

Identificación y caracterización de prácticas comunes de gestión de procesos de innovación para el agregado de valor y el acceso al mercado

Ariel García y Carlos Cowan Ros

Introducción

Este capítulo posee como objetivo 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, Bolivia y España, a partir de doce estudios de caso realizados en el marco del Proyecto Agricultores Familiares, Innovación y Mercados (ATN/RF-16108-RG).¹ 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 de Bolivia y España.

En el proceso de investigación, se comprende por innovación un proceso social de codiseño 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 antecedentes en el territorio nacional, de innovaciones provinciales o locales, que pueden emerger inspiradas en experiencias exitosas (y replicables) en otros lugares del país. Por lo tanto, 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 ha sido la identificación y clasificación (productiva, comercial, organizativa, normativa, etc.) de innovaciones. Esta tipificación posibilita 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 y sostenibilidad.

Este capítulo 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.

1. Se ha tenido por referencia principal el texto de Francisco Rodríguez (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.

Identificación y clasificación de innovaciones

La primera etapa del análisis comparativo está abocada a caracterizar y comparar a las innovaciones en cuanto resultado. Esto supone clasificar 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);
- Originalidad de la innovación (replicación de otra experiencia realizada en el país o experiencia innovadora, sin registros en el país).

Estudios de caso en Argentina

Productores familiares hortícolas en el partido de General Pueyrredon, provincia de Buenos Aires

Las experiencias se localizan en el partido de General Pueyrredon, cuya cabecera es la ciudad de Mar del Plata. Se han relevado tres modelos de innovación productiva y comercial con características particulares:

- Experiencia conducida por la Asociación de Productores y Afines del Partido de General Pueyrredon (Afhopya). Los integrantes de la Asociación siguen un modelo de producción hortícola convencional, que busca diferenciarse de otras experiencias por el compromiso y el seguimiento de las normas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), en especial, el correcto uso de agroquímicos. En su estrategia comercial sus productos tienen un sello de calidad y un código de barra que otorga trazabilidad a los productos. El sello es una iniciativa de la Asociación y su otorgamiento depende de instancias administrativas municipales y nacionales (Senasa y Renspa). La propuesta es institucionalizar la trazabilidad de origen de un alimento hortícola producido mediante normas de Buenas Prácticas Agrícolas y mostrar dicho sello al consumidor final bajo la herramienta de código de barras. Además de certificar el proceso de producción con las BPA, se busca promover el consumo de alimentos de proximidad, es decir, producidos en el Cinturón Hortícola Marplatense.
- El Movimiento de Trabajadores Excluidos Rural (MTE-Rural) promueve entre sus asociados la transición de la producción de verduras al modelo agroecológico de producción. Las verduras producidas son comercializadas a través de ferias organizadas por el MTE-Rural en la ciudad de Mar del Plata.
- Che Verde es una red de productores hortícolas agroecológicos. Esta red surge de una articulación *ad hoc* de actores heterogéneos (ex funcionarios del Estado y productores que transitan hacia la agroecología). Los productos son comercializados a través de una variedad de canales: ventas en la huerta, distribución a domicilio, comercios especializados, mercados mayoristas y distribución directa a través de tecnologías de comunicación e información.

Las experiencias se expresan a múltiples escalas. La iniciativa Che Verde se desarrolla únicamente a escala local. La Afhopya se expresa a escala local y se proyecta hacia la escala provincial. La experiencia del MTE se expresa a escala local, provincial y nacional, a partir de su inscripción en la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular, estructura organizativa de alcance federal.

En lo que respecta a innovaciones normativas destaca el sello de calidad de Afhopya, que busca certificar la producción bajo Buenas Prácticas Agrícolas y la trazabilidad del producto, fomentando el consumo de productos de proximidad.

Con relación a la originalidad de las innovaciones, en lo productivo y en lo comercial se registran otras experiencias en la provincia y en el país, por lo que pueden ser consideradas réplicas. El sello de calidad y el código de barras para comprobar la trazabilidad de los productos que incorpora Afhopya, si bien es una experiencia con antecedentes en otras regiones del país, es de menor difusión y gana mayor originalidad en la zona.

Mercados de frutas y verduras de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires

La experiencia del Mercados de Frutas y Verduras de Malvinas Argentinas se origina en 2017. Es un mercado privado de venta mayorista y minorista de alimentos (verduras, pesadas y frutas), que cuenta con 50 puestos de alquiler y, a través del mismo, se 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. Entre los/as socios/as se encuentran horticultores/as familiares e intermediarios/as, en algunos casos familiares (hijos/as) 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 del Servicio Nacional de Calidad y Seguridad Agroalimentaria (Senasa). La innovación opera únicamente en la fase comercial, posee 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. El queso se produce con métodos tradicionales y de modo artesanal. La producción y venta de quesos se realiza de modo informal, es decir, por fuera de la normativa nacional y provincial, regida por el Código Alimentario Nacional (CAA).

En el caso de estudio, 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 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 desplazó parte de las actividades productivas de la unidad predial a la planta o cercanías de ésta.

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 conducir 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 y refrigeración. Incorpora nueva tecnología para la fabricación de quesos (cuajo químico, moldes de PVC, etc.) y, fundamentalmente, pasteurización de la leche.

En lo comercial, se contrató una asesoría 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 quoserías de barrios de alto poder adquisitivo de Salta.

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 que los/as productores/as familiares adhieran a los estándares del CAA, a través de incorporar tecnología industrial en el agregado de valor y parámetros de eficiencia económica asociados a ella.

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 enmarca en el proceso patrocinado por la Mesa Regional Caprina (Jujuy, Salta y Catamarca), conformada en 2009 e integrada por referentes de Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación (SAF), Instituto Nacional de Tecnología

Agropecuaria (INTA), Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa), Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), 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, la innovación se centra en el agregado de valor a la leche de cabra, aunque también incluye tentativas de cambios en la fase de producción, en la comercialización y, en especial, 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 las formas de producción de las familias, tanto de los quesos como al manejo del rebaño, y a la necesidad de mantener en la unidad predial 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 cuatro 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 sólo contemplaba la producción industrial por su seguridad bromatológica, no admitía 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 secos o duros –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 formalmente 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 tampoco 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

A través de la feria se 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). La feria 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, capital provincial. Una característica distintiva de la feria es que allí sólo se comercializan productos agroecológicos y se promociona 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 se han desplegado un conjunto de innovaciones, entre la que destacan:

- a) Innovaciones organizativas en la gestión de la Feria: modelo de gobernanza participativo 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/as 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): una 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 estudio constituye 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 feria confluyen huerteros/as y productores/as de diferentes parajes de la provincia.

En lo que respecta al circuito productivo-comercial-normativo en el cual se expresa la innovación, se observa su mayor incidencia en el comercial y en el productivo.

El Consorcio Esperanza Yerbatera, provincia de Misiones

El Consorcio Esperanza Yerbatera es una experiencia asociativa de producción, agregado de valor y comercialización. Creado en 2011, el Consorcio está conformado por 11 cooperativas de pequeños productores, que aglutinan 864 socios y una producción del orden de los ocho millones de kilos de yerba canchada anual. El Consorcio fue creado para articular la producción, la transformación, el financiamiento y su comercialización para intentar trascender el supermercadismo, en el mercado doméstico y en el externo.

Entre las innovaciones de la experiencia se destaca el formato organizativo de consorcio, que permite articular cooperativas que funcionaban de modo aislado. 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). Esta cuestión 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/as con demandas productivas comunes y metas compartidas.

La escala de innovación es local, aunque su condición de posibilidad 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, inspirado 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. 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, provincia de Buenos Aires

La Red de Ferias y Mercados de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), ciudad de La Plata, integra 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 ha 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. El puesto de la UTT es el único que ofrece verduras agroecológicas.
- b) Manos de la Tierra Feria del productor al consumidor: comercialización directa de hortalizas y comercialización de productos de terceros. Existencia de un marco de reglas y acuerdos estables, bajo los cuales se abordan calidad y seguridad de la oferta. Otro aspecto destacable es la valorización de la venta directa del productor al consumidor y la prohibición de la reventa. Ante el reclamo de mayor diversidad de productos por parte de los/as consumidores/as se habilitó un puesto de venta de productos del mercado convencional que no cultivan los feriantes. La atención de dicho puesto es rotativa 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 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. Las innovaciones organizativas en la gestión de la feria (gobernanza) resultan diversas y con desigual profundidad. En la experiencia 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. En La Veredita, se observa un proceso incipiente en la definición de un reglamento interno, aspecto que, de concretarse, consolidará una estrategia de construcción de gobernanza, tanto entre sus feriantes como entre la propia feria con las otras ferias y la UNLP.

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

Estudios de caso de Bolivia

Sistema Participativo de Garantías Municipal de Palos Blancos, departamento de La Paz

En 2015, desde la municipalidad de Palos Blancos, departamento de La Paz, Bolivia, se crea el Sistema Participativo de Garantías (SPG), al cual están vinculados 208 productores/as del municipio, representantes del gobierno municipal, de organizaciones de productores/as, de organizaciones de apoyo a la promoción de la agroecología y de los consumidores/as locales. El SPG del municipio de Palos Blancos opera en el territorio municipal.

La innovación involucra la fase productiva, la normativa y, en menor medida, la comercial.

En lo productivo, se busca promover la transición a la producción agroecológica de especies con destino al mercado nacional y local. Es importante destacar que gran parte de la producción de cacao, destinada fundamentalmente a mercados internacionales, desde hace años cuenta con certificación orgánica.

En lo normativo, el SPG es una figura legal regulada por la Ley Nacional 3.525 de Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y No Maderable Ecológica, promulgada el 21 de noviembre de 2006. El SPG establece e implementa normas para la producción y el reconocimiento de productos agroecológicos. Es un formato de certificación de productos destinados al mercado nacional otorgado por el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (Senasag). El 17 de enero de 2012, a través de la resolución ministerial 020, se aprueba la Norma Técnica Nacional de los Sistemas Participativos de Garantía (Ntnspg) para el comercio local y nacional. Los SPG son reconocidos como un Sistema Alternativo de Garantía respecto a la certificación de terceras partes (como ocurre en la “certificación orgánica”) para reconocer y garantizar la calidad y el manejo de productos denominados ecológicos provenientes de la producción, recolección, transformación y comercialización de productos agropecuarios y forestales no maderables en el ámbito nacional. El Senasag reconoció al municipio de Palos Blancos como un organismo de certificación para la producción ecológica, recolección silvestre, procesamiento y comercialización con vigencia hasta junio de 2024. Por lo expuesto, se interpreta a esta experiencia como una réplica en el territorio municipal de un formato vigente en el país.

En 2015 se crea el SPG del municipio Palos Blancos. La representación es asumida por una funcionaria del municipio. El Comité de Garantías está integrado por siete representantes:

- Tres instituciones públicas: Universidad Mayor de San Andrés, Instituto Tecnológico Productivo Amazona Norte y Dirección Distrital.
- Una institución privada de promoción de la agroecología: Ecotop.
- Dos consumidores/as: un restaurante y un hospital de Palos Blancos.

Las tareas de seguimiento y evaluación de los/as productores/as las realizan técnicos/as del municipio. La municipalidad de Palos Blancos también asume los costos de la implementación del SPG (remuneración y movilidad de evaluadores, gastos administrativos y tramitación del certificado). La gratuidad de la obtención de los certificados es un incentivo para los/as productores/as, quienes tienen escaso conocimiento del funcionamiento del SPG, aunque cercanía con los/as evaluadores/as. Ecotop financia un proyecto de apoyo y fortalecimiento del SPG, que incluye talleres y visitas a las parcelas. El desarrollo de convenios entre la municipalidad y algunas instituciones que integran el SPG genera un marco institucional que facilita el compromiso y coordinación de acciones.

En 2019, 208 productores/as estaban en proceso de certificación por el SPG de los cuales 13 (el 8 %) fueron clasificados como productores ecológicos, y 195 (92 %) como productores en transición, comprendiendo en total menos del 1 % de los/as productores/as agropecuarios del municipio. Se han registrado dos rubros pecuarios (apícola y piscícola) y en lo que respecta la producción agrícola se tiene registrado 28 cultivos.

En lo comercial, se han realizado algunas experiencias, aunque persiste como asunto pendiente. Algunos/as productores/as están promocionando y experimentando alternativas de comercialización a partir de la participación en diferentes ferias y puestos en mercados. La municipalidad de Palos Blancos gestionó ante su par de La Paz un espacio de venta directa de productos agroecológicos en un mercado de ese ejido. Sin embargo, los/as productores/as aún no han apreciado y recibido un incremento de precio por su producción agroecológica. El 75 % continúa vendiendo a través de canales tradicionales (intermediarios y en la Feria Municipal de Palos Blancos), sin diferenciar y valorizar su producción como agroecológica. El 25 % restante experimenta la comercialización directa de sus productos. Por el lado de los/as consumidores/as de productos agroecológicos, poseen interés y buscan estos productos, aunque no han conseguido reconocer sellos/certificados en los mercados. Se guían por la confianza y por la compra directa a productores/as.

EcoTambo, La Paz

EcoTambo surgió en 2015, en la ciudad de La Paz. Es una iniciativa autogestionada de productores-feriantes, vinculados a la producción de hortalizas, fundamentalmente de hojas, bajo esquemas agroecológicos. Entre los integrantes existe estrecha relación de parentesco, amistad y confianza.

El origen y la dinámica de la feria se sitúa en la demanda de segmentos de clase media urbana por alimentos sanos, a precios accesibles, producidos sin agroquímicos y libres de contaminación. Desde ese esquema, esta experiencia intenta recrear un espacio de venta e intercambio de productos agroecológicos en el mercado local. En particular, se busca: i) ofrecer alimentos sin intermediarios y a precios justos, para los consumidores y para los productores agroecológicos de la zona; y ii) fomentar la producción agroecológica, rescatando saberes y semillas tradicionales, a través de la implementación de circuitos cortos de comercialización.

En lo productivo, las familias que participan en EcoTambo obtienen una producción promedio de sus invernaderos de algo menos de 10 kilogramos semanales. La producción de hortalizas se destina, principalmente, a la comercialización directa en la feria (60 %). Por su parte, para autoconsumo se destina un 20 %, un 10 % comprende trueque con otros productores y el 10 % restante se utiliza como semilla de la próxima campaña agrícola.

Los aspectos innovadores más significativos se centran en la introducción de nuevas hortalizas, la construcción de invernaderos familiares, la diversificación de especies, el ajuste del calendario productivo en función del requerimiento de los consumidores y la construcción de conocimientos a partir de investigaciones participativas.

En lo normativo/regulatorio destaca la implementación de un Sistema Participativo de Garantía (SPG). Este sistema se contrapone al fomentado por el Consejo Nacional de Producción Ecológica (Cnape). El SPG busca trascender el clásico contralor del proceso de producción y se proyecta hacia el fortalecimiento de los lazos de confianza, estableciendo otras formas de interactuar con las/los consumidores, exhibiendo incluso el proceso productivo a través de audiovisuales cortos. Sin embargo, según se exhibe en el informe, los SPG orientados a la comercialización de productos agroecológicos en ferias agroecológicas se encuentran escasamente desarrollados y difundidos entre quienes producen, comercializan y consumen. Ello sucede a pesar del marco establecido por la Ley Nacional 3.525 de producción agroecológica, legislación que regula y promueve la producción ecológica y la implementación de los SPG.

Por último, respecto a lo comercial, se trata de un proyecto autogestionado originado en la iniciativa de productoras y productores periurbanos, de áreas rurales cercanas a la ciudad y emprendimientos con fines sociales en articulación con consumidores de la ciudad de El Alto, próxima a La Paz.

Estudios de caso de España

Madrid Km0, Centro Logístico de Productores Agroecológicos de Madrid

El Centro Logístico de Productores Agroecológicos de Madrid o Madrid Km0 es una cooperativa de servicios integrada por pequeños proyectos de producción y transformación agroalimentaria, de carácter agroecológico y artesanal, cuyo objetivo es desarrollar un centro logístico regional en el que progresivamente se incorporen funciones inherentes a la logística, el marketing y la comercialización. Se crea en 2018, como resultado de un proceso de concertación colectiva impulsado por el programa Mar de Alimentación del Ayuntamiento de Madrid, sección alimentaria del proyecto Mares, financiado por la Unión Europea e impulsado por el Ayuntamiento de Madrid (2016-2019). Al momento del estudio (febrero 2019), la cooperativa contaba con cinco socios fundadores.

El centro de acopio se encuentra en una nave industrial en el polígono de Villaverde, en el municipio de Madrid, donde funciona como almacén temporal, espacio de preparación de pedidos y de recogida para su distribución en la ciudad. También se organiza colectivamente el transporte a los puntos de demanda, a través de terceras personas o de transportistas subcontratados en ruta de reparto.

Ofrece los siguientes servicios para proyectos productivos, elaboradores de alimentos o de distribución y venta:

- Almacenaje o asentamiento: se ofrece un lugar de almacenamiento próximo a la ciudad de Madrid, donde los clientes pueden recoger productos.
- Espacio de *picking*: espacio para la preparación de pedidos.
- *Picking*: preparación de pedidos para los clientes.
- Rutas de reparto: servicio de reparto, en seco y en frío, por la comunidad de Madrid.
- Recogida de producto a pie de nave u obrador: servicio de flete para transportes de productos elaborados.
- Distribuidora: gestión integral de los pedidos con los clientes finales (establecimientos comerciales, particulares, etc.) y proyectos productivos, incluidas las tareas contables y comerciales.

Farmidable, plataforma logística *on line*, Madrid

Farmidable fue una plataforma logística *on line* de distribución de alimentos, fundada por tres socios, que funcionó entre noviembre de 2016 y julio del 2020. Se orientó a tornar más eficiente la logística, en especial, la denominada “última milla”, para la amplificación del consumo sostenible en grandes ciudades como Madrid. Propuso un modelo de centros de acopio “bien organizados”, con una coordinación central y microespacios de acopio y reparto que atiendan a productores/as de distintas zonas y que distribuyan también productos comunes.

La empresa apostaba a la formación de bien común a partir de aportar al desarrollo de la economía local, generar empleos de calidad para madres desempleadas de familias monoparentales y reducir la huella de carbono a través de la distribución en bicicleta o camionetas de emisiones 0. Uno de los retos asumido fue combinar un enfoque empresarial que “atiende a un modelo de volumen” con objetivos de impacto positivo en lo ecológico y en lo social, de transformación de las relaciones “campo/ciudad” y del modelo de consumo hacia una mayor soberanía alimentaria. La estrategia de funcionamiento de la plataforma ha sido la organización del consumo, fundamentalmente, a través de las comunidades de consumo en escuelas y empresas. Se colocó énfasis en comunicar la valoración de la compra de productos agroecológicos, locales y/o de proximidad, que fomenten las economías locales. Se implementó una certificación propia con el fin de transmitir confianza a los/as consumidores/as, según el modelo de los sistemas participativos de garantía.

El proyecto se centraba en la realización de repartos semanales mediante cestas abiertas de productos a las diferentes comunidades de consumo. La formación del precio se daba de la siguiente forma: a) los/as productores/as (agricultores/as o elaboradores/as agroindustriales) decidían el precio de su producto; b) al precio fijado se añadía un 15 % para convertirlo en precio de venta al consumidor/a. El 12 % adicional se destinaba como remuneración a Farmidable, y el 3 % restante a obras sociales. Dos años después de formar la primera comunidad, la iniciativa creció, llegando a tener 17 comunidades en 2018.

Farmidable formaba parte del Mercado Social de Madrid, una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, constituida por empresas y entidades de economía social y solidaria y consumidores/as. En 2019, Farmidable se incorporó a un *hub* (centro de acopio, oficinas, almacenamiento y espacio de trabajo) en Mercamadrid, gestionado por Tierra Bio, para optimizar su logística de distribución al aumentar su red a 40 comunidades. En julio de 2020, debió cerrar por el impacto de la crisis del Covid-19.

Proyecto Sareko, centro logístico de Gipuzkoa, País Vasco

Proyecto Sareko consiste en un proyecto piloto de diseño, construcción y puesta en marcha de un centro de acopio. La experiencia se centra en la distribución de producción agroecológica para abastecimiento al sector gastronómico, producción bajo certificación ecológica oficial y un sistema participativo de garantías (EHKO). Este proyecto es financiado mediante el Plan de Desarrollo Rural de la Comunidad Autónoma del País Vasco (2015-2020).

En la primera fase del proyecto, los tres actores principales han sido:

- Consejo Regulador de la Agricultura Ecológica de Euskadi (Eneek,² por sus siglas en euskara): es responsable de procesos de certificación, de desarrollo, promoción y representación de la agricultura ecológica en el territorio.
- Pantori³: una empresa privada de comunicación e impulsores del proyecto,
- Asociación de Productores y Consumidores de Agricultura Ecológica de Gipuzkoa (Biolur) y un grupo de pequeños productores y elaboradores (13 en total). Biolur está integrada por productores agroecológicos que poseen certificación ecológica y comercializan de forma directa.

Asimismo, una persona contratada es responsable por las tareas de intermediación con el sector gastronómico y hotelero, por la comercialización y por la gestión de los pedidos (gestión que implica negociaciones permanentes por los tiempos de entrega).

El objetivo principal del proyecto del centro de distribución es articular los diversos intereses, usualmente divergentes y contradictorios, para instituir un centro logístico que responda a las necesidades de los actores situados a lo largo del circuito productivo y comercial de la alimentación.

2. En 2021, Eneek ha pasado a denominarse Ekolurra.

3. Pantori se desvinculó del proceso al final del primer año de su puesta en marcha.

Los proyectos productivos, involucrados en la constitución del centro logístico Sareko, se orientan a la búsqueda de nuevos canales de comercialización, a fin de dar un salto en la escala de producción. Se valoriza el reconocimiento social del trabajo en el marco de un modelo productivo alternativo, lo cual resulta complejo ante un sector gastronómico usualmente centrado en reducir costos y abastecerse en tiempo y forma.

En la fase productiva, la experiencia del centro logístico reúne dos proyectos de ganadería y un proyecto de frutales que produce sidra. En cuanto a los proyectos de elaboración, cabe destacar una panificadora y una procesadora de productos frutihortícolas.

El proceso logístico ha registrado dificultades para situarse en la red de los canales comerciales alternativos de la ciudad. Se han registrado dificultades en la creación de estructuras asociativas, debido principalmente a desavenencias operativas con el sector gastronómico, lo cual evidencia una desconexión entre producción y consumo.

Proyecto Elikagunea, Mesa de la alimentación en Azpeitia, provincia de Gipuzkoa, País Vasco

El objetivo principal del Proyecto Elikagunea es el impulso de la economía local relacionado con la profesionalización de la producción en transición hacia la agroecología, así como el abastecimiento y la distribución de estos productos a nivel municipal, en Azpeitia (Gipuzkoa).

En la faz productiva se trata de una iniciativa que persigue la seguridad alimentaria como modo de influir en la reconfiguración de los diversos eslabones del circuito de la alimentación. La Mesa de la Alimentación se concibe como un espacio de articulación de los diversos agentes que intervienen en el Sistema Alimentario Alternativo.

En 2016, a partir de la iniciativa del ayuntamiento, tuvo lugar la refuncionalización del espacio del mercado tradicional de productores locales. El objetivo del proyecto ha consistido en impulsar el mercado tradicional de productores.

En el diseño del nuevo espacio del mercado han participado diferentes instituciones locales: las agencias de desarrollo local y de desarrollo rural, la asociación de comerciantes, asociaciones culturales, etc. La dinámica del proyecto ha propendido a la construcción de una trama local que generó las condiciones para que un grupo de jóvenes crearan la cooperativa Artxara, que se orienta a gestionar un nuevo espacio de venta de producto local en el mercado municipal rehabilitado. Sin embargo, busca trascender su rol en la comercialización, al reunirse con diversas asociaciones locales que intervienen en otros municipios y comunidades del País Vasco, de modo de articularse con el sector asociativo.

En cuanto a la faz normativa, las instituciones promotoras son: el Ayuntamiento, la agencia de desarrollo rural –Urkome– y la agencia de desarrollo e innovación comarcal, Iraurgi Berritzen. Urkome es la Asociación de Desarrollo Rural que actúa en la comarca de Urola, representando 11

municipios comarcales. Dos tercios de su presupuesto depende de estos municipios. La junta de la asociación también se integra con representantes de 24 organizaciones/sindicatos. Se trata de estatalidades dependientes del orden municipal. Bajo este esquema, el sistema de gobernanza que se crea en los Sistemas Alimentarios Alternativos resulta central para la transición agroecológica, siendo relevantes las estructuras de participación y deliberación que se conforman en relación a los actores con los que se entablan las alianzas de cooperación. El proceso hacia la transición agroecológica busca realizarse mediante sesiones organizadas por esquemas participativos que se celebran con los diversos agentes ligados con el Sistema Alimentario Alternativo. En las sesiones participan los base-ritarras (pequeños productores), los representantes de los pequeños comerciantes, y en especial los carniceros, la agencia de desarrollo rural y la agencia de desarrollo e innovación comarcal. A partir de estas sesiones se ha diagnosticado la necesidad de contar con un dinamizador que inicie el proceso participativo, para articular los diversos agentes y exponer los intereses diversos que conviven y confrontan en el ámbito de la producción rural. Esta demanda ha sido de compleja resolución, debido a desavenencias entre los y las participantes.

Por último, respecto a la dimensión comercial, esta experiencia busca construir un sistema logístico orientado a colectivizar las redes alimentarias. En esta dirección, se ha planteado construir nuevos canales de comercialización a partir de la visibilización del proyecto, integrar a nuevos actores en la dinámica y, en relación al consumo, establecer estrategias pedagógicas para visibilizar ante la ciudadanía la importancia de consumir producto local. Resulta clave la atención a la demanda popular de ampliar el mercado social transformador y equitativo que se organiza anualmente y llevarlo a ser permanente, a partir de la búsqueda de la soberanía alimentaria local y regional.

Innovación como resultado: consideraciones generales

En este apartado apuntamos algunas reflexiones preliminares sobre características comunes y especificidades de las innovaciones detectadas en las experiencias analizadas. En el Anexo 1 se presenta un cuadro en el que se sistematizan las innovaciones a partir de las variables de análisis (fase en la que opera, escala y originalidad) del cual se puede observar:

- Las innovaciones relevadas suelen centrarse en la fase de comercialización de productos y de manera secundaria abordan otras etapas y/o normativas oficiales. Incluso, en los pocos casos que el foco de la innovación se encuentra en la fase productiva, por lo general, en la promoción de la transición a formas de producción agroecológica, es manifiesto el interés por acceder a mejores condiciones de comercialización, las cuales se buscan a partir de diferentes modalidades de certificaciones, además del cuidado del ambiente y la salud. La innovación en la fase productiva suele plantearse como un componente de un proceso de transformación más largo, que en el futuro incorporará lo comercial.

- El interés en generar transformaciones en la fase comercial puede deberse a diferentes motivos. El primero a observar es de orden analítico, en cuanto puede deberse al criterio de selección de los casos de estudio y/o al énfasis analítico de los/as responsables de realizarlos. No obstante ello, observamos que en todos los casos quienes llevan a cabo las innovaciones comerciales son pequeños/as productores/as (campesinos/as, agricultores/as familiares u otras denominaciones locales), para quienes la comercialización de sus productos constituye un cuello de botella en la apropiación del valor generado a través de su trabajo. La comercialización a través de intermediarios configura una relación asimétrica, de ahí la necesidad de innovar en estrategias comerciales de venta directa a consumidores/as. En algunos casos, estas experiencias se abordan no solo con el objeto de mejorar la rentabilidad de sus emprendimientos productivos, sino también de construir otro modelo económico y de producción y circulación de alimentos.
- Lejos de resolverse a partir de estrategias que ponen en valor la venta directa o “circuitos cortos”, la comercialización supone nuevos desafíos cuando los/as productores/as desean realizar un salto de escala y/o acceder a nuevos públicos, sin incrementar sus costos fijos ni la huella de carbono. En este sentido, se presentan novedosos los casos de Madrid y de Azpeita centrados en eficientizar la denominada “última milla”, es decir, la logística y entrega de productos a los clientes. La creación de centros de acopio y logísticas, como modalidades asociativas de diferentes emprendedores en grandes ciudades, se presenta como una alternativa de acceso a servicios, galpones de almacenaje, infraestructura, etc. compartiendo costos fijos, lo que posibilitaría dar el salto de escala.
- El agregado de valor a través de procesos de transformación de materias primas, si bien no constituye el tipo de innovación predominante en las experiencias seleccionadas, se la considera una estrategia de interés en acciones dirigidas a aumentar la capacidad de generación y retención del valor por agricultores familiares, como así también, la generación de puestos de trabajo. Sin embargo, como se observa en los casos que abordan este tipo de innovaciones las mismas precisan ir acompañadas del diseño de tecnología apropiada y de generación de marcos normativos –estatales y no estatales– adecuados y apropiados para las condiciones de producción de agricultores familiares y la garantía de la inocuidad y calidad de los alimentos producidos.
- 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”, el cual fue relevado en experiencias en los tres países y fue el que presentó mayor frecuencia. Observamos su relativamente fácil replicabilidad en diferentes realidades y contextos. Entendemos que se debe a que es adaptable a las diferentes realidades de los/as pequeños productores, a marcos normativos municipales y a que responde a la problemática de la comercialización anteriormente citada.

- La “transición a la producción agroecológica” y los “sistemas participativos de garantías” emergen como dos tipos de innovación con registro en los tres países. Se interpreta que ambas son innovaciones que responden y se adecúan a las condiciones de producción de los pequeños productores, además de poner en valor sus productos y aportar al cuidado del ambiente y a otro modo de producir alimentos.
- Un aspecto llamativo es la escasez de experiencias que apuestan a transformar los marcos normativos estatales. Inferimos que esto se debe a la dificultad de incidir en las esferas legislativas. No obstante ello, en algunos países parece haber marcos legislativos que contemplan la especificidad de los pequeños productores/as y generan condiciones favorables para la replicación de innovaciones que han tenido buenos resultados.
- Con relación a los sistemas de gobernanza se observa la necesidad de diseñar y objetivar formatos y procedimientos organizativos y/o productivos a través de protocolos, reglamentos u otros diseños, en especial en las experiencias en las que una organización impulsa y/o protagoniza el proceso de innovación.
- 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.

Proceso de innovación

En este apartado del capítulo, 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 a 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 del capítulo se halla 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.

Estudios de caso en Argentina

Productores familiares hortícolas en General Pueyrredon, Buenos Aires

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-Rural), productoras/es feriantes en articulación con la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) y hasta por exfuncionarias 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, 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 exfuncionarias 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 ha 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 un sector de media a gran escala productiva. En segundo lugar, la propia experiencia del MTE-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. 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.

Mercados de frutas y verduras de Malvinas Argentinas, Buenos Aires

En el estudio se encuentran 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 autorreconocimiento 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 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”, aunque resultan opacos sus responsabilidades y derechos. El informe sugiere 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.).

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, Fondo Canadá para Iniciativas locales, 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 MiPyMES 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 que seras, 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 de manera favorable 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 mantención 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 (creada en 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.

Consortio 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 aumento 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). 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. Dicho informe evidencia la necesidad del espacio de encuentro periódico entre feriantes y referentes de las tres ferias que integran esta red, debido a 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 cómo se estructuran los distintos sistemas de fondeo común para gastos, aspectos sobre los cuales podrían haberse identificado

innovaciones como proceso y como producto, en especial, 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.

Estudios de caso de Bolivia

Sistema Participativo de Garantías Municipal de Palos Blancos

Se identifican cuatro factores que posibilitaron la emergencia y continuidad de la experiencia:

- Sistema agropecuario diversificado
- Antecedentes de producción orgánica en el territorio
- Trama institucional local de promoción de la producción agroecológica
- Marco regulatorio nacional apropiado

Sistema agropecuario diversificado y de escaso uso de agroquímicos

La utilización de la superficie del municipio de Palos Blancos se compone de la siguiente forma: 4,75 % destinada a la producción agrícola; 0,45 % a la ganadera; 25,73 % con cobertura forestal; 68,23 % con bosques; y el 0,85 % restante es no apto para uso agropecuario. La producción agrícola es diversificada y el uso de agroquímicos y la mecanización son escasos.

Cuatro especies (naranja, cacao, plátano postre y plátano banano) aglutinan más del 75 % de la superficie cultivada, y el resto (más de 30 especies) forman parte de la canasta alimentaria y están destinadas, fundamentalmente, al mercado local y nacional. Estas características favorecieron la transición a la producción agroecológica de especies alimenticias factibles de ser comercializadas a través de mercados locales y nacionales.

Antecedentes de producción orgánica y agroecológica en el territorio

La producción de cacao es tradicional en el territorio, suele poseer certificación orgánica y utiliza semilla certificada. Entre las estructuras organizativas agrarias destacan la Cooperativa Agropecuaria El Ceibo Ltd., que nuclea a 1.300 familias, pertenecientes a 46 cooperativas. Todos los integrantes poseen certificación orgánica de la producción de cacao por la Asociación Boliviana de Certificación (Bolicert), cuyo destino es la exportación. Entre otros antecedentes en la difusión de la producción agroecológica en la región, destaca la Fundación PIAF El Ceibo, vinculada a la cooperativa homónima, y Ecotop, que en las últimas décadas han trabajado en la difusión de la agroecología a través de proyectos de capacitación y de la formación de peritos en sistemas agroforestales. Estos antecedentes implican un conocimiento previo entre los productores en torno a los sistemas de producción orgánico y agroecológico y los beneficios asociados a los mismos en la comercialización (como el caso del cacao). Se entiende que este conocimiento opera como principio de adhesión a la propuesta del SPG en varios productores.

Trama institucional local de promoción de la producción agroecológica

En 2015, la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (Aopeb) solicita a las autoridades del Municipio de Palos Blancos la difusión de la Ley 3.525 y de la Norma Técnica Nacional de SPG. En 2016, la Aopeb comienza a trabajar con productores del municipio en la construcción de un SPG a través del proyecto FDH-Luxemburgo.

A partir de 2017, la Aopeb crea las escuelas ecológicas del cacao en el marco del proyecto “Agricultura Ecológica” y contribuye a la formación de promotores ecológicos en la que participan los productores de la Cooperativa El Ceibo. La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), a través de la carrera de Agronomía Tropical y la formación en agroecología, contribuye a la formación de los jóvenes de la región. Tanto Aopeb como la UMSA buscan el involucramiento del municipio de Palos Blancos.

En 2018, 64 productores inician el proceso de obtención de la certificación agroecológica para cultivos con destino al mercado local y nacional. Ese mismo año, se traza un plan de acción de corto, mediano y largo plazo para incorporar nuevos productores al proceso de certificación agroecológica. El plan persigue la obtención del sello de producto agroecológico, capacitación a productores y evaluadores, una estrategia de comercialización (diferenciación de productos, publicidad, apertura de nuevos canales de comercialización, etc.), y la profundización de políticas municipales de fomento de la producción agroecológica.

A partir de 2019, técnicos del municipio comienzan a realizar seguimiento a 208 productores. Un factor decisivo en la implementación del SPG es el papel protagónico asumido por el Municipio de Palos Blancos, tanto en difundir la producción agroecológica, implementar el SPG y buscar canales alternativos de comercialización, como en el trabajo conjunto con instituciones no estatales.

Marco regulatorio nacional apropiado

La Ley Nacional 3.525 de Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y No Maderable Ecológica, sancionada en 2006, en principio, evidencia ser un marco regulatorio apropiado para la promoción, certificación y difusión de la producción agroecológica. Se observa el costo de la certificación y demoras en los procesos de obtención de certificados.

Con relación a la sostenibilidad del SPG, se halla que depende de: a) claridad de las funciones que deben realizar los integrantes de los comités de garantía y, b) completar el proceso de producción agroecológica, certificación y, fundamentalmente, comercialización, para que los productores obtengan un rédito económico y encuentren incentivos para sostener el sistema productivo y aportar al financiamiento de la certificación. El SPG del Municipio de Palos Blancos aún se financia con fondos municipales y de proyectos externos, no es autosustentable en términos económicos. La sostenibilidad del SPG también se verá favorecida si se capacita permanentemente a los integrantes del SPG, si se implementa una política de difusión y concientización de la producción y alimentos agroecológicas al público en general y si se jerarquiza el SPG al interior de la institucionalidad municipal –en particular, la posición de quien lo preside– a fin de que pueda ejercer sus funciones con poder de decisión al interior del aparato municipal.

Experiencia sobre producción, comercialización y consumo de productos agroecológicos, EcoTambo, La Paz

Los sistemas de producción articulados en la Feria EcoTambo como abastecedores son de dos tipos: familiar rural y familiar periurbano. El primero se caracteriza por la producción a campo abierto de cultivos de temporada –se mencionan durazno, manzana, maíz, tuna, pera, chirimojo, granadilla, quinua, cañahua, haba, papa, arroz, naranja, papaya, coco, banana, yaca, copoazú, chima y coca ecológica–. El segundo comprende la producción de hortalizas a pequeña escala bajo cubierta. Específicamente, el sistema de producción familiar bajo invernadero suele comprender una superficie de 100 a 200 m², que puede estar distribuido en dos a tres invernaderos por familia y construido con *agrofilm* y maderas que son adquiridos con recursos propios o recibidos a través de distintas organizaciones. El volumen de la producción de hortalizas resulta variable según la época: siendo menor durante meses relativamente secos.

En cuanto a la dotación de recursos, el espacio de la feria se constituye a partir de sistemas agrobiodiversos, no solo con cultivos autóctonos. De modo de desplegar una estrategia de control local del material genético y de la alimentación de la familia, la iniciativa dispone de bancos

de semilla en las parcelas de los productores. Cabe notar que estas iniciativas forman parte del acervo cultural de los productores y de su vinculación previa con organizaciones y allegados. En tal sentido, el relevamiento a los productores de EcoTambo: en el que se encuentra que el 64 % de los mismos iniciaron la comercialización de sus productos con el sostén de organizaciones no gubernamentales. Asimismo, el 36 % restante se inició en la comercialización de sus productos a partir de la experiencia familiar o de la invitación de personas de confianza.

Por último, las estructuras de comunicación que emplea EcoTambo poseen como móvil central la promoción. Para ello, se emplean las redes sociales (Facebook, WhatsApp), medios de comunicación masivos (páginas web, radio y televisión) y se persiste en las relaciones interpersonales con las/os consumidoras/es.

En segundo lugar, respecto a los actores, representaciones e interacciones, la experiencia centralmente se encuentra integrada por mujeres productoras y feriantes. Su rol no es casual, debido a que la expansión de la agricultura urbana y periurbana –el segundo tipo arriba descrito– que se ha registrado en Bolivia ha permitido alcanzar la autosuficiencia alimentaria de las familias productoras, en las que la mujer viene atravesando un reposicionamiento respecto a su clásico rol ligado a la reproducción y al cuidado. Ello ha permitido identificar la siguiente idea respecto a su rol en la comercialización, en comparación, “un hombre estaría dispuesto a rematar sus productos a cualquier precio por acabar rápido la venta”, debido a que se indica que la lógica patriarcal suele caracterizarla como una actividad no propia de varones. Como contrapartida, se argumenta que las productoras asumen la comercialización mediante estrategias de reciprocidad entre las puesteras, las que permiten canalizar y construir aprendizajes en torno a una alimentación saludable, con justicia social e igualdad de género. En general, se asigna a las mujeres el funcionamiento de dispositivos de control de la calidad, peso e higiene de los productos, así como el aseo del espacio. En esta dirección, los capitales sociales movilizados permiten la transmisión de prácticas agroecológicas dirigidas a mejorar las condiciones del suelo y la regulación de plagas y enfermedades.

Esta situación relativa a los roles de género es distinta entre las familias que integran el primer tipo agrario de los feriantes (el citado tipo rural). En este último sistema familiar, la producción se comparte entre los integrantes de la unidad doméstica, aunque en la división de roles los hombres se dedican a actividades ligadas a la preparación del terreno, mientras las mujeres se responsabilizan de la siembra y cosecha.

Indistintamente, se trate de sistemas de producción periurbanos o rurales, se registran diversos significados que se movilizan en el proceso de innovación. Por un lado, integrar la feria permite a los productores/as ser visibilizados como tales, ser reconocidos y reconocerse como tales –ante la mirada de los habitantes de la ciudad–, así como posicionar a las mujeres como productoras de alimentos. Por otro lado, al tratarse de feriantes que también producen y controlan semillas, la feria evidenciaría una relativa autonomía sobre cómo producir y qué comercializar. Desde un plano

social y cultural, esta actividad se reproduce a través de relaciones de reciprocidad y el trueque de alimentos entre productores/as, permitiendo la circulación de conocimientos y saberes técnicos que se comparten en prácticas tales como las de intercambio de semillas.

En cuanto a los factores intervinientes en el proceso de innovación que condicionan la gestión, cabe considerar que las problemáticas productivas sobre las que interviene el proceso de innovación radican en una dificultad en el acceso a frutas y hortalizas de calidad a precios justos, el consumo masivo influenciado por patrones difundidos y controlados por el sistema agroalimentario. Asimismo, entre los condicionamientos organizativos, se registra la aludida lógica patriarcal que se reproduce en las familias productoras, en torno al rol de la mujer en la reproducción y del hombre como responsables de generar ingresos.

Respecto a las estructuras y modelos productivos, EcoTambo busca promover sus productos a través de su identificación tanto con los productores que los comercializan, como con el ambiente de procedencia, aspectos que buscan difundirse a través de medios de comunicación y redes sociales. Esta dinámica se relaciona con una estructura organizativa que supone una sincronización significativa entre el tiempo de producción, la infraestructura, los conocimientos productivos y el abastecimiento a la feria. Esta estrategia fue elaborada a partir del intercambio con otras instituciones y productores/as.

La estructura de consumo registrada es predominantemente femenina (dos tercios del total) y se inscribe en valores del consumo responsable. Desde ese esquema, un grupo poblacional entre los 31 y 45 años poseen preferencias por productos agroecológicos. La investigación encuentra un relativo consenso entre entrevistados/as en torno a la confianza como base para la certificación participativa agroecológica de la feria. Confianza que se lograría estableciendo vínculos de proximidad entre productores/as, comercializadores/as y consumidores/as. Asimismo, esta certificación supone una afirmación de cada familia productora por desplegar esquemas productivos, conservando bienes comunes. Por último, implica una participación activa de consumidores a lo largo de la cadena productiva, así como el seguimiento del consejo asesor. No obstante, se desconocen iniciativas de apoyo por parte de políticas estatales a distinto nivel, lo cual permite inferir –como correlato– una posible debilidad de la organización para acceder a información o a políticas que pudieran hallarse disponibles.

Por último, en cuanto a las dimensiones institucionales-normativas, se destaca que la producción periurbana bajo el enfoque agroecológico en Bolivia ha sido apoyada principalmente por organizaciones que trabajan con cooperaciones internacionales. Entre las instituciones externas que han acompañado a EcoTambo, se destacan la Fundación Prodiasur (Fundación para la Promoción del Desarrollo Integral Autogestionario para el Sur, dedicada a trabajar con familias en condiciones de vulnerabilidad y orientada a proyectos construidos bajo esquemas que propugnan solidaridad, justicia y resiliencia climática); el Centro de Formación y Capacitación para la Participación Ciudadana –Focapaci– que impulsa propuestas

de organizaciones sociales para su tratamiento en planes y proyectos del ámbito municipal); y la Fundación Uñatawari (centrada en iniciativas de producción para el consumo propio y venta de excedentes en mercados locales y de generación de ingresos en las zonas rurales). Por último, entre las normativas, en los esquemas agroecológicos bajo cubierta se siguen procedimientos dirigidos a aumentar la diversidad microbiológica del suelo e incrementar los rendimientos de las hortalizas.

Estudios de caso de España

Proyectos Madrid Km0 y Farmidable

Entre los factores que permiten comprender la emergencia de las experiencias destacan: i) un marco institucional y acuerdo estratégico entre referentes de instituciones estatales y organizaciones de la sociedad civil y ii) tejido denso de Redes de Alimentarias Alternativas en Madrid.

Marco institucional y acuerdo estratégico entre referentes de instituciones estatales y organizaciones de la sociedad civil

Se identifican dos instancias en la que actores estatales y de la sociedad civil convergen en el diagnóstico de problemáticas y de alternativas de solución para la logística y distribución de alimentos agroecológicos en la Comunidad de Madrid:

- Estrategia de Alimentación Saludable y Sostenible 2018-2020. En 2015, el Ayuntamiento de Madrid firma el Pacto de Política Alimentaria de Milán y junto a actores de la sociedad civil se realizan una serie de talleres de diagnóstico, que culminan en una estrategia de optimización de logística y distribución de alimentos agroecológicos en la Comunidad de Madrid. Se diagnostica un modelo poco eficiente de distribución de los productores a los grupos de consumo, por:
 - a. Dificultad de alcanzar economías de escala acordes al transporte.
 - b. Falta de nodos de distribución en lugares donde se optimicen la logística y los intercambios de mercancías.
 - c. Falta de espacios adecuados en los barrios que cuenten con una red de frío donde los agricultores puedan dejar e intercambiar sus productos.
 - d. Escasez de instalaciones a precios asequibles para el almacenamiento de cooperativas de productos agroecológicos en Mercamadrid.

Los talleres dieron como resultado 20 propuestas estructuradas en ocho bloques. En el caso del bloque relativo a “transformación y logística” se priorizaron dos propuestas: i) infraestructura municipal colectiva para la transformación y distribución agroecológica; ii) espacio de referencia para la venta directa en Mercamadrid.

- Madrid Agroecológico (MAE). Plataforma asociativa y espacio de articulación entre distintos colectivos y actores vinculados a la agro-

ecología. En junio de 2017, realiza un taller participativo de diagnóstico y diseño de propuestas para optimizar la logística y distribución de alimentos agroecológicos en la Comunidad de Madrid. Se impulsa el proceso de colectivización de la logística y la distribución de los productos agroecológicos en Madrid y la entrada de producto agroecológico local en los comedores escolares de los centros educativos.

Se observa convergencia en ambas instancias sobre:

Problemática de la logística y distribución de alimentos agroecológicos de Madrid:

- Modelo poco eficiente de distribución de productos de los productores a los consumidores. Esto se debe a: i) la atomización de la producción y de la comercialización; ii) la dificultad de alcanzar una economía de escala (almacenamiento, red de frío, difusión y publicidad, agregado de valor, etc.) que posibilite optimizar procesos de logística y distribución; iii) huella de carbono generada por la distribución no sustentable; iv) escasa profesionalización de las funciones comerciales, en parte, porque las funciones de logísticas y distribución son asumidas por personas voluntarias con escasa capacitación.
- Alta presión competitiva por parte de la gran distribución y otros segmentos agroecológicos.

Meta: que los pequeños productores y transformadores agroecológicos desarrollen, mediante fórmulas asociativas, sus propias estructuras de almacenamiento y distribución en la Comunidad de Madrid, que sirvan para ahorrar costos, reducir la huella de carbono, así como para acceder a nuevos mercados y diversificar sus ingresos.

Estrategia: creación de centros logísticos asociativos. Generación de una economía de escala a través de centros de acopio situados en lugares estratégicos, para optimizar el almacenamiento y el intercambio de mercancías (transporte común, etc.) y otras tareas para la disminución de costos y de la huella de carbono, así como mejorar la accesibilidad a los puntos de venta (estrategias de marketing y promoción).

Ambas instancias también supusieron espacios de (re)conocimiento mutuo y generación de confianza de actores comprometidos con la construcción y ampliación de modos alternativos de circulación de alimentos, modos de producción agroecológicos, entre otros. Esta dinámica facilitó la convergencia en plataformas/espacios asociativos para emprender iniciativas asociativas para tornar más eficiente la distribución y comercialización de productos alimenticios, en particular, en la denominada “última milla”.

Si bien, en el estudio de caso no está descrito y analizado el vínculo entre los actores estatales y no estatales en la emergencia y sostenibilidad de estos emprendimientos –en particular, cómo interviene los marcos normativos, el apoyo financiero, etc.– se da cuenta que el centro logístico

Madrid Km0 fue promovido por MAR de Alimentación, impulsado por el Ayuntamiento de Madrid, y contó con el asesoramiento de un equipo de investigadores/as del CSIC.

Tejido denso de redes alimentarias alternativas en Madrid

Existe una alta densidad de actores que ocupan diferentes posiciones en canales de producción y circulación de alimentos alternativos, en parte significativa con filiación al movimiento agroecológico, que poseen interacciones y experiencias previas de trabajo colaborativo/asociativo. Esto implica un capital social (confianza, red de relaciones, etc.) y simbólico (reconocimiento, prestigio, etc.) que fue movilizado en los emprendimientos analizados.

Las organizaciones dedicadas a la distribución y venta de productos agroecológicos, especializados en el abastecimiento de los grupos de consumo, mantienen una relación más cercana y orientada al trabajo colectivo en comparación al pequeño comercio. Estas organizaciones acompañan a los proyectos productivos, sostienen un entendimiento hacia los productores, y buscan integrarlos en su estructura organizativa, o al menos trasladar su voz al sector del consumo. Sin embargo, aseguran que, aun siendo agricultores críticos y con un discurso ideologizado, se encuentran con “barreras culturales” a la hora de integrarlos en sus asociaciones. La relación que se mantiene con los agricultores es instrumentalizada en las visitas y el trabajo colectivo en las fincas, reuniones estatales con los diversos agricultores, formación política de los precios, etc.

Entre el sector ubicado en el último escalón de la cadena alimentaria y los productores que lo abastecen se percibe una relación más distante. Los espacios de venta aseguran mantener una relación de confianza con los productores, se manifiesta la necesidad de conocer al productor para transmitir la información adecuada al consumidor, y también, para poder reclamar y subsanar algún problema que pueda surgir con el estado en el que llegan los productos a la tienda. Por otro lado, se expresa la dificultad de planificar el cultivo junto a los productores, ya que la demanda de producto de temporada no es muy predecible. Sinergias y relaciones informales entre los diversos proyectos, iniciativas de coordinación para colectivizar el reparto y ahorrar esfuerzos con el fin de mejorar la logística y la distribución de la producción dentro de la ciudad de Madrid.

A continuación se detallarán características particulares de la trayectoria de cada experiencia.

Madrid Km0

El proyecto Madrid km0 se relaciona con las propuestas que surgieron en el marco de los talleres realizados para la Estrategia de Alimentación Saludable y Sostenible (2018-2020). En el bloque “transformación y logística”, se priorizaron dos alternativas principales: i) una infraestructura municipal colectiva para la transformación y distribución agroecológica; ii) un espacio de referencia para la venta directa en Mercamadrid.

El centro logístico fue promovido por MAR de Alimentación, que impulsa el Ayuntamiento de Madrid. La función principal de Mares ha sido acompañar y dinamizar el proceso desde una perspectiva participativa, ya que se reconoce una falta de liderazgo por parte de los proyectos involucrados. El papel de Mares ha sido el de organizar las reuniones, garantizar la comunicación, promover el vínculo entre los actores, officiar de mediador frente a conflictos para facilitar consensos, proyectar las demandas del proceso y realizar las tareas más complejas que requieren de ayuda externa. Mares también ofrece recursos económicos (en general, inversión inicial) y humanos para facilitar los procesos.

También se contó con el asesoramiento de un equipo de investigadores/as del CSIC.

Los proyectos que participan de Madrid Km0 integran uno o más de los segmentos de la cadena de valor: i) producción; ii) producción agrícola agroecológica, transformación y elaboración de alimentos, distribución y comercialización.

Se observan productores agroecológicos vinculados a Madrid Km0. Usualmente, se trata de pequeños o medianos productores, agrónomos de profesión, sin origen campesino. Valorizan la agroecología, la venta directa productor agroecológico - consumidor final (cuestionan a los intermediarios), y apuntan a la rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos, la perspectiva social, el trabajo colectivo y en la accesibilidad de los alimentos a la población más vulnerable.

Tres proyectos integran la producción agrícola con la elaboración de alimentos agroecológicos (pan, cerveza, lácteos, aceite, etc.).

Tres proyectos realizan producción agrícola y la distribución de productos producidos en otras comunidades de la Península (intermediación).

Seis proyectos contemplan la elaboración y transformación de alimentos. Están formados por cooperativas especializadas en la distribución y venta de productos agroecológicos que reparten a grupos de consumo, cada iniciativa tiene una tienda propia.

Seis proyectos se centran exclusivamente en la transformación y elaboración de productos alimenticios. Se ubican a una distancia cercana a los 60 km de Madrid –principalmente, en la sierra de Madrid– y la mitad de su producción la distribuyen en la ciudad. Adhieren a la producción agroecológica, aunque manifiestan reticencia a obtener el sello ecológico oficial, ya que el proceso de transformación dificulta su tramitación. La mayoría de ellos precisa aumentar la escala y disponen de recursos necesarios para ello, aunque su debilidad se halla en la comercialización y en la búsqueda de nuevos canales.

Dos cooperativas se especializan en la distribución y venta de productos agroecológicos a grupos de consumo y comparten un espacio para realizar la logística y la venta de sus productos. Se busca implicar a los socios consumidores en tareas que atañen a la logística, al funcionamiento de la

tienda o en proyectos relacionados con las dinámicas del barrio o asociaciones vecinales. Entre los nuevos destinos destacan restaurantes y comedores escolares. La eclosión de la oferta y los problemas internos de las cooperativas generan una retracción de ventas; se apuesta a un trabajo comunicativo para difundir valores y contenidos agroecológicos, “pedagogía en los grupos que abastecen”.

Se registran tres cooperativas especializadas en la venta de productos agroecológicos. Priorizan productos ecológicos –de preferencia con certificados–, y locales –con compra directa a productores–. También se abastecen de distribuidoras estatales para ofrecer variedad durante el año. Se evita la importación y se apuesta a la venta a granel.

En términos de identidad, organización y gobernanza, los diferentes proyectos presentan elementos comunes y particularidades. Sus estructuras organizativas son heterogéneas, además de los/as socios suelen involucrarse en diferente grado trabajadores y/o voluntarios. El repertorio de valores que los aglutina se centra en la agroecología y la construcción de un modelo de alimentación alternativo, articulando de diferentes formas la idea de transformación social, alimentación saludable, sustentabilidad ambiental, desarrollo de la economía local, compras de proximidad, trabajo digno, entre otros.

Cada tipo de proyecto presenta intereses particulares en Madrid Km0, aunque todos manifiestan necesidad de optimizar la logística y repartir las tareas en lo colectivo mediante la articulación de los proyectos interesados. La coordinación y optimización de la producción, o la necesidad de abrir nuevos canales, son priorizados por el sector de la producción. Mientras que el interés por realizar compras conjuntas a un precio asequible o la intención de almacenar el producto en alguna nave, es compartido más por el sector de la distribución y comercialización. Los elaboradores son los únicos que estiman el intercambio de producto factible entre los diversos proyectos del centro logístico.

Los productores y los elaboradores se asocian al proyecto del centro logístico, valorizando el trabajo colectivo, no visualizan un salto de escala sin compartir unos valores y una identidad colectiva. Los distribuidores suelen priorizar la necesidad de articular los diferentes segmentos de la cadena.

Entre los diferentes segmentos que componen la cadena suelen emerger tensiones de intereses en torno a: a) capacidad de abastecimiento; b) regularidad de entregas; c) significados de calidad otorgados a los productos; d) compromisos correspondidos; e) precio asignado a los productos/servicios; f) la importación de productos agroecológicos de otras comunidades, f) oficiar como “intermediado” o “revendedor”, etc. La expresión de estas tensiones, en gran medida, está correlacionado al grado de convergencia en la definición y valoración del modelo de producción agroecológico y otros valores atribuidos (equidad social, desarrollo económico local, etc.) a la idea de “modelo alternativo de producción y distribución de alimentos”.

Los integrantes fundadores de Madrid Km0 (cuatro proyectos productivos y una distribuidora –Ecomarca–) identifican tres etapas de la experiencia:

- Puntos fijos y colectivos y un solo día de reparto.
- Ampliación de los puntos fijos, del volumen de productos y de los días de reparto.
- Nuevos tipos de clientes (La Colmena, supermercados cooperativos y repartos a domicilio surgidos con la pandemia del Covid-19).

Con la crisis del Covid-19, operó un cambio de la clientela habitual, compuesta fundamentalmente por pequeños comercios especializados, restauración y grupos de consumo, por los repartos a domicilio. Esto ha complejizado la logística y distribución. La logística compartida y la comercialización conjunta se plantean como dos vías diferentes de trabajo para evitar incluir proyectos ajenos a las líneas filosóficas de la agroecología.

Durante 2020-2021, Madrid Km0 es estrictamente un centro logístico que presta sus servicios de distribución, no intermedia en la comercialización. Las tareas de transporte, distribución, comercialización y gobernanza se reparten entre las socias, de acuerdo a la vocación, interés y experiencia de cada una. Ecomarca aporta experiencia y profesionalismo en la distribución comercial a Madrid Km0, al tiempo que impulsa un nuevo canal comercial para el resto de iniciativas que forman parte del centro logístico a través de una línea de proyectos de confianza (sin certificación ecológica).

Entre las innovaciones que proyectan incorporar a futuro destacan:

- Para impulsar Madrid Km0, en julio de 2019, se solicitó la financiación de un Grupo Operativo (GO) de la Comunidad de Madrid, que corresponde a fondos del segundo pilar de la Política Agraria Común (PAC) de la Unión Europea. Si bien no fue otorgado, destaca por la propuesta innovadora del modelo de gobernanza y gestión, en comercialización en canales cortos y en medios de transporte sostenibles mediante tres tipos de innovaciones tecnológicas: una plataforma de venta *on line*, una aplicación de diseño de rutas de reparto y una aplicación *webmapping* que calcule costes y huella ecológica de forma interactiva.
- Profesionalizar la logística y contratar a una persona dinamizadora externa, que acompañe el proceso (buscando financiamientos y redes con las que trabajar y establecer alianzas).
- Necesidad de diseñar y formalizar un modelo de gobernanza: roles de las socias, proceso de incorporación y salida de nuevos asociados, toma de decisiones, etc.
- Catálogo conjunto de productos ofrecidos y una marca de confianza que asegure a los clientes finales el acceso a productos con determinadas características vinculadas a lo local y a la calidad.

- Constituirse en una red que acerque y visibilice la agroecología frente a la atomización de los proyectos e iniciativas con el reto de “encontrar un punto intermedio” en el que diferentes visiones agroecológicas se sientan incluidas.
- Concientización/sensibilización sobre modelos de producción y alimentación alternativos al modelo de consumo agroindustria.
- Salto de escala a través del “supermercado cooperativo”, una cooperativa de consumidores que facilita productos de calidad a precios justos mediante la participación activa de sus integrantes en el proyecto.

Farmidable

Uno de los problemas de logística que apunta a resolver la propuesta de Farmidable es que la rentabilidad de los pequeños proyectos productivos puede disminuir debido al sistema de distribución y al desplazamiento de los productores/as hacia los consumidores, que implica “inversiones altas de tiempo” y la necesidad de profesionalizar la distribución a través de la contratación de una persona encargada de la tarea. Una solución posible es instaurar una logística común para afrontar volúmenes pequeños, diversidad de productores/as con necesidades diferentes e inestabilidad de los pedidos. Los socios y trabajadores/as de Farmidable, identifican como propósito de la iniciativa la de ser “un proyecto de conciencia y cambio” con perspectiva social y ecológica.

El primer *hub* (centro de acopio) de Farmidable se crea en Las Rozas. Los productores/as iban al *hub* y allí la plataforma se encargaba del reparto. Un local fijo es tanto más importante en cuanto los consumidores no tienen aún costumbre de comprar productos frescos (carnes, quesos, lácteos, etc.) por internet. Tener una ubicación idónea se convierte en condición *sine qua non* para que la logística sea eficaz. El local también juega un “papel de sensibilización” y de demostración que permite crear red y colaborar con otras organizaciones con principios similares.

En 2019, Farmidable se incorporó a un *hub* (centro de acopio, oficinas, almacenamiento y espacio de trabajo) en Mercamadrid (mercado concentrador de Madrid), gestionado por Tierra Bio –productor de frutas y verduras ecológicas en Madrid y Aragón– y proveedor de frutas y verduras de la plataforma. El motivo del traslado fue la necesidad de modificar la logística para dar el salto de escala desde las 15-17 comunidades de consumo a las 40 comunidades, así como para optimizar la logística de abastecimiento en Mercamadrid.

Los repartos a domicilio, antes de la crisis del Covid-19, implicaban un reto al tiempo que canales con potencial para incrementar los volúmenes de venta y fidelizar clientes. En marzo de 2020, producto de la crisis del Covid-19, las comunidades de consumo (escuelas y empresas) dejan de realizar encargos y se multiplican los pedidos a domicilio. La carencia de capacidad para adaptarse a la nueva situación, así como para atender al volumen de pedidos, llevó a que Farmidable paralizara su actividad en julio de 2020. Entre las innovaciones que proyectaban incorporar a futuro destacan:

- Sistema participativo de garantía: que los productores y las consumidoras participen en la decisión de criterios.
- Sello Farmidable: no exigimos a los productores que tengan certificado ecológico, pero sí que sean productos ecológicos.
- Organización de comunidades de consumo para generar concienciación sobre alimentación saludable, ecología, relaciones laborales, etc.
- Club de fidelización que integre restaurantes vegetarianos con lugares de venta de productos sostenibles, donde por ser miembro de Farmidable tenga una ventaja competitiva al consumir.
- Modelos de *crowdfunding* activo, donde los/as consumidores/as sean parte del proyecto.
- Reparto de pedidos con vehículos de reducido impacto ambiental.
- *Microhubs* articulados en base a una coordinación central, donde los consumidores puedan desplazarse a comprar y/o abastecer a restaurantes y hosteles, para resolver el problema de la logística en grandes ciudades.

Centro logístico de Gipuzkoa, Proyecto Sareko

En relación a la estructura agraria, los seis proyectos interesados en el centro logístico de Donostia (San Sebastián), que surge a partir de 2017, poseen similitudes con el modelo productivo agroecológico de los case-ríos de la Comunidad Autónoma Vasca. Se trata de pequeña producción, usualmente diversificada y con una mecanización simple, donde se establecen invernaderos y la comercialización es directa. Se trata de productores que han comenzado, con trayectorias desiguales, una transición hacia la producción ecológica. En general, esta transición ha sido posible por la trayectoria productiva previa, que contaba con relativa autonomía de los insumos químicos. La transición ha derivado en una diferenciación de producto, para la cual han tenido que considerarse las especificidades sociotécnicas (sidra) y esquemas asociativos para enfrentar la competencia (ganadería intensiva, actividad láctea).

El proyecto de Sareko busca intervenir sobre las relaciones económicas y técnicas en el circuito que integra el sector productivo con el sector gastronómico. Para ello, se intentan abordar las relaciones conflictivas y los intereses divergentes entre ambos actores a través de las condiciones de funcionamiento del centro logístico.

En relación a la estructura de comunicación, el proyecto se plantea en tres planos: i) entre el sector productivo y el gastronómico; ii) la difusión en los restaurantes para dar a conocer el proyecto a las/os comensales; iii) promoción del proyecto al público.

Respecto a los factores ligados con los actores, representaciones e interacciones, se halló un núcleo problemático en torno a la empresa de comunicación Pantori. Se trata de un actor exógeno, que se ha ocupado del proceso de creación del centro logístico a partir del Eneek (Consejo Regulador de la Agricultura Ecológica de Euskadi). La participación de dicha empresa fue asumida de forma crítica por los productores agroecológicos y por Biolur debido a la desconfianza que se genera en la carencia de información

respecto a ella; incluso por la sospecha en torno al beneficio propio que pudiera obtener si definiera salirse del proyecto por la cartera de clientes construida en torno al sector gastronómico. Esta falta de confianza y problemas operativos de la propia empresa concluyeron con el abandono del proyecto por parte de la misma en el primer año del proyecto.

Estas desavenencias internas también se observaron en torno a Karabeleko⁴, organización con antecedentes como proveedor de una red de restaurantes y que se integraba el proyecto como intermediario o distribuidor para el centro logístico, aunque también cumple funciones de producción. Desde la producción se entendía que su intervención representaba una competencia desleal en el sector porque controlaban determinados recursos y podían abaratar costos. Estas dificultades de integración tuvieron su correlato en la indefinición de roles. Por caso, al iniciar el proyecto, el representante de Eneek adquirió un rol jerárquico que pretendía decidir sobre el proceso, aunque esa actitud no poseía un correlato en aptitud para el sostenimiento del mismo. En este contexto, la asociación Karabeleko se mantuvo al margen y los encargados por la distribución de los productos de Sareko terminaron siendo los distribuidores de los proyectos productivos.

Los procesos recién apuntados implican la movilización de significados, orientados por una apuesta por la agroecología, la cual suele trascender la cuestión ambiental y se concibe como un medio para la transformación social. La experiencia se propone politizar el proceso de producción y distribución de alimentos, mediante la defensa de la tierra y el asociativismo con otros productores mediante una pedagogía social en torno a la relevancia de la alimentación agroecológica a un precio asequible.

En cuanto a las problemáticas y alternativas de solución que son reconocidas en la agenda pública territorial, la información relevada resulta taxativa en reconocer la carencia de articulaciones en el sector gastronómico que permitan compras colectivas, aún a pesar de que sus actores comparten un interés por acceder a productos de calidad y disponen de una organización que nuclea a cerca de 15 restaurantes. En este plano, desde el sector se comprende que la organización busca transparentar costos y un apoyo mutuo en miras a colectivizar el circuito y distribuir riesgos entre los integrantes de Sareko.

Esta carencia de articulaciones también es ostensible entre los actores del sector productivo. Entre los factores que explicarían estas dificultades, se registran la falta de tiempo y la distancia geográfica entre los proyectos. Esa ausencia de tiempo puede relacionarse también con la priorización de actividades que se consideran más relevantes entre quienes integran la experiencia. También se registra una dificultad: i) en la generación de una reciprocidad positiva en la reproducción de relaciones entre los distintos actores; ii) en la persistencia de proyectos con inciertas posibilidades de compartirse y colectivizarse; iii) en una carencia de responsabilización de las personas en relación con los ideales del cooperativismo (aspecto que guarda relación con el fracaso de experiencias previas). Estas falencias buscan ser saldadas, defendiendo la necesidad de una figura técnico-administrativa que pueda conducir el proceso organizativo en términos

4. Karabeleko es una granja agroecológica gestionada por una asociación sin ánimo de lucro, dedicada a la integración sociolaboral de personas con enfermedades psíquicas.

operativos y logísticos en Sareko, que intermedie, que disminuya la carga de trabajo del agricultor más allá de sus actividades productivas –cuyas tareas administrativas tienden a incrementarse–, ante la evidencia de que la estabilidad institucional aún dista de ser firme.

En cuanto a los factores intervinientes en el proceso de innovación relativos a la gestión, las dificultades (organizativas y de costos) que surgen para la comercialización obstaculizan la transición agroecológica entre los productores ganaderos y entre quienes producen sidra. Llamativamente, no se han registrado demandas dirigidas a la necesidad de coordinar y optimizar la producción mediante su colectivización. Esta sigue consistiendo de una actividad individual.

Las/os productoras/es que integran Sareko suelen ser jóvenes con escasa experiencia y en búsqueda de nuevos canales de comercialización, aunque también se han registrado productores de mayor antigüedad, que se nuclean a partir de una valoración positiva en torno a la experiencia de comercialización y su proyección. Esta heterogeneidad es un elemento relevante para comprender las dificultades de integración y funcionamiento de la iniciativa, máxime cuando no se ha realizado un trabajo previo para coordinar las diversas visiones que presentan los actores que lo promueven (sobre todo, productores y funcionarios) e incluso no se ha convocado al sector gastronómico para transmitir la información o explorar su interés en el proyecto.

Más allá de la experiencia de los productores, se trata de emprendimientos con una escala de producción pequeña, organizados en esquemas internos poco estructurados. En este contexto, resulta clave la sincronía entre la producción, la distribución y el consumo, así como la estacionalidad de la primera y del tercero. Para reducir la estacionalidad de la producción, se han registrado proyectos de elaboración que buscan transformar, almacenar y distribuir de forma escalonada durante el año. Esta planificación se considera central para abaratar costos y definir una política de precios que torne más competitiva la producción a la hora de su comercialización.

En torno a las estructuras organizativas, el proyecto Sareko posee dos espacios para la toma de decisiones: i) el grupo promotor conformado por Biolur –la asociación de productores y consumidores ecológicos de Gipuzkoa–, Eneek y el dinamizador que realiza seguimiento de la iniciativa; y ii) el espacio de los productores, que logra autonomía cuando surgen aspectos de resolución práctica en los que pueden exhibir su saber-hacer (mejorar procesos productivos, incrementar escala, distribuir la oferta a lo largo del año).

Sobre las estructuras de consumo, cabe considerar que los proyectos productivos se sustentan en diversos canales de comercialización. Entre ellos, se identifica la venta directa a mercados tradicionales, pequeños comercios, hotelería, y/o comedores escolares, mediante distribuidoras de Donostia –entre ellas, Karabeleko– así como a través de grupos de consumo que permiten organizar las ventas y lograr relativa estabilidad a través de la diversificación de la oferta. Usualmente, los actores de los restaurantes

consideran como un activo la producción local y ecológica con capacidad de replicarse en otros lugares, así como el hecho de integrar la iniciativa desde una sensibilidad que busca trascender la reducción de costos operativos y les permite diferenciarse.

La mencionada desconfianza en torno a Karabeleko como administrador logístico, se inscribe en la dinámica propia de la estructura comercial que adquiere el proyecto Sareko. Karabeleko es una finca experimental en agricultura ecológica que busca promover la producción y consumo de horticultura ecológica (de variedades inusuales en la región). Sin embargo, también asesora a productores ecológicos, desarrolla proyectos de innovación en producción y comercialización, y distribuye alimentos ecológicos a través de un grupo de consumo y una ecotienda en finca. Al emplear canales convencionales para comercializar y no contar con la posibilidad de trabajar la relación directa con los usuarios, prioriza la utilización de dos certificados (el ecológico y el de denominación de origen). Entre su cartera de clientes, suministra a comedores escolares y a iniciativas gastronómicas que se muestran receptivos con la producción local y ecológica. Estas actividades la dota de una *expertise* en la gestión que es considerada, tanto para su inserción como actor logístico en Sareko, como para la desconfianza de otros productores.

Más allá de la inserción conflictiva de Karabeleko en la estructura comercial, el propio proyecto de distribución de Sareko posee otras desavenencias internas. En el plano organizativo de la estructura comercial, se identifican obstáculos para alcanzar una planificación y coordinación colectiva de la producción, lo que posee su raíz en la dificultad de medición del trabajo realizado por cada proyecto. Esto lleva a discusiones y desavenencias sobre cómo estimar la producción hortícola y cómo evaluar la variabilidad de la producción y su estacionalidad. Estas discrepancias entre las/os productoras/es se reproducen mientras se elude una responsabilidad colectiva, que considere lo irregular de toda cosecha y los imponderables de su calidad.

Por último, se pueden identificar nuevas instituciones de desarrollo rural. El Centro Logístico surge a partir de diagnósticos sobre la factibilidad para suministrar a restaurantes de Donostia a través de la producción agroecológica, un proceso de dinamización del grupo de productores y de los promotores dirigido a organizar la gobernanza y los principios que estructuran el proyecto del Centro mediante la creación de una identidad colectiva. En este marco, se define que la participación sería un elemento impulsor, de modo en que el productor integrado no sea un mero receptor de los servicios del centro de distribución.

Asimismo, se promueven varias certificaciones ligadas con la denominación de origen, así como el Sistema Participativo de Garantías, que es gestionado y coordinado por la asociación EHKolektiboa. Cabe precisar que los proyectos presentan la certificación ecológica oficial y son miembros de Biolur. Por su parte, algunos productores, además de integrar Sareko, forman parte de la Asociación EHKolektiboa: colectivo de asociaciones vascas preocupadas por el diseño y definición de la agroecología a partir de los pequeños productores. En estas articulaciones ha cumplido un rol

importante el sindicato agrario Euskal Herriko Nekazarien Elkartasuna (EHNE), fundamentalmente, en relación a proyectos ganaderos intensivos que tomaban el mercado local sin respetar el espacio de las actividades familiares, bajando los precios y ocupando sus canales de comercialización.

En suma, entre las dificultades identificadas para el despliegue del proyecto de Sareko, se observan los siguientes núcleos explicativos: i) la indefinición del proyecto entre sus integrantes desde un momento inicial; ii) la carencia de herramientas para promover procesos, incluida la falta de personal calificado en las entidades municipales que integran el proyecto; iii) un relativo inmovilismo del grupo de los productores en relación a la toma de decisiones en las reuniones, que suelen tener una finalidad consultivo y de seguimiento; iv) una dificultad para cohesionar el grupo y afianzar alianzas, tanto entre las entidades que nuclean el proyecto como con otras iniciativas semejantes; v) problemas para la comunicación a distancia, incluso para generar un mecanismo que posibilite la circulación de información entre los miembros, dinámica que genera y reproduce asimetrías; vi) escaso compromiso del sector gastronómico, en parte, debido a que su interés en el negocio posee una afinidad más cercana a la gran distribución, que les permite reducir costos y optimizar su tiempo.

La Mesa de la Alimentación en Azpeitia, Elikagunea

En cuanto a los factores intervinientes en el proceso de innovación referidos a la gobernanza territorial, la estructura agraria que refleja la experiencia de la Mesa de la Alimentación en Azpeitia es de productoras con innovaciones centradas en interacciones que les permiten organizarse para comercializar sus productos los días martes. Se trata de productores/as que no se dedican profesionalmente a la actividad de elaboración. Esta condición de subalternidad también se replica en el pequeño comercio. Desde la Asociación de Desarrollo Rural Comarcal de Urula Kosta –Urkome– se desestima la posibilidad de que sus representantes participen en el grupo promotor de la Mesa. Esta imposibilidad se sostendría en la falta de tiempo y en definiciones que se encuentran tomando los promotores. Las aludidas definiciones se inscriben en la dotación de recursos. Dos de los actores principales, la Cooperativa Artxara –que cumple un rol de intermediario entre los agentes implicados en el proceso– y la Asociación de Desarrollo Rural Urkome, reconocen que el grupo de promotores se ha enfocado en el proyecto de cooperación y se han desestimado cuestiones primordiales, tales como el desarrollo de una campaña de comunicación. Según se ha relevado, para Urkome, el grupo promotor se concibe como un espacio de referencia donde se consensúa la orientación que debe seguir la experiencia. Los integrantes de dicho grupo son el Ayuntamiento, Urkome y Iraurgi Berritzen, la Agencia de Desarrollo e Innovación Comarcal de Urola Erdia. Como se puede observar, se trata de agencias ejecutoras de las decisiones tomadas desde la municipalidad. Por ello, el Ayuntamiento detenta el control del proceso.

Por su parte, el Ayuntamiento concibe a la Agencia de Desarrollo Rural como brazo ejecutor de la administración pública. Por lo tanto, debe limitarse a garantizar la instrumentación de las ideas consensuadas en el grupo promotor. Esta dinámica busca discutir el sistema de gobernanza

en dirección a lograr un salto de escala que otorgue sostenibilidad a la transición agroecológica.

Por último, desde la cooperativa Artxara se expone su inquietud sobre la agenda de actividades a desarrollar en torno a la Mesa de la Alimentación o la inclusión de otros agentes que pudieran implicarse en la dinámica del grupo promotor. Este planteo resulta coincidente con el parecer de Urkome, para quien el grupo promotor prescindiría de iniciativas para concentrar sus esfuerzos en el desarrollo del aludido proyecto de cooperación que se busca presentar en el marco del Plan de Desarrollo Rural 2015-2020.

En cuanto a las representaciones e interacciones, se observa una dinámica polarizada, con una fragilidad de iniciativas como para tender a confluir en un proceso colectivo con objetivos comunes. Al contrario, se registra una competencia entre participantes, que podría estar evidenciando las distintas afinidades políticas que cada quien representa. Estas diferencias podrían estar implicando significados disímiles movilizados en el proceso de innovación. Por una parte, Urkome busca promover el grupo de agricultores, aunque al no poseer representación en el sector, usualmente, este no se halla en condiciones de tomar definiciones. Es una práctica habitual en Urkome tomar definiciones respecto al funcionamiento del mercado de modo de transparentar sus intervenciones y hacer parte de las mismas a dicho grupo. En general, Urkome aprecia el espacio concedido por el Ayuntamiento para integrar a los diversos agentes promotores y para poder participar en el proceso, aún a pesar de que el Ayuntamiento no tenía obligación de llamarlo a consulta (por caso, sobre el diseño del mercado).

Por otra parte, la Agencia Urkome debe consultar a los productores del mercado para decidir, así como realizar un seguimiento de quienes allí comercializan. Desde la misma se considera que su función es la intermediación entre el sector primario y el Ayuntamiento, entre el grupo de los baserritarras y el grupo promotor, y para ello pretende que ambos sectores interactúen. Esta búsqueda de participación de los baserritarras en el grupo promotor pone en tensión al Ayuntamiento, que la promueve, con Urkome, que considera inviable su implicación debido al tiempo y compromiso que les exigiría.

En cuanto a las problemáticas y alternativas de solución reconocidas en la agenda pública, las reuniones del grupo promotor se caracterizan por ser informativas. Se trata de encuentros que reúnen a dos o tres personas y donde se realiza el seguimiento del proyecto. Como contracara, estas reuniones no implican construir consensos para decidir o gestionar el proyecto. Dos agentes principales realizan interpretaciones diferentes del papel que debe detentar cada uno en el proyecto, lo cual conlleva a ambos a asumir una actitud conservadora y defensiva en la protección del espacio que ambos poseen. La verticalidad en la toma de decisiones para controlar el proceso, se contrapone con las dificultades de los participantes para asumir ciertos roles y/o responsabilidades. Esta carencia de compromiso, recae en el dinamizador, quien debe asumir actividades que deberían gestionarse desde el grupo promotor. Esta situación es matizada

por la Agencia Ukrome, que asegura cumplir una función de dinamizador en el que intenta sostener una equidistancia para defender las decisiones de los baserritarras. Por lo tanto, la información relevada permite inferir que la dinámica del grupo de los productores se aleja de la dinámica de la Mesa de la Alimentación.

Por su parte, entre los factores intervinientes en el proceso de innovación relativos a la gestión, el representante municipal considera que claves del proceso han sido el trabajo efectuado por el dinamizador. Este sistematiza las inquietudes y sugerencias de las diversas organizaciones y asociaciones que intervienen a escala local. A partir de ello, elabora un diagnóstico participativo en el que se busca hacer partícipe a las partes en torno a la construcción de la mesa. Sin embargo, diversas definiciones sobre el espacio del mercado han sido tomadas y reelaboradas en el grupo promotor. En tal sentido, Elikagunea se comprende como espacio de convergencia dentro del contexto de las aludidas tensiones que se manifiestan a nivel del grupo promotor. La cooperativa Artxara, así como la carnicería y la pescadería de Elikagunea no han participado en el diseño de la cocina y en la determinación del área de 150 km de actuación del mercado para definir el origen de los productos a comercializar. Mientras se toman estas definiciones, el grupo promotor impone a los productores una formalización ante la seguridad social y organismos de control para que puedan comercializar.

Respecto a las estructuras organizativas, el impulso del Ayuntamiento a la Mesa de la Alimentación de Azpeitia se enmarca en un contexto social local imbuido de valores e ideas ligados con la economía social y solidaria y soberanía alimentaria que le otorga sustento. El proceso hacia la transición agroecológica se instrumenta a partir de diversas sesiones participativas que integran distintos agentes del Sistema Alimentario Alternativo. Durante las mismas se considera el rol histórico del mercado para comprender el papel social que juega su rehabilitación e identificar funciones que debe seguir cumpliendo.

Asimismo, en paralelo al espacio del grupo promotor, Urkome ha organizado un grupo de productores de modo de facilitar las definiciones relativas al desplazamiento del mercado en el contexto de rehabilitación del edificio y del acondicionamiento del nuevo mercado de los baserritarras. La agencia Urkome se concibe como dinamizadora del proceso con los productores locales. Por su parte, desde el grupo promotor se pretende establecer buenas prácticas para los productores que comercializan de modo directo en el mercado, aunque no se han logrado trasladar efectivamente al espacio de estos. Por caso, para el grupo promotor resulta clave adaptar el mercado a los nuevos hábitos de compra con la fijación de precios o con la garantía de que los productos que se venden sean elaborados por los propios baserritarras y no revendidos.

Por último, respecto al marco normativo, desde Urkome se impulsa la profesionalización en el seguimiento y control de las diversas explotaciones de la comarca. Esta apuesta exhibe que se asesora diversos proyectos, más allá de si estos se plantean desde un modelo ecológico. Por su parte, la cooperativa Artxara procura intervenir como agente promotor en la Mesa

de la Alimentación de Azpeitia. Por lo tanto, busca participar en el fomento a la transición agroecológica que impulsa la municipalidad.

En definitiva, entre los factores que intervienen en la construcción colectiva de la Mesa de la Alimentación, se han identificado dos espacios diferenciados para la toma de decisiones: i) el grupo promotor conformado por el Ayuntamiento, la Agencia de Desarrollo Rural Urkome y la Cooperativa Artxara que gestiona el centro Elikagunea; ii) el grupo de los baserritarras, organizado en torno a los agricultores que efectúan la venta directa en el mercado de productores locales de Azpeitia. En estos espacios se va construyendo un ámbito para la gobernanza de la Mesa de la Alimentación y que han permitido identificar tensiones entre la estructura organizativa, la comunicación entre los actores y la participación. Tensiones ligadas a la indefinición o a la disputa por la delimitación de estas tres dimensiones.

Innovación como proceso: consideraciones generales

En este último apartado apuntamos algunas conclusiones para el análisis comparativo realizado para las doce experiencias relevadas en Argentina, Bolivia y España, 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.

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 intertemporalmente. Si cada una de las experiencias indagadas pueden comprenderse como 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 sociotécnicos 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 intertemporalmente) y de poseer simultáneamente la capacidad efectiva de generar sus propios ingresos y de ser gestionada por sus miembros. Desde la óptica de la Economía Social y Solidaria (ESS), pueden identificarse al menos dos enfoques (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 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 suma, se trata de abordar las problemáticas expuestas, 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 analizados, con objetivos contrapuestos y/o 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 sociotécnicas identificables en la construcción de la gobernanza (fiscales, agronómicas, bromatológicas, comerciales, etc.).

Específicamente, respecto a los casos de Argentina, se observa:

- Dinámicas diversas. Se han registrado experiencias en las que se alcanza estabilidad y unidad organizativa, se normativizan procedimientos y se amplía el horizonte temporal (tiempo/eficacia). En secuencia lógica, se articula de forma virtuosa 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. Sin embargo, aún en los casos que han adquirido relativa preeminencia a escala local (Consortio “Esperanza Yerbatera”, la Red de Ferias y mercados de la Universidad Nacional de La Plata), la institucionalización no asegura la consolidación y estabilización de una gobernanza. A diferencia de algunas experiencias de Bolivia y España, la estatalidad nacional sigue jugando un rol deter-

minante, tanto para instituir como para condicionar la dinámica de las experiencias.

Por su parte, en cuanto a los casos de Bolivia, se halla que:

- Se han identificado una serie de factores que permiten la emergencia de las experiencias de producción y comercialización alternativas y que, paradójicamente, colocan en el centro de la discusión su sostenibilidad. Entre estas dimensiones, se ha identificado: sistemas agropecuarios diversificados –centrado en la agricultura familiar–; antecedentes de producción orgánica en el territorio y conocimiento de lo que ella implica en el plano normativo; trama institucional local de promoción de la producción agroecológica –donde los gobiernos locales y las organizaciones no gubernamentales asociadas a iniciativas de desarrollo rural adquieren preeminencia–; y un marco regulatorio nacional aparentemente apropiado para la producción agroecológica y los SPG, más allá de las complejidades en la instrumentalización de ambas. La producción familiar aquí analizada posee acervos culturales que le permiten construir un derrotero hacia la transición agroecológica. El destino de la producción hacia ferias en las ciudades (como el caso de EcoTambo) viene implicando tanto una visibilización del rol de la agricultura familiar en la alimentación saludable de las clases medias urbanas, como un reposicionamiento del rol de la mujer en el interior de las unidades domésticas, así como desafíos en torno a cómo asegurar la sostenibilidad de las experiencias. Por eso, la dependencia de financiamiento municipal (como en el caso de Palos Blancos) y/o externo puede conllevar a una volatilidad en las iniciativas de capacitación, certificación y de innovación en producto (invernaderos, almacenamiento y distribución de semillas, consolidación de mercado interno y externo, etc.). Se trata de aspectos que pueden escapar a la dinámica asociativa cotidiana de la producción y la comercialización –centradas en cuestiones de relativa inmediatez, como el abastecimiento y la estacionalidad– aunque pueden condicionar su trayectoria. En comparación con los casos de Argentina y España, en las experiencias de Bolivia se observa la impronta del financiamiento de organizaciones no gubernamentales orientadas al desarrollo rural, en articulación con agricultores familiares y gobiernos locales.

Por último, en cuanto a los casos de España, se ha observado que:

- Las iniciativas de comercialización resultan diversas. En tal sentido, se han identificado procesos que han implicado desde la distribución y logística (a domicilio, a grupos de consumo, al sector gastronómico, a centros fijos y a colectivos de acopio y distribución, a comedores colectivos, a tiendas tradicionales y supermercados, etc.). La contraparte de estas iniciativas suele ser la puesta en valor y organización de esquemas ecológicos y marcas colectivas para abastecer mercados y al sector gastronómico, en esquemas que pretenden dotar de previsibilidad (a la elaboración y al consumo) y escala a la producción alternativa. Estas experiencias suelen enmarcarse en políticas locales y regionales desplegadas en un contexto histórico –la pande-

mia del Covid-19– que ha implicado un impulso a la alimentación y distribución alternativas a las implicadas en el comercio convencional. Esta situación ha incidido en la ralentización de algunos procesos organizativos e incluso en la paralización de uno por dificultades de adaptación al contexto (Farmidable), en los que usualmente un factor crítico ha sido cómo distribuir responsabilidades y gestionar los conflictos entre los/as asociados/as. Más allá de la extensión y raigambre popular que poseen las prácticas de economía social y solidaria en el País Vasco, resulta incierta la dinámica de procesos asociativos en los cuales se privatiza parte de la gestión de las experiencias (Mesa de la Alimentación) y, en los cuales, la reciprocidad se haya tensionada al excluirse a los productores de la toma de decisiones, aunque no de las obligaciones. Estas prácticas no favorecen necesariamente la cohesión de las iniciativas y generan dificultades en la comunicación, carencia de herramientas para promover procesos (tanto desde el lado asociativo, como desde las agencias estatales), una participación circunstanciada y acotada por parte de los/as productores/as (no solo por cuestiones de tiempo o distancia). En comparación con las experiencias analizadas en Argentina y en Bolivia, en las de España la dinámica de la gobernanza se liga con la inserción del país en el concierto de la Unión Europea, con organizaciones de interés ligadas a la economía social, a la pequeña producción y a la agroecología. Sin embargo, en la escala local y a partir de la interacción de organizaciones con las estatalidades locales y regionales se construye normativa para el despliegue de instrumentos de comercialización alternativa.

En definitiva, 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 posibilitarían reconocer con mayor profundidad sus carencias y potencialidades. En tal sentido, se abren nuevos interrogantes.

Bibliografía

- Barrientos, M. E.; Aranguren, C.; Viteri M. L.; Rodríguez, F. (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, R.; D'addario, J.; Gortari, J.; Oviedo, A. (2020)**, *Consortio "Esperanza Yerbatera", provincia de Misiones, Argentina*, Fontagro, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Calcina Alanes, C.; Tapia, N.; Rodríguez, F. (coord.) (2020)**, *Estudio de la experiencia sobre producción, comercialización y consumo de productos agroecológicos, EcoTambo, La Paz, Bolivia*, Fontagro, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Coparicona, N.; Eguino, S.; Rodríguez, F. (coord.) (2020)**, *SPG Municipal de Palos Blancos con enfoque de autosostenibilidad aplicable a nivel Local*, Fontagro, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Dorrego Carlón, A.; Sanz Cañada, J. (coord.) (2020)**, *Informe final de los estudios de caso sobre sistemas agroalimentarios en la Comunidad de Madrid: Innovación social y Gobernanza Territorial*, Fontagro, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Duré, S.; Drago, N.; Dumrauf, S. (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, A.; Chávez, F.; Carrapizo, V.; Bravo, G.; Chávez, M. (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.
- Oñederra, A.; Sanz Cañada, J. (autor y coord.) (2020)**, *Plataforma logística on-line de distribución de alimentos locales Farmidable. Primeras conclusiones y lecciones aprendidas*.
- Oñederra, A.; Sanz Cañada, J. (autor y coord.) (2020)**, *Centro Logístico de Productores Agroecológicos de Madrid. Proyecto Mar de Alimentación Primeras conclusiones y lecciones aprendidas*, Fontagro, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Oñederra, A.; Malagón Zaldúa, E.; Begiristain Zubillaga, M. y Sanz Cañada, J. (coord.) (2020)**, *Centro Logístico de Gipuzkoa. Proyecto Sareko Primeras conclusiones y lecciones aprendidas*. Fontagro. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Oñederra, A.; Malagón Zaldúa, E.; Begiristain Zubillaga, M.; Sanz Cañada, J. (coord.) (2020)**, *La mesa de la alimentación en Azpeitia. Elikagunea. Primeras conclusiones y lecciones aprendidas*, Fontagro, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Radeljak, F.; Bruno, M.; Grenoville, S. (2020)**, *Mercado de Frutas y Verduras de Malvinas Argentinas. Estudio de caso*, Fontagro, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Ríos, A.; Viteri, M. (2020)**, *Feria de los Huerteros de Tucumán, Argentina. Estudio de caso*, Fontagro, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

Rodríguez, F.; Sánchez Vargas, I.; Vidal, M.; D'addario Ferrou, J. O.; Gortari, J.; Oviedo, A. (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, 25-30 noviembre 2018, Montevideo.

Rodríguez, F. (2020a), *Producto 1. Informe sobre metodologías de estudios de caso y comparativo diseñadas. Documento metodológico*, Fontagro, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

Rodríguez, F. (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), pp. 97-120.