a objetivos acotados (CRAVIOTTI, 2008).

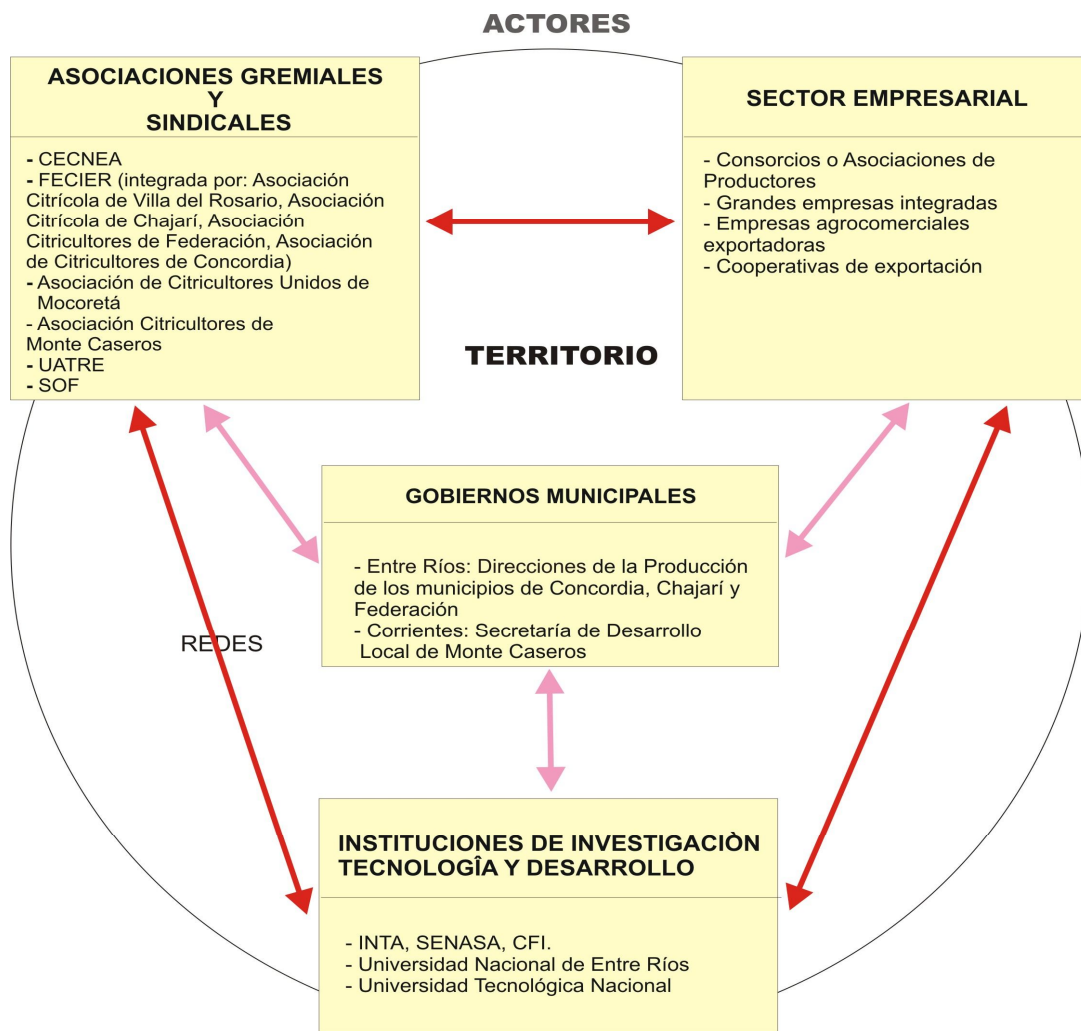
No se trata de minimizar las posibles ventajas de la articulación de actores públicos y privados, sino en todo caso de desentrañar los contenidos concretos que asume, así como sus posibles implicancias a nivel local. En consecuencia, en nuestro análisis sobre algunos de los entramados público-privados identificados en el corredor citrícola del NEA, apuntaremos a precisar la existencia o no de una reflexión estratégica que los oriente; el equilibrio o la hegemonía de algunos actores en esas relaciones; y el grado de implicación efectiva de la sociedad local (MENDEZ, 2002).<sup>iv</sup>

Por último, otro de los aspectos que merecen consideración es el vinculado a la misma definición de territorio. Siguiendo a autores como ABRAMOVAY (2006), pensamos que éste se define por las relaciones e interacciones sociales que se producen entre los distintos actores y sus organizaciones, y no por los límites físicos o administrativos. Se trata de superar la visión descriptiva con que puede ser visto a priori el espacio regional, en el que se distinguen solamente los componentes materiales del espacio producido, el medio natural más o menos modificado y el espacio tecnológicamente construido, por una que esté orientada a la comprensión de las relaciones sociales que están en la base de los procesos de construcción de los territorios. El mismo autor señala que la noción de territorio propicia el avance en los estudios de las regiones rurales, en tanto favorece la adopción de un plano de análisis donde los protagonistas son los actores y las instituciones alrededor de las cuales se organiza la interacción social localizada. Es por ello que el estudio de éstos adquiere importancia para comprender situaciones locales.



## Los actores presentes en el espacio regional

Las consideraciones expresadas nos sirven para profundizar en las articulaciones que se producen en el área de estudio y su incidencia en la conformación del territorio, en otras palabras, cómo estas articulaciones y relaciones se derraman, ramifican y entrecruzan a escala local-regional; sin embargo, un punto de partida necesario es la consideración de la multiplicidad de actores e intereses públicos y privados vinculados a la producción citrícola (Fig. N° 2).



**Figura N°. 2 Actores del espacio regional**

Dentro del sector productivo se destacan las empresas emparadoras/exportadoras, que desempeñan un rol dinámico y organizador de la cadena productiva. Su accionar se derrama sobre toda el área citrícola del NEA, incluyendo la provincia de Misiones, lo que apunta a tener asegurada la provisión de fruta a lo largo del calendario anual de exportaciones y a contrarrestar efectos climáticos adversos. Algunas de las empresas exportadoras están presentes en la zona a través de sus agentes de negocios o representantes; no obstante, la mayoría tiene como base de operaciones al noreste de la provincia de Entre Ríos, donde se encuentran localizados sus empaques. Este rasgo contribuyó a definir el actual mapa productivo, incidiendo en el desplazamiento de la citricultura correntina desde el departamento de Bella Vista sobre el río Paraná, al departamento Monte Caseros sobre el río Uruguay.

En los inicios, los productores de esta zona de Corrientes no disponían de empaques, por lo que enviaban su producción a las firmas entrerrianas para su acondicionamiento y venta; en la actualidad la situación ha cambiado al comenzar a operar cooperativas emparadoras/exportadoras, que acondicionan una porción considerable de lo que produce el área (MOLINA, 2007). Ello no implica la interrupción de las relaciones comerciales entre los agentes ubicados en ambas provincias, inclusive, uno de los informantes clave de una de las cooperativas de Corrientes da cuenta del papel que las firmas entrerrianas desempeñaron en los comienzos de la empresa:

Nos dijeron, ‘les interesa trabajar?’ Nos faltaba capacidad de empaque en ese momento, ellos tenían más demanda de fruta...y no querían agregar más turnos de personal, entonces dijimos vamos a aprovechar, vamos a poner en funcionamiento esto, les dimos una mano y a nosotros nos sirvió y bueno...Así que... así arrancamos. (Entrevista, 2008)

Más allá de estas particularidades, los flujos relacionales que establecen las firmas emparadoras/exportadoras con los productores son variables en función de las condiciones del mercado. De acuerdo a la oferta y demanda internacional de fruta, se reactivan o no las articulaciones entre los agentes. Cuando la demanda crece, favorece la participación de firmas extralocales, líderes en el mercado argentino de exportación

de fruta fresca, que compran fruta en la zona (como Expofrut) o bien de firmas ubicadas en otras áreas de producción de cítricos dulces, como es el caso de las empresas radicadas en el partido de San Pedro (provincia de Buenos Aires) que adquieren fruta ya sea para mercado interno o externo. Aunque el volumen y continuidad de las operaciones comerciales de las firmas sampedrinas fluctúa de acuerdo al funcionamiento del mercado, los informantes expresan que éstas han aumentado en los últimos años, situación que ha favorecido a los productores medianos y pequeños de fruta de exportación, en el sentido de que al incrementarse la competencia entre las firmas compradoras locales y extra-locales les permite negociar mejor el precio de venta de la fruta.

¿Cuál es el ámbito institucional en el que participa el sector productivo? Por una parte, la Cámara Exportadora de Cítricos del NEA (CECNEA) aglutina a doce entidades – la mayoría de las empresas verticalmente integradas que operan en la región analizada - que comercializan en forma directa e indirecta unas 16.600 ha de citrus. Son exportadoras y tienen quintas o empaques de frutas cítricas en las provincias de Entre Ríos, Corrientes, Misiones y Buenos Aires<sup>v</sup>. La Cámara comienza sus actividades en 1999, no obstante adquiere un rol más dinámico a partir del 2003, al incrementarse las exportaciones citrícolas favorecidas por la devaluación monetaria del año 2002 (Entrevista, mayo de 2008). Hasta su creación los empacadores/exportadores entrerrianos estaban representados indirectamente por la Federación del Citrus de Entre Ríos (FECIER). A nivel nacional, la Cámara se articula con la Federación del Citrus (FEDERCITRUS)<sup>vi</sup>, y trabaja estrechamente con el SENASA en la apertura de nuevos mercados. A nivel provincial, se encarga de gestionar préstamos para los exportadores y exenciones impositivas en caso de contingencias agroclimáticas.

No obstante ésta es una de las vertientes asociativas en un complejo productivo cuya principal orientación tradicionalmente ha sido el mercado interno, al que destinan la mayor proporción de fruta los productores, particularmente los de tamaño pequeño y mediano. En Entre Ríos, éstos conforman cuatro asociaciones de base ubicadas en los principales municipios citrícolas, nucleadas a su vez en una organización de segundo grado, la FECIER. Cabe observar que en estas entidades pueden asociarse tanto productores como empacadores (en la práctica, se asocian productores que empaican su

fruta para el mercado interno como destino exclusivo), aunque ello no es visto por sus representantes como un obstáculo a la hora de consensuar intereses. Otros informantes clave coinciden en que las organizaciones de productores constituyen un bloque bastante homogéneo y que siempre “...hay una respuesta sectorial desde el punto de vista de la organización” (Entrevista, junio de 2008).

A diferencia de lo que ocurre en Entre Ríos, una particularidad del sector citrícola del sureste de Corrientes es que no ha conformado una institución con jurisdicción provincial del tipo de la FECIER, por lo que en el departamento Monte Caseros hay dos entidades de representación de primer grado que actúan a nivel de cada municipio citrícola.

El conjunto de las asociaciones mencionadas cumplen funciones diversas, tanto gremiales como de prestación de servicios -asesoramiento técnico, información de mercado, implementación de programas de erradicación y control de plagas- según su grado de articulación, local, provincial o regional.<sup>vii</sup> En su capacidad de acción inciden los ingresos con que cuentan: La CCNEA recibe el aporte proveniente de una cuota mensual de los socios y una parte de lo que se recauda por la redistribución de las etiquetas de trazabilidad de la fruta que se exporta. En el caso de la FECIER y sus cuatro entidades de base, el mayor ingreso proviene de un porcentaje proporcional que reciben del cobro de las guías de transporte, un impuesto provincial que abona cada productor. En la provincia de Corrientes estos aportes no existen, por lo que las entidades realizan diversos eventos con el objeto de recaudar fondos para su sostenimiento, además de los originados en las cuotas abonadas por los asociados.

En lo concerniente a las organizaciones que representan a los trabajadores citrícolas, convergen en el espacio local dos entidades con distintas esferas de poder: el Sindicato Obrero de la Fruta (SOF) con incumbencia sobre todo lo relativo a la mano de obra estacional de cosecha y empaque de las provincias de Entre Ríos y Corrientes, y la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE) que representa a los trabajadores permanentes y tiene alcance nacional. La primer institución tiene mayor visibilidad local y es considerada como el referente más importante del trabajador *de la fruta*, aunque en la práctica su acción se ejerce más en Entre Ríos que en Corrientes, situación que puede estar en parte vinculada con la importancia del trabajo zafral en esta

provincia, ya sea por las problemáticas que caracterizan al mismo, como por la cantidad de mano de obra temporal que demanda.

En lo que respecta al ámbito público puede identificarse un conjunto de instituciones, en su mayoría de carácter nacional, que participan en la esfera local y se articulan de un modo u otro con el resto de los agentes privados mencionados en párrafos anteriores. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) tiene una larga presencia en la región y es líder en la implementación de programas de investigación y desarrollo citrícola. Las universidades nacionales con sede local complementan el espectro de actores del ámbito científico- tecnológico. No obstante, su participación parecería estar más vinculada a la prestación de servicios a terceros que al desarrollo tecnológico. En este sentido expresan que “donde hay más demanda con respecto a la industria de parte de nuestra Facultad es en el tema de disseminación de residuos, de plaguicidas, todo eso...por las normas, por las exigencias europeas sobre todo” (Entrevista, 2008). Asimismo, uno de los informantes clave reconoce que la principal vinculación que tiene la Universidad es a través de los graduados que trabajan en la zona.

En relación a los municipios, no parecen asumir una presencia destacada en la promoción del sector citrícola. En Entre Ríos están más abocados a resolver algunos efectos indirectos de la actividad, como las distintas problemáticas que trae aparejada la radicación definitiva de mano de obra migrante que llega anualmente para realizar la tarea de cosecha o para trabajar en los obrajes. Sin embargo, en algunas oportunidades los gobiernos locales desempeñan el rol de nexo entre los agentes privados y los gobiernos provincial y nacional, por ejemplo para gestionar determinadas líneas de crédito enmarcados en programas específicos.

En este sentido, y como parte de una tendencia reciente a fomentar acciones intermunicipales que permitan optimizar el uso de los recursos, se destaca la conformación de la denominada *Micro-Región del Centro Sur de Corrientes y del Norte Entrerriano* en el año 2000, que involucra entre otros a los municipios de los departamentos del área citrícola (Fig. N° 1). Desde la micro-región se confeccionó una agenda común y simultánea y se iniciaron tareas para determinar estrategias de desarrollo local.<sup>viii</sup> No obstante, una percepción compartida es que la problemática de la

actividad citrícola excede las posibilidades de acción de los ámbitos locales, aún los de tipo intermunicipal. En ese contexto, y desde la perspectiva de varios de los informantes consultados, serían los actores mejor posicionados en la cadena - las empresas empacadoras-exportadoras- quienes lograrían una mejor “llegada” a las áreas nacionales de incumbencia en la actividad.

### **Entramados multiactorales y proyectos**

En esta sección nos adentramos en algunos de los entramados público-privados conformados a nivel de la región analizada, para explorar los objetivos perseguidos y las acciones desarrolladas. El primero de ellos, con eje en el sureste de la provincia de Corrientes, articula una organización cooperativa con diversas entidades públicas de apoyo, mientras que el segundo, con eje en el noreste de Entre Ríos, constituye una red multiactoral cuyo objetivo es la promoción del desarrollo regional.

#### *a) La Red en torno al Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina*

En este entramado participan el Gobierno de la Provincia, el Consejo Federal de Inversiones (CFI), el INTA, el SENASA y la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires (MCBA). El programa como tal se inició en pleno resurgimiento de la exportación de citrus, con el objetivo de mejorar la producción y comercialización. En la práctica, y siguiendo a uno de sus mentores,

“Participamos para ver cómo se posiciona mejor una cadena, porque nosotros como INTA conocemos los problemas tecnológicos, pero hay un montón de cosas que necesitás un cierto dinamismo, una cierta libertad de movimiento como para enfrentar ciertos problemas que están ocurriendo en la cadena para que se desarrolle... Quisimos apoyar tres casos piloto, uno en Bella Vista, otro en Monte Caseros y otro en Mocoretá, el objetivo que teníamos era que la fruta de Corrientes se exporte desde Corrientes.... porque acá la mitad de producción que sale de Chajarí es de Monte Caseros” (Entrevista, 2008).

Ello, desde la perspectiva de los entrevistados, suponía entre otras cosas la pérdida de empleos y encadenamientos productivos locales, y que parte de los impuestos se recaudaran fuera de la provincia.

Con anterioridad a la formulación del Programa mencionado, diferentes actores del departamento Monte Caseros habían ido delineando acciones en forma articulada y consiguiendo diferentes tipos de apoyos para realizarlas. Así en el año 2000 un grupo de alrededor de treinta productores pertenecientes a la Colonia San Francisco de Monte Caseros se había asociado, primero de manera informal, como respuesta ante la dificultad de comercializar su fruta en un entorno de recesión económica y sobreoferta de fruta en el mercado doméstico, para luego pasar a conformar una cooperativa de Transformación y Comercialización. La mayoría ya formaba parte de la Cooperativa Eléctrica Aguará; asimismo, algunos habían integrado grupos de Cambio Rural, programa de asistencia técnica del INTA, en el marco del cual habían logrado agrupar la fruta a comercializar con destino a la exportación y al mercado interno.<sup>ix</sup>

Ya en el marco del Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina iniciado en 2004 “se dio mucho apoyo a las cooperativas, sobre todo a la de San Francisco que inició todo esto” (Entrevista, 2008). De hecho, la red multiactoral se formó “a efectos de articular acciones con esta cooperativa” (VOLPATO, s/f). La entidad contó con el apoyo del gobierno provincial y nacional, quienes canalizaron diferentes créditos y subsidios que, junto con los aportes de los asociados, permitieron comprar un terreno, y construir y equipar una planta de empaque. Inicialmente orientada al mercado interno, fue direccionada a la exportación en función de los diferentes precios vigentes en uno y otro mercado. Así, las actuales acciones de la cooperativa apuntan a la venta al mercado externo como destino fundamental; en sus comienzos la fruta de exportación fue canalizada a través de empresas empacadoras-exportadoras, luego a través de brokers, para finalmente en el año 2005 lograr exportar de manera directa a los distribuidores. A partir de ese momento las exportaciones alcanzaron una progresión sostenida, exceptuando en el año 2008 en que disminuye debido a fenómenos climáticos adversos; en 2009 la cooperativa exportó 2233 pallets de fruta (fundamentalmente mandarinas, en donde la Argentina logra un posicionamiento

diferencial frente a otros países que exportan en contraestación). En su conjunto reúne unas 1200 hectáreas citrícolas pertenecientes a 18 productores.

El Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina que contribuye a este desarrollo exportador “comenzó con actividades tan sencillas como visitar el Mercado Central, porque otro de los problemas que yo veo en nuestros productores es que a veces ponen el cajoncito arriba del camión, ya no saben más que ocurre con la fruta” (Entrevista, 2008). Involucró acciones para posibilitar la participación de la Cooperativa en misiones comerciales al exterior y la contratación de una consultora que realizó estudios de mercado y asesoró en la operatoria de exportación; el desarrollo de capacitaciones en buenas prácticas agrícolas y en sistemas de mitigación de riesgo para plagas y enfermedades. Posteriormente (año 2006) desde el gobierno provincial se conformó un fideicomiso para la instalación de sistemas de riego, siendo los fondos adjudicados en base a la evaluación efectuada por un comité público-privado, con representación de la Asociación de Citricultores, el CFI y el INTA, además del gobierno provincial.<sup>x</sup>

En consecuencia, el entramado de actores fue delineando un proyecto orientado a mejorar la calidad de la fruta y la integración vertical de los productores con vistas a la exportación; los éxitos logrados en esta dirección la transformaron en un “modelo” a replicar por otra cooperativa ubicada al sur del mismo departamento de Monte Caseros, próxima al límite con la provincia de Entre Ríos (Mocoretá), cuya creación fue de alguna manera inducida por el mismo Programa.

Los actores locales consideran que una demanda central de los productores es la solución de la comercialización, “porque va quedando una gran cantidad de fruta fuera del mercado”. En este sentido se plantean, ahora en el marco de una nueva fase del programa –no ya de “reposicionamiento” sino de “fortalecimiento” de la citricultura correntina– ampliar la planta de empaque y encarar otras actividades como la industrialización de la fruta, ya que “en este momento es un problema estructural, regional de la citricultura, no tener más industrias” (Entrevista, 2008).

Es de destacar que el entramado analizado resuelve la comercialización con destino a la exportación de los productores asociados, sin embargo, la participación en esta modalidad de articulación horizontal supone requerimientos que pueden resultar



elevados para los productores pequeños, no sólo debido a los mayores costos de producción y las exigencias sanitarias de los mercados externos, sino también por la necesidad de capital circulante para hacer frente a los gastos de cosecha de la fruta, así como para solventar los aportes que demanda el funcionamiento de una estructura cooperativa. Así nos lo indicaba un informante consultado:

Si no tenés fruta para exportar llega un momento en que no podés mantener más tu cuota y tenés que salir...(...) había productores chiquitos que formaban parte de la cooperativa, tenían 12 o 15 hectáreas, han podido vender en sus momentos determinados lotes que estaban para exportación, pero después no han podido hacerlo más y los costos fijos que vos tenés en este tipo de empresa te obligan a salir (Entrevista, 2008).

En la práctica, y debido a la necesidad de completar embarques al exterior, la cooperativa se provee de fruta proveniente de otros productores locales a través de sus asociados, aunque no necesariamente establece un precio de referencia para el conjunto de los pequeños productores de la zona, quienes por lo general venden su fruta en planta y destinada al mercado interno.

Retomando algunas de las dimensiones de análisis de las redes identificadas en este trabajo, cabe señalar que en este entramado la participación de los diferentes actores muestra ciertas particularidades. Un informante clave destaca que el INTA apoya en la faz técnica una política del gobierno provincial (la exportación de fruta desde empaques ubicados en la provincia), mientras que el CFI constituye un “facilitador”. Algunas de las instituciones convocadas participan puntualmente, en función de necesidades determinadas; asimismo, el rol de la Asociación de productores no está del todo claro; el “nodo” de la red correspondiente al sector productor está representado por la cooperativa.

Asimismo, las entidades de trabajadores y el municipio no participan formalmente. Si bien desde el gobierno local se reconoce la importancia de la citricultura en la economía local (lo que se traduce en la canalización de diversos apoyos provenientes del gobierno provincial o en la gestión de la distribución de un tractor para arar la tierra), en la práctica sus acciones se focalizan en productores más

vulnerables que los citricultores -fundamentalmente microemprendedores urbanos y en menor medida rurales-. Por lo tanto, la cooperativa articula gran parte de sus acciones con el gobierno provincial, a partir de haber logrado posicionar la actividad en su agenda.

Sintetizando lo visto hasta aquí, consideramos que el entramado analizado se focaliza en acciones concretas, habiendo alcanzado resultados efectivos en el terreno económico; la progresión en las exportaciones y la participación de la cooperativa en diferentes mercados son indicadores de ello. Su presencia da respuesta a las inquietudes del sector productor pequeño y mediano relacionadas con la mejora de la comercialización, si bien de manera parcial hasta el momento, al no considerar al mercado interno dentro del espectro de sus acciones. Incluye a organizaciones extralocales, aunque no incorpora de manera explícita a algunos actores locales relevantes. En este sentido, el tipo de actores que participan efectivamente en la trama se vincula con el carácter de las acciones desarrolladas, así como con el tipo de proyecto que adquirió centralidad en ella – la inserción en la exportación - .

#### *b) La Mesa Citrícola Regional*

El segundo caso que presentamos se refiere a la Mesa Citrícola Regional (MCR), coordinada por el Área de Desarrollo Regional de la Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande (CAFESG) y el rol que asume esta institución como entidad que financia y promueve el desarrollo general y en particular, el de la citricultura, por considerar que es una de las actividades productivas más importantes del área.

La CAFESG fue creada por el gobierno provincial de Entre Ríos en el año 1998, con el propósito de administrar el Fondo Especial formado con los aportes provenientes del excedente derivado de la explotación del complejo hidroeléctrico de Salto Grande.<sup>xi</sup> El impacto ambiental ocasionado por el lago de la represa y el conjunto de las obras construidas fue el disparador para que los ingresos provenientes del mismo fueran destinados a financiar proyectos que promovieran el desarrollo de las jurisdicciones

involucradas.<sup>xii</sup> En Entre Ríos los flujos de dinero que provienen del Fondo Especial son depositados por la Nación directamente en la CAFESG, quién los administra y distribuye dentro del área de influencia de la región de Salto Grande. En Corrientes la situación es diferente, el gobierno provincial es quién administra directamente el Fondo Especial y lo utiliza para costear obras en todo el territorio, aunque establece un trato diferencial para los municipios del departamento de Monte Caseros, por considerar que es la zona más afectada por el complejo hidroeléctrico. Es decir que los ingresos provenientes de un mismo recurso económico tienen una lógica de distribución espacial distinta en cada provincia, que va a repercutir diferencialmente en los territorios.

En Entre Ríos la CAFESG apoya proyectos de micro, pequeñas y medianas empresas para la obtención de líneas de financiamiento, presta servicios de desarrollo empresarial tales como información, capacitación y asistencia técnica, financia el mantenimiento y construcción de caminos rurales y otras obras de infraestructura vial y civil, e impulsa actividades que permitan agregar valor a las materias primas de la región. Cuenta además, con un Microbanco de Desarrollo creado en el año 2005, destinado a los microemprendedores de los ocho departamentos de su zona de incumbencia que no pueden calificar en otros bancos.

La institución también propicia espacios de concertación social –mesa forestal, del arándano, apícola, citrícola- y promueve la consolidación de redes interinstitucionales, procurando no duplicar estructuras.

Tratamos más que nada de hacer un mecanismo de coordinación y fortalecimiento de estructuras que ya existen (...) Nosotros no hacemos actividades ejecutivas, sólo hacemos promoción, coordinación de los distintos sectores de la cadena productiva, gestionamos y hacemos más fáciles las cosas para el sector, pero no nos involucramos en la política de los sectores ni competimos con INTA ni con otras instituciones (Entrevista, 2008).

Precisamente bajo estos lineamientos es que comienza a funcionar desde fines del año 2005 la Mesa Citrícola Regional, constituida como un ámbito que recepciona y canaliza las necesidades e inquietudes que presentan los distintos actores involucrados

en la citricultura. El alcance de la misma incluye al conjunto de los departamentos citrícolas del noreste entrerriano (Fig. 1).

La MCR cuenta con cuatro líneas principales de acción referidas a evaluar programas relacionados con el aspecto fitosanitario de la producción, solucionar problemas concernientes a la etapa de producción primaria de citrus, capacitar al personal que trabaja en las quintas y realizar campañas tendientes a concientizar a la población sobre la importancia de incorporar el consumo de cítricos en la dieta alimentaria. Participan en ella una multiplicidad de agentes tanto del ámbito público como privado<sup>xiii</sup>, entre los que sobresale el INTA que está presente en la mayoría de los programas, ya que conjuga el papel que desempeña como entidad de investigación y desarrollo con una relación más o menos estrecha que mantiene su personal técnico con el resto de los actores. En contraposición la participación de los municipios pareciera estar desdibujada, cumpliendo un rol más de tipo administrativo.

Las propuestas que promueve la MCR se concretan mediante la implementación de un amplio abanico de programas<sup>xiv</sup> que se solventan con aportes de los integrantes de la misma, de la CAFESG, y de otros organismos nacionales e internacionales de financiamiento.

La diversidad de actores que intervienen propició la articulación intersectorial y colocó en la agenda de discusión las problemáticas concernientes a todos los eslabones de la cadena productiva, desde el vinculado con la producción primaria hasta el de la exportación, pasando por el de comercialización para mercado interno y el de industria. Además, reposicionó el tratamiento del tema de la mano de obra y la necesidad de contar con leyes que simplifiquen la operatoria de contratación de trabajadores zafrales. Todo esto con dispares resultados.

Así, resulta significativo dejar planteadas algunas cuestiones. En primer término, la visión de ciertos actores de la cadena sobre la escasa operatividad de la Mesa, aunque la reconocen como una instancia más en donde solicitar todo tipo de apoyos.<sup>xv</sup> En segundo término, y a pesar de la importancia de la mano de obra involucrada en el complejo citrícola, las dos entidades sindicales que amparan a los trabajadores del sector no están integradas en la MCR, si bien se han reunido con la CAFESG para tratar el tema de la mano de obra migrante zafrales que llega de otras provincias, que

ejerce “presión” sobre el mercado de trabajo local. También para solicitar cursos de adiestramiento en cosecha y empaque. Sin embargo, en su percepción las respuestas tardan y les es difícil llegar a esta instancia de articulación.

Por último, y en consonancia con el caso anterior, cabe mencionar la falta de intervención directa de los gobiernos locales, si bien éstos destacan la importancia económica de la citricultura, al sostener “...si el citrus se cae nos caemos todos” (Entrevista, 2008).

### **Reflexiones finales**

En este trabajo hemos presentado los actores ligados al corredor citrícola del Río Uruguay y explorado el alcance de sus acciones desde el punto de vista regional-local. En lo que hace al sector privado la incumbencia de la Cámara de Exportadores se corresponde con las acciones que despliegan las empresas en materia económico-comercial, a lo largo de toda el área citrícola del NEA. Las entidades del sector productor presentan en cambio un alcance más acotado, aunque articulado a nivel provincial en el caso de Entre Ríos, lo que les permite homogeneizar su discurso frente a los demás actores. Estas últimas cuentan además con aportes relativamente previsibles, que les posibilitan encarar la prestación de algunos servicios a sus asociados. En contraste, la situación financiera de las entidades de productores de Corrientes pareciera ser más débil, aunque ello no necesariamente se traduce en el plano de las vinculaciones establecidas con el estado provincial, que les han permitido acceder a diversos tipos de apoyos. Respecto a los actores del sector público –gobiernos municipales, provinciales, instituciones de investigación y de apoyo al sector- se articulan de un modo u otro con el resto de los agentes mencionados.

El eje central del artículo estuvo puesto sin embargo en el análisis de algunos de los entramados multiactorales público-privados presentes asociados a la actividad citrícola, en función de la importancia de éstos – tanto desde el punto de vista teórico como programático- como aspectos intangibles del desarrollo. Desde este punto de vista, los objetivos perseguidos, el carácter de las acciones emprendidas, y el tipo de

actores participantes con sus asimetrías de poder constituyeron dimensiones exploradas a lo largo del trabajo. Como surge del análisis del caso de la MCR, un amplio abanico de acciones permite incluir un conjunto significativo de actores, que no necesariamente tiene su correlato en la eficacia de las acciones emprendidas. Mientras que en el segundo caso, la red de actores locales y extralocales conformada alrededor de la cooperativa correntina ha podido desarrollar diversas acciones conducentes a captar los posibles beneficios ligados a la exportación, logrando por esta vía un mejor posicionamiento de la producción citrícola local en el espacio global. De todas maneras, la importancia de las políticas “macro” no debiera minimizarse para explicar el resultado logrado.

En este sentido, el proyecto que orienta al entramado conformado alrededor de la cooperativa está en clara sintonía con el escenario económico delineado a partir de la devaluación del 2002. La participación de ésta en los mercados externos permitiría confirmar lo señalado en un comienzo, que el desarrollo de formas de coordinación horizontal con una orientación “proactiva” posibilita la inserción de los pequeños y medianos productores en cadenas globales. No obstante, los requerimientos que ello plantea en un contexto internacional sumamente competitivo, así como la ausencia de su consideración del mercado interno, constituyen factores cruciales a la hora de explicar la limitada capacidad de inclusión del segmento de pequeños productores en dicha trama. El grado de “derrame” a nivel local de los beneficios derivados de una mayor integración vertical del sector productor permanece entonces como una cuestión que merece profundizarse.

Por último, y retomando lo ejes conceptuales abordados en los inicios de este artículo, las redes multiactorales analizadas pueden ser visualizadas como ilustrativas de las nuevas tendencias de “governance territorial”, que apuntan a la consolidación de las ventajas específicas locales, en una actividad productiva (la citrícola) en la que inciden tanto aspectos fijados a nivel nacional como internacional (ya sea las políticas adoptadas por los países consumidores como también los comportamientos de actores centrales en estas cadenas, los distribuidores). Sin embargo, éstas no logran superar las condiciones estructurales que están en la base de las asimetrías de poder entre los agentes, que requerirían de políticas específicas para ser mitigadas.

Por otra parte, el límite administrativo provincial sigue pesando en la conformación de estos entramados y en el alcance de sus actividades, independientemente del “territorio” como construcción social de los actores vinculados a la actividad citrícola. Asimismo, el rol de los municipios en materia de promoción del desarrollo queda algo desdibujado frente al lugar central adjudicado a los gobiernos provinciales y al nacional en la percepción de los actores. Ello se conjuga con el aspecto antes mencionado, para poner en cuestión uno de los vértices en que asienta la actual perspectiva hegemónica en materia de desarrollo territorial, implicando la necesidad de matizar algunos de sus postulados.

## Notas

1 El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación “La inserción de los pequeños y medianos productores en cultivos orientados a la exportación en fresco: Vínculos intersectoriales, modalidades de articulación horizontal y desarrollo local”, financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), Argentina.

2 Concordia y Federación producen el 99% de los cítricos de Entre Ríos, y Monte Caseros el 63% del total de cítricos de Corrientes (EEA Bella Vista, Serie Técnica N° 19, 2007).

3 Se realizaron entrevistas a funcionarios de los municipios de Concordia, Chajarí, Federación, Mocoretá y Monte Caseros, a funcionarios de la Comisión Administradora del Fondo de Salto Grande (CAFESG, oficinas de Concordia y de Chajarí), a funcionarios del Ministerio de la Producción de Corrientes, delegación Monte Caseros, y de la Secretaría de la Producción de Entre Ríos, delegación Concordia; a técnicos de la EEA INTA Concordia, las Agencias de Extensión de Concordia, Chajarí y Monte Caseros, técnicos de FUNDANEA y de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER); a miembros de la Comisión Directiva de la Cámara Exportadora de Cítricos del NEA (CCNEA), de la Federación de Citricultores de Entre Ríos (FECIER), la Asociación de Citricultores de Concordia, la Asociación de Citricultores y Empacadores de Chajarí, la Asociación de Citricultores y Empacadores de Federación, la Asociación de Citricultores de Monte Caseros y la Asociación de Citricultores de Mocoretá; del Sindicato Obrero de la Fruta de Entre Ríos y Corrientes (SOF) y de la Unión Argentina de Trabajadores y Estibadores (UATRE), delegación Concordia. A nivel nacional, se entrevistó a un analista técnico del Consejo Federal de Inversiones (CFI) y a referentes del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

4 En relación a la existencia de una reflexión estratégica, pueden diferenciarse las redes de carácter reactivo - que surgen de la necesidad de responder a problemas -, de aquellas de carácter proactivo, que intentan descubrir nuevas oportunidades. Según Amin (2008), éste es un aspecto importante en las regiones económicamente marginales, que pueden sufrir el problema de “cerramiento” y adaptación reactiva a su entorno.

5 La inclusión de firmas del partido de San Pedro, jurisdicción de la provincia de Buenos Aires tradicionalmente productora de cítricos dulces, puede estar relacionada con su relativa cercanía geográfica y la necesidad que tienen productores y exportadores de asumir en forma conjunta el abanico de problemáticas que presenta la actividad. En este sentido, un factor de cohesión puede ser la implementación de políticas de control sanitario y de calidad de la fruta cítrica que lleva adelante el Estado Nacional a través del SENASA, y que incluye a San Pedro en la región citrícola del NEA. Estas políticas son consensuadas en un comité (el CORENEA), en donde además del SENASA y el sector privado, participan los gobiernos provinciales.

6 FEDERCITRUS se conformó en el año 1983; nuclea a empresas exportadoras, cámaras exportadoras y asociaciones de productores de las provincias citrícolas del NOA, NEA y Buenos Aires.

7 Por ejemplo la FECIER cuenta con una cámara de desinfección de cítricos, una planta para aplicar tratamientos de desinfección cuarentenaria a embalajes de madera y/o madera de soportes y un vivero forestal que produce plantines destinados a cortinas forestales para las quintas cítricas.

8 Hasta el momento, una de las acciones encaradas ha sido la elaboración del “*Plan Estratégico de Desarrollo de la Micro Región Sur de la Provincia de Corrientes*” (2008). El objetivo es contar con herramientas para la implementación de una estrategia territorial de desarrollo basada en tres aspectos clave: la determinación de la infraestructura prioritaria, la identificación de reformas institucionales, y la generación de propuestas de acciones de promoción productiva de la economía regional.

9 Según los informantes consultados, dicha iniciativa tuvo lugar en la segunda mitad de los noventa y duró cerca de tres años, llegando a reunir 4000 hectáreas en producción en Corrientes y Entre Ríos.

10 Los fondos (5 millones de pesos en total) son canalizados al productor sin interés a 5 años, con un año y medio de gracia; el límite del crédito es \$100.000, monto equivalente a 30 ha irrigadas; el tipo de garantía depende del monto otorgado. Como contrapartida, se le pide la adopción de un paquete tecnológico orientado a obtener fruta de calidad, aunque se simplifican los requisitos en relación a los normalmente establecidos por las instituciones bancarias para conceder créditos. Asimismo, el CFI ha otorgado créditos a los productores de hasta \$150.000 (para riego, mejoramiento de máquinas pulverizadoras y para insumos requeridos por la Unión Europea) y también para la prefinanciación de exportaciones (Entrevista, 2008).

11 Esta obra de infraestructura, realizada en forma conjunta entre la República Argentina y la República Oriental del Uruguay para el aprovechamiento de los rápidos del río Uruguay, afectó en forma directa a las provincias de Entre Ríos, Corrientes y Misiones.

12 Los excedentes derivados del complejo hidroeléctrico se reparten: 67,5% para la provincia de Entre Ríos, 27,5% Corrientes y 5% Misiones (Decreto N° 252/98, del Poder Ejecutivo).

13 Estos son: la Secretaría de la Producción de la Provincia de Entre Ríos, la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER), la Facultad Regional Concordia de la Universidad Tecnológica Nacional, el INTA, el Comité de Sanidad y Calidad Citrícola, la FECIER, y dos fábricas locales de elaboración de jugos cítricos, ECA S.A. y Baggio (CAFESG, 2008).

14 Entre ellos destacamos el Programa de Asistencia Técnica Poscosecha, presentado y llevado adelante por el INTA para contribuir a mejorar la calidad de la fruta de la región con destino al mercado interno; el Sistema de Gestión Agrometeorológica en Citrus para el seguimiento de la mosca de los frutos y minador de la hoja, el Boletín Agro meteorológico; además de la implementación de cursos de capacitación a cargo del INTA.

15 Un informante clave, ante la pregunta de si recurren a la Mesa Citrícola nos relata: “Si, lo hemos hecho...acá agotás todo, no hay nada que nosotros no hemos hecho...Vimos como nació todo esto, pero también como se degeneró.....están iluminando pasto y nosotros no podemos trabajar en una fábrica por falta de energía” (Entrevista, 2008).



## Bibliografía

ABRAMOVAY, Ricardo (2006). Para una teoría de los estudios territoriales. In: MANZANAL, Mabel, NEIMAN, Guillermo y LATTUADA, Mario (comps.). Desarrollo rural. Organizaciones, Instituciones y Territorios. Buenos Aires: Ediciones CICCUS, 2006. 449 p. p. 51-101.

ALBUQUERQUE, Francisco, CORTES, Patricia (comps). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo. Santiago de Chile, CEPAL- GTZ, 2001. 318 p.

AMIN, Ash. Una perspectiva institucionalista sobre el desarrollo económico regional. In: FERNANDEZ, Víctor, AMIN, Ash y VIGIL, José (comps.). Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana, Buenos Aires: Miño y Davila- Universidad Nacional del Litoral, 2008. 557 p. p.101-120.

CASTELLS, Manuel. La era de la información. Vol I. La sociedad red, México: Siglo XXI Editores, 1999. 590 p.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, Elaboración del Plan Estratégico de la Micro Región Sur de la Provincia de Corrientes. Informe Final, 2008.

CRAVIOTTI, Clara. La articulación público-privada y el desarrollo local de los espacios rurales: Reflexiones a partir del análisis de casos en la provincia de Buenos Aires (Argentina), Perfiles Latinoamericanos. México: 2008, Año 16, No.32, p. 183-202.

CUMBERS Andrew, MC. KINNON, Danny y MC MASTER, Robert. Instituciones, poder y espacio. Evaluación de los límites al institucionalismo en la geografía económica. In: FERNANDEZ, Víctor, AMIN, Ash y VIGIL, José (comps.). Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana, Buenos Aires: Miño y Davila- Universidad Nacional del Litoral, 2008. 557 p. pp. 219-246.

DICKEN, Peter, KELLY, Phillip, OLDS, Kris y YEUNG, Henry. Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analyzing the global economy. In: Global Networks 1, 2, 2001, p. 89-112.

ESTACIÓN EXPERIMENTAL AGROPECUARIA DE CONCORDIA- INTA. Memoria Anual 2007, Concordia: 2007. CD-ROM.

Federación Argentina del Citrus (FEDERCITRUS), La actividad citrícola argentina. Buenos Aires: 2008.

FERNANDEZ, Víctor, AMIN, Ash y VIGIL, José Ignacio. Discutiendo el desarrollo regional: desde la emergencia y la institucionalización de la nueva ortodoxia hacia su reconsideración. In: FERNANDEZ, Víctor, AMIN, Ash y VIGIL, José (comps.). Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana, Buenos Aires: Miño y Davila- Universidad Nacional del Litoral, 2008. 557 p. 19-61.

GORENSTEIN, Silvia y BARBERO, A. El valle bonaerense del río Colorado: ¿cuena de producción o cluster de la cebolla? In: IV JORNADAS INTERDISCIPLINARIAS DE ESTUDIOS AGRARIOS Y AGROINDUSTRIALES, Buenos Aires: 2004. CD-ROM.

HADJIMICHALIS, Costas. Factores no económicos en la geografía económica y en el “nuevo regionalismo”: una crítica amistosa. In: FERNANDEZ, Víctor, AMIN, Ash y VIGIL, José (comps.). Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana, Buenos Aires: Miño y Davila- Universidad Nacional del Litoral, 2008. 557 p. p. 247-266.

HADJIMICHALIS, Costas y HUDSON, Ray. Redes, desarrollo regional y control democrático. In: FERNANDEZ, Víctor, AMIN, Ash y VIGIL, José (comps.). Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana, Buenos Aires: Miño y Davila- Universidad Nacional del Litoral, 2008. 557 p. p. 375-398.

HUMPHREY, John y SCHMITZ, Hubert. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. IDS Working Paper 120. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 2000.

MC. KINNON, Danny, CUMBERS, Andrew y CHAPMAN, Keith. Aprendizaje, innovación y desarrollo regional: Un análisis crítico de debates recientes, In: FERNANDEZ, Víctor, AMIN, Ash y VIGIL, José (comps.). Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana. Buenos Aires: Miño y Dávila- Universidad Nacional del Litoral, 2008. 557 p. 298-312.

Instituto Nacional de tecnología Agropecuaria (INTA). Relevamiento Citrícola del departamento de Monte Caseros, Corrientes: 2002.

MÉNDEZ, Ricardo. Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. EURE, Santiago de Chile: 2002, vol. 28, N° 84, p 63-83.

MOLINA, Néstor. La Citricultura Correntina: Diagnóstico actual, empleo e inserción internacional. Publicación Técnica N° 19, Corrientes: INTA –Estación Experimental Agropecuaria de Bella Vista, 2007.

QUINTAR, Aída. La *governance* en el desarrollo regional y local: algunos ejes del debate en Europa. In: Alfa Latin América Academia Training Competitiveness and development in Europe and Latin América: learning from experience. Venecia: Italia, 2004.

ROSSI, Carlos y LEON, Carlos. Temas fundamentales para la inserción de los pequeños productores en cadenas comerciales, Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios, Buenos Aires: primer semestre 2008, No. 28, p.1- 46.

SCOTT, Andrew y STORPER, Michael. Regions, Globalization, Development, Regional Studies: 2003, vol. 37: 6&7, p. 579-593.

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD ANIMAL Y VEGETAL (SENASA). Estadísticas del Sector Frutícola Argentino. Buenos Aires: 2008.

### **Otras Fuentes**

Decreto N° 252/98 del Poder Ejecutivo. Acta Acuerdo entre la Nación y las Provincias de Entre Ríos y Corrientes, Salto Grande.

Diario El Sol, 23/11/07, Concordia: Entre Ríos.

---