EL DESARROLLO DE LA **AGRICULTURA FAMILIAR** en las **CADENAS DE VALOR** DEL NORTE SANTAFESINO

CFI
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

SANTA FE
PLAN DEL NORTE

EL DESARROLLO DE LA **AGRICULTURA FAMILIAR** en las **CADENAS DE VALOR** DEL NORTE SANTAFESINO

CFI
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

SANTA FE
PLAN DEL NORTE

AUTORIDADES PROVINCIALES
MIGUEL LIFSCHITZ - Gobernador de la Provincia de Santa Fe
CARLOS FASCENDINI - Vice-Gobernador de la Provincia de Santa Fe
ALICIA CICILIANI – Ministra de la Producción
PABLO FARÍAS - Ministro de Gobierno y Reforma del Estado
MAURO CASELLA – Secretario de Desarrollo Territorial • Ministerio de la Producción
SERGIO ROJAS – Secretario de Coordinación • Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado

AUTORIDADES DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI)
ASAMBLEA DE GOBERNADORES
JUAN JOSÉ CIÁCERA – Secretario General

CONTRAPARTE TÉCNICA EN LA PROVINCIA
ALEJANDRO MARENGO - Director Provincial de Desarrollo Territorial • Ministerio de la Producción
MARCELO MACHADO - Director General de Desarrollo Rural y Agroindustria Familiar Ministerio de la Producción
PAMELA SAVOIA – Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado

ASOCIACIÓN CIVIL INSTITUTO DE INTERVENCIONES SITUADAS (IN SITU)
MARINA MIÑON - MAURICIO TARDUCCI

EQUIPO DE REDACCIÓN
Coordinación
ADRIAN GHIRARDI
Colaboradores
VERONICA RADOSEVICH
MARIELA VIRARDI
MILVANA YACCUZZI
Diseño y Edición
Tink! Comunicación

CONTENIDOS

PROLOGO 5

PRESENTACIÓN 9

1 EL PLAN DEL NORTE 11

2 LOS ANTECEDENTES:
LA AGRICULTURA FAMILIAR
Y EL EMPRENDEDURISMO SANTAFESINO 21

3 EL FORTALECIMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR
DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y LOS EMPRENDIMIENTOS
DEL NORTE SANTAFESINO 41

4 INSTANCIAS DE ARTICULACIÓN 73

5 MARCO LEGAL 83

ANEXOS 89

Para hablar de desarrollo rural y agricultura familiar debemos pensar en dos dimensiones, por un lado el territorio y por otro el sujeto que lo habita.
La provincia de Santa Fe está avanzando desde el 2007, año en el que asume el frente progresista, en un plan estratégico estructurado en tres ejes: territorio integrado, calidad social y economía para el desarrollo cuyo eje es garantizar derechos a todos los santafesinos.

A 11 años de haber comenzado ese proceso, son evidentes los avances en los indicadores de desarrollo humano principalmente acceso a la salud, la educación y el agua potable.

El tercer gobierno avanzó en los planes territoriales como el plan de la costa y el plan del norte sumando a los indicadores antes mencionados fuertes inversiones en infraestructura tendiente a mejorar la competitividad de diferentes territorios mejorando las condiciones para la inversión productiva y el desarrollo económico.

En términos sectoriales, en el Ministerio de la Producción desde el año 2009 se trabaja en programas de apoyo a pequeños productores familiares con el objeto de fortalecer su inserción a redes o cadenas de valor a través del apoyo técnico el agregado de valor y la comercialización de alimentos (principal producción de la agricultura familiar) que hoy suman más de 200 mipymes, 400 productores y una red comercial de la marca comercial *De mi tierra Santa Fe* en más de 85 localidades santafesinas. Asimismo con el Programa de Producción Sustentable de Alimentos promovemos más de 1.700 has. de producción agroecológica en 25 localidades.

La presente publicación corresponde a un trabajo realizado en los departamentos comprendidos en el Plan del Norte, que conjuntamente con los departamentos San Javier y Garay, albergan el mayor número de productores familiares que requieren la acción del Estado para su inserción en las redes y cadenas.

Este documento nos permite observar, en este territorio en particular, las cadenas y redes que deben trabajarse y potenciarse pero al mismo tiempo nos deja algunas vacancias y nudos críticos que deben ser la base para el rediseño de acciones y políticas para el sector como así también una matriz de evaluación de proyectos adaptada al sector que nos permitirá mejorar la eficacia y medición de resultados de las acciones del estado en el territorio.

Sin dudas hay un camino recorrido y mucho por recorrer junto a instituciones y organizaciones de la agricultura familiar de la Provincia de Santa Fe, sector fundamental para lograr la seguridad y soberanía alimentaria de nuestros territorios y un desarrollo rural sustentable

Mauro CASELLA

Secretario de Desarrollo Territorial
Ministerio de la Producción

El norte santafesino se caracterizó, durante muchas décadas, por la ausencia del Estado en materia de políticas públicas que promovieran el desarrollo regional.

Desde el año 2008, con la llegada del Frente Progresista Cívico y Social a la administración provincial, surgió una nueva mirada hacia el norte, que apuntó a impulsar y fortalecer sus potencialidades para generar nuevas y mejores oportunidades.

Este proceso se refuerza a partir del año 2016 cuando, al asumir la gobernación el Ing. Miguel Lifschitz, crea, como una de las primeras decisiones de su gestión, el **Plan del Norte**, una política específica que tiene como objetivos el arraigo y el desarrollo en los departamentos 9 de Julio, Vera y General Obligado, generando mayor integración de los mismos a la dinámica provincial y nacional.

130 proyectos, consensuados con actores públicos y privados de la región, conformaron la versión original, integrando importantes obras de infraestructura, pero también la implementación de políticas sociales y productivas, programas educativos, culturales, medioambientales, de salud, seguridad y trabajo.

Una vez iniciada la ejecución del Plan, se firmó entre el Gobierno de Santa Fe y el Consejo Federal de Inversiones un convenio para impulsar proyectos en él contemplados. Una de las iniciativas generadas en ese marco, apuntó a apoyar emprendimientos de la agricultura familiar de las cadenas de valor presentes en nuestra región, potenciando la intervención estatal para fortalecerlos. El proceso y resultados de ese trabajo se encuentran descritos en este documento.

El norte postergado quedó en el pasado. Continuar potenciando las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora es una tarea y desafío que nos llama a continuar trabajando conjuntamente. Es el camino que estamos recorriendo, estando donde tenemos que estar, por nuestro norte en común.

Sergio *Chiqui* ROJAS

Secretario de Coordinación
Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado

El abordaje territorial de una región, comprende la generación de acciones estratégicas para promover procesos socio-productivos sustentables, con la finalidad de favorecer el desarrollo económico, la inclusión social y el respeto por el medioambiente. Para atender a las características y necesidades cambiantes de un territorio, es preciso contar con información actualizada referida a las condiciones estructurales, los actores, las cadenas de valor y la dinámica productiva que le son propias.

La presente publicación analiza y propone acciones y políticas para fortalecer los encadenamientos productivos -en lo referente productos y procesos productivos, mercados, materias primas, comercialización, características de los actores y vínculos entre ellos, normativa e infraestructura - que permitan promover y potenciar a los emprendedores, pequeños productores y agricultores familiares de los departamentos 9 de Julio, Vera y General Obligado, ubicados en el norte de la Provincia de Santa Fe.

Este trabajo de investigación se inicia con una presentación del Plan del Norte y sus recientes avances, para luego reseñar las principales líneas de acción desplegadas por el gobierno provincial en orden al acompañamiento de la agricultura familiar y el emprendedurismo santafesino. Posteriormente, se presentan los principales productos y resultados del Proyecto de "Fortalecimiento de las cadenas de valor de la agricultura familiar y los emprendimientos del norte santafesino", para luego detenerse en el análisis de los procesos y experiencias de articulación en el territorio, finalizando con una breve exposición del marco legal en tanto éste proporciona las bases y garantías sobre las cuales las instituciones políticas y de la sociedad civil construyen y determinan el alcance y naturaleza de sus acciones, otorgándoles estabilidad y la posibilidad de poder proyectarse en el tiempo.

Creemos, que este material es un aporte válido para contribuir en la orientación de las acciones estatales en pos de una mayor eficacia a la hora de promover y apoyar emprendimientos de la agricultura familiar, relacionados a las cadenas productivas presentes en los departamentos del norte santafesino.

1 EL PLAN DEL NORTE

I. BREVE RESEÑA DEL PLAN DEL NORTE
II. VALORES
III. VISIÓN
IV. OBJETIVOS DE DESARROLLO
V. LÍNEAS ESTRATÉGICAS
VI. AVANCES MÁS SIGNIFICATIVOS

El PLAN DEL NORTE concreta la decisión del Gobierno de Santa Fe de afianzar su presencia en los departamentos 9 de Julio, Vera y General Obligado, para reducir los desequilibrios territoriales que dejan a esta región en desventaja frente al centro-sur provincial.

De este modo, y con el Plan Estratégico Provincial 2030 como antecedente, el Plan del Norte se conforma de políticas y obras orientadas a garantizar más derechos, potenciar capacidades, recursos y oportunidades, promover el arraigo de la población y el fortalecimiento económico-productivo.

Este proceso de reparación histórica con la región se formula bajo una perspectiva estratégica e integral y, además, asumiendo compromisos ejecutivos concretos por parte de la actual gestión para el período 2016-2019.

Su elaboración y puesta en marcha fue dispuesta por el Decreto N° 0015/2016. El mismo estableció como ámbito responsable de su implementación a un Comité Ejecutivo integrado por los Ministerios de Gobierno y Reforma del Estado, de Producción, y de Infraestructura y Transporte; la coordinación técnica a cargo de la Secretaría de Coordinación con la colaboración de la Subsecretaría de Desarrollo Estratégico, ambas dependientes del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado; y la participación ciudadana como componente integrador de su formulación e implementación.

El Plan del Norte es el resultado de un proceso de construcción colectiva, en el que intervinieron todos los Ministerios y Secretarías de Estado del Gobierno Provincial, autoridades departamentales y locales, municipios y comunas, instituciones y ciudadanos de los tres departamentos que comprende. A través de las Mesas de autoridades locales y legisladores, los Foros de sectores empresarios y productivos y los Foros de organizaciones de la sociedad civil, estos actores fueron convocados en la etapa de formulación a consensuar los proyectos a incluir en el Plan y, ya iniciada su ejecución, continúan participando en las instancias de rendición de cuentas sobre lo ejecutado, presentando y evaluando los avances y la continuidad de las intervenciones.

En este sentido, a fin de aportar a la transparencia de la gestión pública, contar con información sistemática y adecuada que permita supervisar la ejecución del Plan y tomar decisiones durante su marcha que favorezcan al cumplimiento de los objetivos propuestos mejo-

rando el impacto y los resultados de las políticas, desde junio de 2017 y con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones, CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) comenzó a llevar adelante el monitoreo y evaluación del Plan del Norte.

II. VALORES

1. Igualdad de oportunidades para el ejercicio pleno de derechos.
2. Equilibrio territorial, para un desarrollo con equidad e integración.
3. Solidaridad priorizando a las poblaciones más vulnerables.

III. VISIÓN

Alcanzar un norte santafesino más integrado, justo e inclusivo, con un crecimiento económico-productivo sostenido, que cuide el medioambiente y fortalezca el arraigo, garantizando a sus habitantes el ejercicio pleno de los derechos y las posibilidades para desarrollar sus proyectos individuales y colectivos.

IV. OBJETIVOS DE DESARROLLO

1. Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad -agua, energía, gas, cloacas.
2. Consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social, ampliando el acceso a los servicios de comunicación.
3. Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.
4. Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora.
5. Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva.
6. Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales.

V. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Un conjunto de 130 proyectos conforman el Plan del Norte, la ejecución de 126 de ellos depende del gobierno provincial y 4 del gobierno nacional. Estos proyectos comprenden importantes obras de infraestructura y políticas productivas -como intervenciones clave para el desarrollo económico-, y también políticas sociales, la educación, la salud, la vivienda, el medioambiente, la cultura, el deporte, el abordaje de la seguridad y la violencia. Se organizan en tres líneas estratégicas:

Integración territorial: abarca proyectos de conectividad, comunicaciones, descentralización del Estado y ordenamiento territorial, que buscan favorecer al intercambio y despliegue de las relaciones sociales, la vida cotidiana y las actividades productivas, potenciando vínculos y generando cercanía.

Arraigo regional: integra políticas de vivienda, educación, salud, trabajo, cultura, deportes, diversidad y convivencia, que promueven la equidad social, poniendo el foco en brindar mayores oportunidades para la construcción de los destinos individuales y colectivos, fomentando las capacidades humanas.

Economía para el desarrollo: comprende acciones que propician el fortalecimiento del entramado económico-productivo, mejorar la competitividad territorial, afianzar las producciones regionales, apoyar a emprendedores y procesos de innovación, promoviendo un crecimiento sustentable.

VI. AVANCES MÁS SIGNIFICATIVOS

A dos años de iniciada su ejecución, el 82% de los proyectos que comprende el Plan del Norte registran algún grado de avance. A continuación se presenta una síntesis de los avances más significativos.

Infraestructura vial

- **Ruta Provincial 2.** Repavimentación 50km. Tramo Logroño - Esteban Rams. Finalizada. $511 millones.
- **Ruta Provincial 3.** Pavimentación Intiyaco - Golondrina finalizada. Hasta Los Tábanos en ejecución.
- **Ruta Provincial 36.** Pavimentación Romang - Vera. 1° etapa (16 km) en ejecución. $209 millones.
- **Accesos a localidades finalizados:** Santa Margarita, Gregoria Pérez de Denis y Villa Minetti (a Ruta Nacional 95).

- **En ejecución:** La Sarita, Gregoria Pérez de Denis (a Ruta Provincial 35), La Gallareta, Santa Felicia, Pozo Borrado.
- **Licitados:** Tramos desde Villa Minetti y Santa Margarita a Ruta Provincial 35.
- **Otras obras para mejorar la transitabilidad en localidades:** Pavimentación de 35 cuadras en Villa Ocampo; pavimentación del acceso al Parque Industrial de Avellaneda; calle Juan de Garay de Vera y Calle 47 de Reconquista, entre otras, en distintas localidades por más de $50 millones. Además de obras de bacheo en rutas de los tres departamentos.

Acceso al agua potable:

- **Acueducto del norte santafesino.** Finalizado. $495 millones. 9 localidades y más de 12.000 habitantes con agua de calidad.
- **Acueducto Reconquista.** En ejecución. Beneficia a más de 30 localidades.
- **Acueducto San Javier.** En ejecución.
- **$56 millones en obras para optimización de provisión de agua** en distintas localidades del norte

Energía

- **Estaciones Transformadoras en Romang y Chapero:** ampliación de la capacidad energética.
- **Nueva Estación Transformadora Avellaneda.** En ejecución.
- **Nuevas Líneas de Media Tensión** y mejoras en los tres departamentos.
- **$161 millones en obras finalizadas,** en ejecución y licitadas con el Fondo de Electrificación Rural en los tres departamentos.
- **Comunicaciones.** Se instalaron 4 nuevos sitios de telefonía móvil 3G y 4G en la Cuña Boscosa.

Vivienda, Ordenamiento Territorial y Servicios

- **Transporte de pasajeros.** Se realiza, junto a la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), un diagnóstico de necesidades y mejoras interurbanas, prestando particular atención a la conexión entre localidades y parajes hacia las cabeceras departamentales y entre éstas, para atenderlas desde la Secretaría de Transporte de la Provincia.
- **Plan de ordenamiento de bosques nativos.** Los departamentos del Plan del Norte reciben el 60% de los montos destinados a la conservación de bosques nativos. Más de $20 millones se destinaron en 2017.
- **Complejo ambiental Reconquista-Avellaneda.** Finalizado en 2017 para el tratamiento, clasificación y disposición de residuos sólidos urbanos de Avellaneda, Guadalupe Norte, Reconquista y Nicanor Molinas.

  Se consolidan otros 5 consorcios GIRSU en el norte para el tratamiento de residuos.
- **Plan Hábitat.** Más de 130 viviendas y más de 480 escrituras entregadas.

  Convenios firmados para la construcción de más de 450 viviendas en los tres departamentos.
- **Programas sociales, deportivos, culturales y valorización de la identidad regional a través de la generación de bienes culturales:** Santa Fe Juega, Juegos Federados Región Norte, Territorio de encuentro, Espacio Santafesino, entre otros.
- **13 nuevos Servicios Locales para la promoción y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes creados desde 2016.**
- **Formación para el trabajo** a través de REDES, Nueva Oportunidad, Raíces, Cursos de Gasistas Domiciliarios y más de 65 propuestas de capacitación disponibles. A través del **Plan Vuelvo a Estudiar,** 1280 jóvenes y adultos que volvieron a la escuela.

Infraestructura escolar

- **Algunas obras finalizadas:**
  - Escuela N° 560 de Los Amores
  - Jardines de Infantes en Villa Ocampo, Las Toscas, Avellaneda
  - Obras en Escuela N° 494 de Santa Margarita y polideportivo
  - Ampliación de escuelas en los tres departamentos

- **Nuevos edificios en ejecución:**
  - Edificio del Profesorado N° 4 de Reconquista
  - Jardín de Infantes N° 211 de Malabrigo
  - Cocina Centralizada y Jardín de Infantes 1335 en Reconquista
  - Escuela N° 520 de Avellaneda y Escuela N° 405 de Pozo Borrado
  - Ampliaciones y refacciones en jardines y escuelas de los tres departamentos

Infraestructura y equipamiento en salud

- **Nuevo Hospital Reconquista:** en ejecución sus últimas etapas.

- **Otras obras finalizadas:**
  - Residencia para madres y refuncionalización de guardia del Hospital Regional de Reconquista
  - Nuevos consultorios, farmacia y sala de rayos para el Hospital Villa Minetti
  - Albergue para familiares de pacientes en Hospital de Tostado
  - Sala rayos x Samco en Tartagal

- **Refacciones y ampliaciones:** maternidad de Vera, 19 CAPS y 5 Samcos
  - Equipamiento para efectores de salud
  - Fortalecimiento de políticas para la radicación de médicos

Producción

- $20 millones entregados al sector cañero de Las Toscas como apoyo y estímulo al desarrollo de la actividad.
- Más de $3,1 millones distribuidos a través del Programa Crear Comunidad Emprendedora.
- Inaugurado el «Almacén de quesos» en Avellaneda para la comercialización de Productos de mi tierra, 22 MiPyMEs agroalimentarias del norte cuentan con la marca licenciataria.
- Fortalecimiento de parques y áreas industriales, aportado al momento: $7 millones.Más de $18 millones destinado al Distrito Industrias y Talleres de Reconquista.
- Laboratorio de análisis de fibra de Algodón HVI, aportado: $8,5 millones.
- $18 millones otorgados a la Asociación para la Promoción de la Producción Algodonera (APPA) en 2016.
- Unidad de faena y elaboración para bovinos y porcinos en Gato Colorado, inaugurada durante el año 2016.

Plan Integral de Manejo de los Bajos Submeridionales

En el mes de agosto de 2018 se presentaron en Vera los avances del trabajo que realizar el equipo interdisciplinario conformado por técnicos de: Ministerios de Gobierno y Reforma del Estado, de la Producción, de Infraestructura y Transporte, de Medio Ambiente y de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, junto a representantes de entidades como Federación Agraria Argentina, CARSFE, Unión de Familias Organizadas de Pequeños Productores de la Cuña Boscosa y Bajos Submeridionales de Santa Fe (UOCB), la Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (FUNDAPAZ), CORENOSA y el INTA.

El objetivo que orienta estas acciones es la implementación de un Plan como política de Estado en el norte santafesino, para mejorar la calidad de vida de la población local, permitiendo revertir la tendencia de décadas de degradación socio-ambiental de los Bajos Submeridionales, y consolidar intervenciones territoriales para la sustentabilidad, con abordaje equitativo de la dimensión socio-política, económico-productiva y ecológica-ambiental.

2 LOS ANTECEDENTES. LA AGRICULTURA FAMILIAR Y EL EMPRENDEDURISMO SANTAFESINO

I. LA AGRICULTURA FAMILIAR EN SANTA FE

A. El concepto de ruralidad en el marco del enfoque del Desarrollo Territorial Rural

B. Breve reseña de Programa de Agroindustria Familiar de Santa Fe, sus lineamientos estratégicos y elementos constitutivos.

1. El PAF en el marco de la estrategia de desarrollo provincial.
2. Funcionamiento y principales componentes del PAF

II. EL EMPRENDEDURISMO SANTAFESINO

A. Políticas públicas enfocadas en el emprendedor

B. Principal instrumento de promoción del emprendedurismo: El Programa CREAR. Comunidad emprendedora.

1. Funcionamiento del Programa
   - 1.1. Organizaciones Ejecutoras y Rondas de emprendedores.
   - 1.2. Los Equipos de Asistencia Local.
2. Herramientas de financiamiento
   - 2.1. Red de Asistencia Financiera para emprendimientos y entidades de la Economía Social
   - 2.2. Microcréditos en base a la ley 26.117 y su adhesión provincial.
   - 2.3. Ayudas Económicas
   - 2.4. Balance parcial del Programa

Es sabido que la estructura productiva de la Provincia de Santa Fe evidencia un marcado perfil agroindustrial, el que históricamente se fue consolidando como un fuerte y diversificado sector con una presencia dinámica de complejos productores de manufacturas de origen agropecuario (MOA) los que dotan a la provincia de su actual especialización productiva.

A. El concepto de ruralidad en el marco del enfoque del Desarrollo Territorial Rural

Uno de los modos tradicionales de definir la ruralidad ha tomado como fuente principal el criterio demográfico, el cual interpreta a las áreas rurales como aquellos asentamientos humanos dispersos o de baja concentración poblacional que no superan las 2500 personas. Por otro lado, desde un enfoque centrado en la economía (que tiene como criterio central el aspecto productivo) lo rural comprende aquellos espacios que dependen de la actividad primaria y sus encadenamientos subsectoriales directos.

Sin desechar a ambos, podemos decir que el factor diferencial de lo rural se encuentra en el papel determinante de la oferta de recursos naturales, que determina patrones de apropiación y permanencia en el territorio a lo largo de procesos históricos. Es decir, se combinan el factor económico con el histórico-social, en cuanto construcción de un territorio. De este modo, en muchas poblaciones de más de 2500 habitantes, donde la actividad agropecuaria es la principal, podemos también definirlas como poblaciones rurales, en tanto son ciudades intermedias oferentes de servicios y bienes necesarios básicos para la actividad agropecuaria, siendo incorporadas como parte integrante, dinamizadora e incluso con un rol de liderazgo del proceso de desarrollo rural, todo lo cual invoca relaciones de complementariedad e interdependencia entre lo rural y lo urbano, generando flujos bidireccionales en relación a prácticas socio-culturales, bienes, servicios y factores productivos, pero donde la dinámica de integración económica e institucional está orientada principalmente por lo rural.[1]

En este sentido, la tradición y la historia alimentan y van construyendo la identidad de un territorio con sus instituciones formales e informales, demostrándonos de hecho, que la actividad agropecuaria ha sido el motivo de apropiación del territorio en gran parte de América Latina, dando origen a gran cantidad de pueblos y ciudades que han demostrado tener la suficiente capacidad de adaptación y fortaleza para dinamizar sus entornos territoriales. De este modo, podemos colegir que "Opuesto al espacio indiferenciado y carente de significaciones, cuando hablamos de territorio, hablamos de una entidad significativa, de cultura localizada en el tiempo y en el espacio. Si espacio es todo recorte de la superficie terrestre, un territorio es un lugar de identidad, relacional e histórico... Así las dinámicas que se dan en un lugar, son fruto de la sociedad que la vive y según cada momento histórico, dando un significado diferente a la configuración territorial. Por tanto, considerar al territorio como unidad de análisis, significa adoptar una categoría que per-

1 . CASELLA, Mauro; GHIRARDI, Adrián; MARENGO, Alejandro. (2011). *La agroindustria familiar. ¿Posibilidad para un agro con desarrollo? La experiencia del programa de Agroindustria de la Provincia de Santa Fe.* Página 49.

mite enlazar los procesos sociales, económicos, tecnológicos, y culturales con las prácticas políticas y las estrategias".[2]

Este enfoque político, pone en evidencia la complejidad de la problemática y la re definición del concepto de territorio, que en el ámbito rural se concibe como construido a partir del uso y apropiación de recursos naturales, que generan procesos productivos, culturales, sociales y políticos, nacidos del efecto de localización y apropiación territorial que se desprende del hecho de que dichos recursos naturales son factores de producción localizados.

Esta búsqueda de nuevas respuestas en torno al desarrollo rural, ha conducido a diversos actores y autores en Latinoamérica a confluir en el denominado "enfoque territorial del desarrollo rural", definiéndolo como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es dar sustentabilidad a la reproducción social de las familias en condiciones dignas, procurando la paulatina inclusión social de todos los actores. El impacto, viabilidad y sustentabilidad de las acciones de desarrollo rural tendrán importancia vital siempre que se considere a los actores que presentan una inserción marginal o imperfecta en los circuitos de producción y comercialización formales. Así la transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente la economía del territorio a mercados dinámicos; por su parte, el desarrollo institucional tiene el propósito de facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí, y entre ellos con los agentes externos, incrementando las oportunidades para que toda la población participe del proceso y sus beneficios.

Se enumeran a continuación algunos aportes teóricos de Alexander Schejtman y Julio Berdegué que tienen el potencial de contribuir a que la idea de que el desarrollo territorial rural pueda ir más allá de una intuición fundada, para llegar a constituir una teoría de la acción razonable para el diseño de políticas, programas o proyectos:

1. La competitividad determinada por la amplia difusión del progreso técnico y del conocimiento, es necesaria para la sobrevivencia de las unidades productivas.
2. La innovación tecnológica que eleva la productividad del trabajo es una determinante crítica del mejoramiento de los ingresos de la población rural.
3. La competitividad es un fenómeno sistémico, es decir, no es un atributo de empresas o unidades de producción, individuales o aisladas, sino que se funda y depende de las características de los entornos en que están insertas.
4. La demanda externa al territorio es el principal motor de las transformaciones productivas y, por lo tanto, es esencial para los incrementos de la productividad y del ingreso.
5. Los vínculos urbano-rurales son esenciales para el desarrollo de las actividades agrícolas y no agrícolas al interior del territorio.
6. El desarrollo institucional es de importancia decisiva para el desarrollo territorial.
7. El territorio no es un espacio físico objetivamente existente, sino una construcción social, es decir, un entramado de relaciones sociales.[3]

Este enfoque, coincide en varios aspectos con el denominado desarrollo endógeno, sobre todo en cuanto al rol de los actores políticos, en tanto facilitadores de la integración de

2. MADOERY, Oscar (2008). *Otro desarrollo: El cambio desde las ciudades y regiones.* Buenos Aires. UNSAM Edita. Página 16.

3. Schejtman, A – Berdegué, J. (2004). *Desarrollo territorial rural.* RIMISP. Temas y debates rurales N°1. Página3.

visiones e intereses y la concertación estratégica de agentes públicos y privados con incidencia en el territorio. El desarrollo será entonces el resultado del esfuerzo organizativo e institucional del conjunto de la sociedad y no sólo del correcto desempeño de los mercados, por lo cual la estrategia local debe promover la dinamización empresarial, el estímulo a las innovaciones, la generación de externalidades derivadas de la asociatividad y la proximidad y la utilización eficaz de todo el potencial de desarrollo disponible o incorporable al territorio.

Ahora bien si el desarrollo territorial rural no depende exclusivamente del correcto desempeño de los mercados, sino que es el resultado del esfuerzo organizativo de un conjunto de actores (públicos y privados) localizados en determinado territorio, surge inmediatamente la pregunta por el liderazgo de dicho proceso, cuestión sobre la que existe un amplio consenso en torno a que deben ser los gobiernos locales quienes lo hagan. Sin embargo, no siempre dichos gobiernos locales cuentan con las capacidades institucionales y operativas para tal fin, siendo en estas ocasiones donde el rol del Estado Provincial es determinante para destrabar aquellas situaciones de baja capacidad institucional local para el desarrollo, como así también para apoyar y dinamizar a aquellas experiencias donde, si bien se cuenta con Estados locales fuertes, las demandas en torno al desarrollo han alcanzado una complejidad y dinámica tal que rebasa a los mismos.[4]

B. Breve reseña de Programa de Agroindustria Familiar de Santa Fe, sus lineamientos estratégicos y elementos constitutivos.

1. El PAF en el marco de la estrategia de desarrollo provincial

A partir del año 2008 se puso en marcha el Plan Estratégico Provincial (PEP) que da soporte y direccionalidad a las acciones que se emprenden en las distintas áreas de gobierno. En él se declara que: "la provincia de Santa Fe pretende generar un nuevo modelo económico social que promueva el desarrollo humano de todo el territorio provincial". Este plan articula en forma simultánea dos procesos:

1 Planificación estratégica + descentralización.
2 Regionalización territorial.[5]

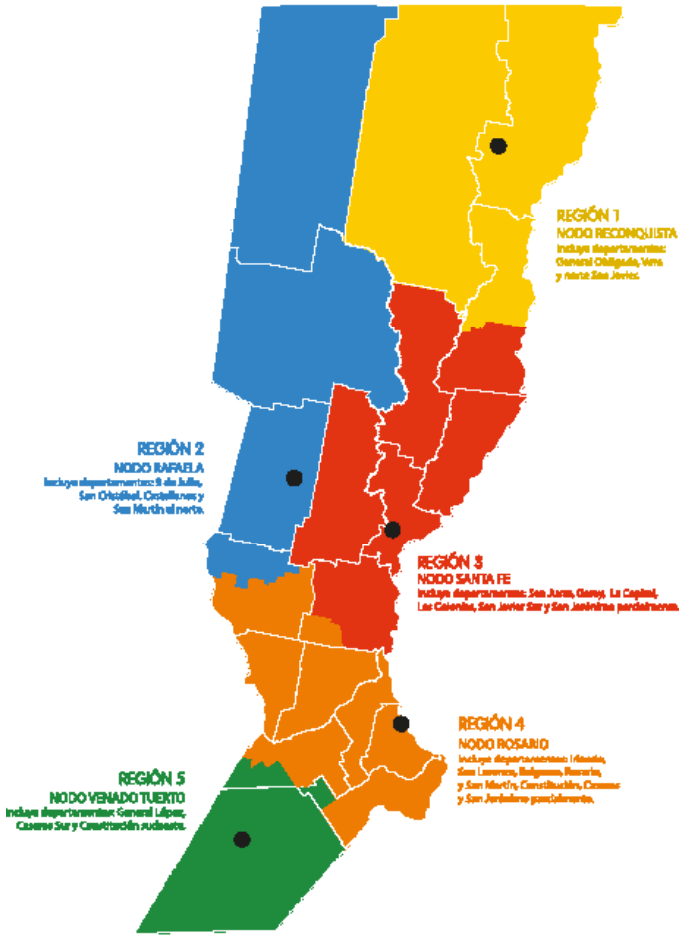
Esta concepción del territorio asociado al de red, posee la particularidad de intentar organizar a la provincia mediante estructuras abiertas y flexibles, las que por lo tanto, podrían adaptarse a los cambios y transformaciones de su contexto y de los propios actores que las componen gracias (entre otras particularidades) a que no se basan en jerarquías y rigideces jurisdiccionales, sino que es el peso relativo de sus elementos constitutivos y el devenir de las relaciones establecidas entre sí (siempre con posibilidades de cambio), lo que determina su morfología en un momento dado.

En este sentido, el PEP argumenta: "La regionalización provincial parte de la concepción de la región como un sistema flexible en el cual se desarrolla una construcción social permanente y se ensayan itinerarios singulares. De la misma mane-

4. CASELLA, Mauro; GHIRARDI, Adrián; MARENGO, Alejandro. (2011). L*a agroindustria familiar. ¿Posibilidad para un agro con desarrollo? La experiencia del programa de Agroindustria de la Provincia de Santa Fe.* Página 52.

5 Documento: "Plan Estratégico Provincial de Santa Fe. Cinco Regiones una sola Provincia". Parte I Una Nueva Organización del Territorio. Página 8.

ra que el clima, las regiones no se sujetan a una categoría rígida y formal. Por el contrario, cada región se reconoce dentro de fronteras dinámicas, abiertas y permeables, que pueden señalarse como bordes de cercanía e integración con otras regiones"[6] . De esta manera la Provincia asumió el siguiente formato:



Fuente: Plan Estratégico Provincial. Santa Fe Cinco regiones, una sola provincia, diciembre 2008.

Una vez definidas las regiones, el Plan establece tres "líneas estratégicas" de acción las que permiten ordenar los programas y proyectos que lo integran. Las mencionadas líneas son definidas como: *"orientaciones o grandes líneas directrices que no se agotan en temáticas especializadas, sino que permiten una visión más integral de los problemas."*[7] Las líneas estratégicas establecidas son las siguientes:

- Línea I Territorio Integrado
- Línea II Calidad Social.
- Línea III Economía del Desarrollo

6. Documento: "Plan Estratégico Provincial de Santa Fe. Cinco Regiones una sola Provincia". Parte I Una Nueva Organización del Territorio. Pág. 10.

7. Documento: "Plan Estratégico Provincial de Santa Fe. Cinco Regiones una sola Provincia". Parte II Visión y Estrategias. Pág. 5.

El Programa de Agroindustria Familiar(PAF), creado a través de la Resolución N° 401/2008 en el seno del Ministerio de la Producción, se reconoce dentro de lo definido por la línea estratégica "Economía para el Desarrollo" la que hace referencia a la posibilidad de capitalizar y optimizar los recursos existentes, siendo la verdadera esencia de la competitividad de los territorios y su garantía de sustentabilidad tanto económica como social, lo cual requiere de nuevas competencias, saberes y aprendizajes de las instituciones tanto públicas como privadas y del resto de los actores del sector productivo. Esta concepción promueve la generación de redes institucionales para el abordaje de problemáticas comunes, demanda una clara e inteligente intervención del Estado capaz de alentar la innovación en asociación con el sistema científico local y regional, los procesos asociativos preexistentes y las agencias y asociaciones para el desarrollo presentes en la provincia.

De esta manera, se reconocen las oportunidades estratégicas que ofrece el espacio rural cuya capacidad productiva pretende ser potenciada con la incorporación de recursos inteligentes que permitan hacer un uso razonable de los recursos naturales y genere oportunidades de inclusión social. Por otro lado, la visión sistémica, no sólo rompe con la sectorización entre campo, industria y servicios sino que permite abordar de forma diferente las relaciones entre producción primaria e industrial, entre lo rural y lo urbano posibilitando análisis integrales que se traduzcan en políticas que posibiliten una mejor integración social, sectorial y territorial de la Provincia.

Todo lo antedicho, nos conduce a colegir que la competitividad de la provincia no está dada por sectores productivos aislados, sino por sistemas productivos asociados a su territorio. Por ello se considera que el enfoque más adecuado para intervenir con políticas activas en orden a mejorar la competitividad, se obtiene a través del análisis de las cadenas de valor presentes en el territorio provincial. Por tanto, para mejorar la competitividad sistémica, las acciones desde el Estado serán efectivas en tanto y en cuanto pueda mejorarse todo el sistema, necesitando enfocarse en los eslabones débiles de cada cadena de valor presente en el territorio, para lograr sustentabilidad y equidad en el desarrollo.

2. Funcionamiento y principales componentes del PAF

La estrategia de intervención territorial que propone el PAF, basándose en el enfoque del desarrollo territorial rural, pretende ser una respuesta adecuada a los nuevos contextos y demandas de un entramado social altamente complejizado, tanto por la heterogeneidad de actores intervinientes como por la diversidad y especialización de la demanda de los mercados. Por lo tanto, el PAF como respuesta gubernamental debió incorporar elementos de los enfoques de redes, nuevos espacios para articulación público-privada, preocupaciones sobre las capacidades para la gestión del desarrollo y la puesta en marcha de un novedoso menú de arreglos institucionales y herramientas de intervención que intentan dar respuesta a estos desafíos.

Por otra parte, algunas de las herramientas de intervención propuestas encontraron inspiración en los lineamientos llevados a cabo por el programa "Fábrica do Agricultor" implementado en el Estado de Paraná (Brasil)[8], donde se apuesta fuertemente por la capacitación y asistencia técnica, el apoyo financiero a planes de negocios de pequeños agricultores y especialmente la articulación con mercados formales. También se coincidió

8. Información disponible en: http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=81

con este programa en la necesidad de centrar los esfuerzos en los sectores de la agricultura familiar que poseen alguna condición mínima de capitalización y/o comercialización de sus productos.

Por tanto, el PAF con su arquitectura institucional y operativa, puede accionar sobre los eslabones débiles de cada cadena agroalimentaria, generando espacios de legitimación operativa en los territorios y herramientas de acción directa para el fortalecimiento de dichos eslabones.[9] Esta concepción de "posibilidad" que imprime el diseño del PAF y su estrategia de abordaje territorial, tensiona a un conjunto importante de políticas y enfoques teóricos relacionados con la temática de la agricultura familiar y los pequeños emprendedores. Así el PAF reconoce diferencias con las políticas de asistencia social y con múltiples herramientas y programas inspirados en los enfoques de la Economía Social.

Lo antedicho no significa que se consideren fútiles estos enfoques y programas, sino que al buscar "traccionar los territorios" vía generación, movilización y retención endógena de valor y recursos, se priorizan aquellos emprendimientos con capacidades potenciales para hacerlo, los que por lo general, poseen algún nivel de capitalización y especialización, pero cuya inserción en el sistema productivo es imperfecta debido a diversos factores como ser: el accionar de actores oligopólicos (tanto en la integración hacia atrás como hacia delante de la cadena); baja incorporación de tecnologías; deficiente integración a los mercados existentes y carencias de infraestructura; entre otros, e incluso por acción combinada de varios de ellos.

De este modo, el PAF se orienta a generar entornos con mayores oportunidades de desarrollo socio-productivo mediante intervenciones orientadas a perforar algunas restricciones al desarrollo, destrabando los cuellos de botella existentes en los distintos eslabones de las cadenas donde intervienen los agricultores familiares, apoyando el agregado de valor, el desarrollo de mercados, la capacitación y asistencia técnica, entre otras acciones. Tal recorte de la población del Programa implicó no contemplar directamente a muchos agricultores familiares de subsistencia y de bajo nivel de asociatividad lo cual constituyó la crítica más fuerte que hemos registrado. Esta crítica, sostenida por algunas instituciones y organizaciones, no debe ser entendida como una desidia por parte de la política comentada hacia dichos sectores, sino que debe comprenderse la necesidad de apuntalar procesos capaces de generar impactos en la generación de empleo y economía en el sector.

El presente esquema del PAF presenta dos niveles, uno es el de las herramientas y otro el de la dinámica institucional. Por parte de las herramientas se aprecia que en su mayoría tienen incidencia de modo transversal a los eslabonamientos básicos de las distintas cadenas productivas (línea de puntos), salvo un conjunto de ellas que aparecen especializadas en el eslabón de comercialización. Por su parte, el nivel institucional aparece como elemento de apoyo y coordinación de toda la intervención productiva.

9 CASELLA, Mauro; GHIRARDI, Adrián; MARENGO, Alejandro. (2011). *La agroindustria familiar. ¿Posibilidad para un agro con desarrollo? La experiencia del programa de Agroindustria de la Provincia de Santa Fe*. Página 64.

Para efectivizar el apoyo institucional a los eslabones más débiles de las cadenas de valor, desde el PAF se han generado diversos instrumentos para acompañar desde lo financiero, el asesoramiento técnico, lo comercial e el ingreso a la formalidad de las actividades, ellos son:

▶ ***Líneas de financiamiento***

PROGRAMA	AGREGADO DE VALOR EN LA AGROINDUSTRIA FAMILIAR SANTAFESINA
DESTINATARIOS	Sector agroindustrial: a)Productores primarios-elaboradores: producen su materia prima y le agregan valor. b)Elaboradores: agregan valor a materias primas de terceros. c)Proveedores de bienes y servicios intermedios. d)Cooperativas de productores: agregan valor a materias primas propias o de terceros
PLAZOS	Hasta treinta y seis (36) meses. Período de gracia de hasta seis (6) meses incluidos en el plazo de devolución
DEVOLUCIÓN	Mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral o semestral.
DESTINO DE FONDOS	Inversión: Construcción y/o bienes de capital Capital de trabajo

PROGRAMA	AGREGADO DE VALOR EN LA AGROINDUSTRIA FAMILIAR SANTAFESINA
GARANTÍAS	**Proyectos individuales:** A sola firma con certificación de ingresos mediante constancia vigente en AFIP, en caso de ser necesario se podrá solicitar una Garantía de terceros. Para solicitudes desde $ 100.000 el comité evaluador podrá requerir prenda sobre bienes registrables muebles debiéndose firmar el respectivo contrato. **Proyectos asociativos:** Garantía solidaria.
MONTO A OTORGAR	El monto máximo a otorgar se determinará en función de las características del proyecto y de los ingresos del solicitante a consideración del comité evaluador.
CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD	-Pertinencia -Sustentabilidad -Viabilidad económico/financiera -Enmarcados en un Acuerdo Territorial, Proyecto Regional o Intervención Territorial. -Seguridad Alimentaria
GASTOS DE OTORGAMIENTO	8% anual

PROGRAMA	ASISTENCIA A PRODUCTORES FRUTIHORTICOLAS Y VIVERISTAS – EMERGENCIA -
DESTINATARIOS	-Pequeño o mediano productor frutihortícola radicado en distritos declarados en situación de emergencia y/o desastre -Persona física o jurídica.
PLAZOS	Cuarenta y ocho (48) meses totales
DEVOLUCIÓN	-Doce meses de gracia y cuarenta y ocho (48) cuotas mensuales con sistema alemán.
DESTINO DE FONDOS	-Inversión en infraestructura de la explotación encuadrada en las situaciones declaradas por el Decreto N°. 9/17 y 439/17 pertenecientes al prestatario. -Recomposición del capital de trabajo del prestatario. -Siembra
GARANTÍAS	-Tipo de préstamo: a sola firma.
MONTO A OTORGAR	Frutihortícola:$30.000 por hectárea hasta un máximo de 5 hectáreas.
CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD	-Tener declarada la actividad hortícola en AFIP y RUPP - Haber demostrado daño producido según Decretos 0642/2018, 0899/2018 y 1237/2018.
INTERÉS	0%

PROGRAMA	LÍNEA FONDO DE INVERSIÓN Y DESARROLLO 1. "Asistencia Crediticia a Micro, Pequeñas y Medianas Industrias y Emprendimientos Productivos."
DESTINATARIOS	Personas físicas o jurídicas definidas como Micro, Pequeñas y Medianas empresas de producción primaria, industriales o servicios asociados a la producción, cuya facturación anual se encuadre en lo establecido como tope según la Resolución (ex SEPyMEDR) 24/2001 y sus modificatorias y complementarias. Monotributistas en todas sus categorías y Cooperativas.
PLAZOS	Hasta cuarenta y ocho (48) meses con período de gracia incluido. Plazo máximo de doce (12) meses de gracia.
DEVOLUCIÓN	Pago en cuotas mensuales y consecutivas, acumulando el interés sobre saldo y aplicando el sistema de amortización alemán.
DESTINO DE FONDOS	Inversión en Activo Fijo. Capital de Trabajo. No resultará admisible la compra de inmuebles, pago de deudas, ni vehículos que no fuesen utilitarios o pesados.
GARANTÍAS	**-Proyectos individuales:** Hasta un monto de $200.000, a sola firma con acreditación de ingresos mediante constancia de AFIP. Para montos mayores a los $200.000, con garantía personal de terceros (recibo de sueldo o declaración de ingresos en AFIP) sujeto a evaluación satisfactoria por parte de la Unidad de Evaluación y Seguimiento de Proyectos del Ministerio de la Producción. **-Proyectos de cooperativas:** No deberá observar una situación de Riesgo Crediticio ante el Banco Central mayor a "Situación 2". Sujeto a evaluación satisfactoria por parte de Unidad de Evaluación y Seguimiento de Proyectos del Ministerio de la Producción. Según el monto otorgado en el préstamo deberá utilizar el sistema de garantías aplicado en los proyectos individuales.
MONTO A OTORGAR	-Categorías de monotributo social y categoría A: $100.000 (máximo) -Categorías de monotributo B y C: $150.000 (máximo) -Categorías de monotributo D,E y F: $300.000 (máximo) -Resto de categorías y otras inscripciones: $500.000 (máximo) individuales. $1.000.000 (máximo) cooperativas. En caso de que el monto de la cuota supere el 30% de los ingresos, el monto del préstamo se reducirá en la proporción correspondiente.
CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD	-En caso de emprendedores estar inscribiptos en el Registro Provincial de Emprendedores. -En caso de productores primarios deberán estar inscriptos en el Registro Único de Productores Primarios de Santa Fe (RUPP).
INTERESES	Se establece en 12% anual, fija y en pesos.

PROGRAMA	LÍNEA FONDO DE INVERSIÓN Y DESARROLLO 2. MÁS PYME
DESTINATARIOS	Personas físicas o jurídicas definidas como Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Industriales, cuya facturación anual se encuadre en lo establecido como tope según la Resolución (ex SEPyMEDR) 24/2001 y modificatorias y complementarias para el sector Industria y Minería.
PLAZOS	Hasta treinta y seis (36) meses totales contados a partir del mes de entrega de los fondos al prestatario.
DEVOLUCIÓN	Pago en cuotas mensuales y consecutivas, acumulando el interés sobre saldo y aplicando el sistema de amortización alemán.
DESTINO DE FONDOS	Contratación de servicios de consultoría externa para la implementación de herramientas de gestión relacionadas a mejoras tales como: -implementación de sistemas de gestión de la calidad. -buenas prácticas de manufactura. -reordenamiento de sistemas productivos. -localización y diseño de la planta industrial/comercial. -mejoramiento de la calidad. -organización o gestión de Recursos Humanos. -gestión de costos. -reorganización de procesos administrativos. -gestión de abastecimiento. -logística. -planeamiento estratégico y operativo. -gestión ambiental. -seguridad e higiene. -organización y métodos. -diseño de packaging e imagen corporativa. No se incluirá la compra o modernización de maquinaria, ni la construcción o remodelación de infraestructura. Asimismo queda excluida la adquisición y/o implementación de software, capacitación al personal, desarrollo de productos, páginas web, actividades de marketing y certificación de normas.
GARANTÍAS	A sola firma y sujeto a evaluación satisfactoria por parte de la Unidad de Evaluación y Seguimiento de Proyectos del Ministerio de la Producción.
MONTO A OTORGAR	Monto máximo: Pesos Ciento cuarenta mil ($140.000). Se financia hasta el 100% (cien por ciento) del proyecto.
CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD	Tener como mínimo un (1) año de facturación en la actividad declarada.
INTERESES	12% anual y en pesos.

LINEA PARA LA REACTIVACIÓN PRODUCTIVA (CFI) **Con el objeto de fortalecer el desarrollo de las actividades productivas regionales a través del mejoramiento competitivo de sus sistemas de producción y venta, el CFI ofrece financiamiento a Microempresas y PyMEs.**

OBJETO	MONTO	TASA	GARANTÍAS
MICROEMPRESAS Los créditos serán otorgados a personas humanas o jurídicas con un patrimonio menor o igual a $ 900.000.	**MICROEMPRESAS** • Hasta el 80% de la inversión. • Monto máximo: $ 225.000.* • Plazo máximo de amortización 48 meses con un máximo de 12 meses de gracia.	• Variable, equivalente al 50% de la Tasa Activa de Cartera General Nominal Anual en Pesos del Banco de la Nación Argentina para créditos diversos, más dos (2) puntos porcentuales. • Al 05 de septiembre de 2018 la tasa resulta de 25.58%. • Para los créditos de hasta $ 150.000, la tasa disminuye en un 50%. Al 05 de septiembre de 2018 la tasa resulta del 12.79%.	Reales, con márgenes de cobertura no inferiores al ciento treinta por ciento (130%) del monto total del préstamo. Los créditos de hasta $150.000 se otorgarán a sola firma o con garantías personales, a satisfacción del agente financiero.
PYMES Los créditos serán otorgados a personas humanas o jurídicas con un patrimonio superior a $ 900.000 y un plantel de hasta 100 personas ocupadas en forma permanente. Destino de los créditos: • Capital de trabajo • Activo fijo • Pre-inversión	**PYMES** • Hasta el 70% de la inversión. • Monto máximo: $ 2.500.000. • Plazo máximo de amortización 84 meses con un máximo de 24 meses de gracia. Se tendrá en cuenta el valor de las ventas anuales (en pesos) excluido el IVA y el impuesto interno que corresponda, hasta los siguientes niveles máximos: • Agropecuario: $ 289.300.000 • Industria y minería: $ 966.300.000 • Turismo y servicios: $ 328.900.000		

*Las empresas que acrediten una relación patrimonial mínima de 1,5 a 1 respecto del monto solicitado podrán acceder a un máximo de $ 450.000.- El porcentaje máximo de financiamiento será el correspondiente a Microempresas. Los plazos máximos de amortización y gracia serán los vigentes para las PyMEs.Para acceder a créditos superiores a $ 450.000 se deberá acreditar una relación patrimonial mínima de 2 a 1 respecto del crédito solicitado.

▶ *Acompañamiento técnico*

Programa de Asistencia Técnica para la agricultura Familiar del centro-norte santafesino. Dependiente de la Secretaría de Agricultura del Ministerio de la Producción.

A fin de fortalecer el sector de la agricultura familiar en el centro norte de la provincia, se cuenta con un programa de acompañamiento técnico a grupos de productores/emprendedores de diferentes cadenas de valor (caprina, bovina, hortícola, florícola, apícola, tambera, entre otras).

Las principales acciones que se llevan adelante son el acompañamiento y asistencia técnica, teniendo como ejes cuatro pilares fundamentales en el trabajo con los productores integrantes del programa. Ellos son:

- ▶ Producción: mejora de la eficiencia, incorporación de procesos de rotación o diversificación tendientes a una producción sustentable.
- ▶ Comercialización: acompañamiento y orientación en el proceso de formalización de las actividades y generando herramientas que mejores los sistemas de venta.
- ▶ Buenas prácticas: incorporación sistemas de manejo pensando en la seguridad de los trabajadores, la inocuidad de los alimentos y el medio ambiente. Optimización y/o generación de un enfoque agroecológico en cada una de las actividades.
- ▶ Organización: fomento, acompañamiento, fortalecimiento de procesos asociativos de trabajo en los grupos.

Entre los objetivos que persigue el programa se pueden resaltar los siguientes:

- ▶ Consolidación de las unidades productivas a través de la planificación, aprendizaje, incorporación de tecnología, mejora en las condiciones laborares, entre otras.
- ▶ Producción de alimentos y bienes de consumo.
- ▶ Elaboración de productos (agregado de valor) para comercialización local.
- ▶ Fomento de la participación y trabajo colectivo.

Programa Más terneros

Programa de asistencia técnica y financiera destinado a productores de la provincia para mejorar la eficiencia en los rodeos de cría. La asistencia técnica consiste en el acompañamiento de veterinarios de acuerdo a un plan de trabajo anual con el objetivo de incrementar su eficiencia mediante la adopción de tecnología y el desarrollo de buenas prácticas ganaderas.

El plan incluye evaluar la capacidad reproductiva de los toros previo al servicio e identificar a los enfermos, infértiles o de baja aptitud reproductiva para su reemplazo; mejorar el manejo pre-servicio con el objetivo de aumentar el nivel de preñez de las vacas aplicando vacunas reproductivas y ajustes de manejo según la condición corporal de los vientres; monitorear el estado corporal de los vientres durante el servicio y aplicar las vacunas correspondientes a los terneros nacidos y realizar el diagnóstico de preñez (tacto) a las vacas y vaquillonas de primer servicio, ordenar el rodeo y ajustar la carga animal del campo para iniciar un nuevo ciclo productivo.

Por otra parte, se busca fortalecer el trabajo asociativo de los productores a los fines de potenciar y hacer más extensiva la aplicación de las Buenas Prácticas Ganaderas. La metodología es a través de la conformación de grupos de trabajo integrados por productores a los cuales se les asigna un promotor, asesor y/o responsable de capacitarlos y dar seguimiento a prácticas tales como alimentación adecuada, buen manejo de los rodeos, manejo racional de pastizales y planificación de reservas forrajeras, entre otros.

Como puede apreciarse, la propuesta del PAF es una respuesta a aquellos sectores que postulan un modelo agrario "sin productores" y que ignoran que la categoría de Agricultor Familiar además de designar un tipo particular de actor productivo, refiere "a una forma de vida" lo que significa, entre otras cosas, que la Agricultura Familiar es una categoría política capaz de expresar y construir un tipo particular de inclusión en el marco del desarrollo rural.

► *Comercialización*

De Mi Tierra Santa Fe

De Mi Tierra Santa Fe, es una marca colectiva de promoción que otorga el Estado Provincial a micro, pequeños y medianos emprendimientos agroalimentarios del territorio provincial, siendo su objetivo central el contribuir con la diferenciación de los productos portadores de ciertos atributos relacionados con la tradición a fin de fortalecer, ampliar y desarrollar su posicionamiento en los diversos canales de comercialización. Cabe señalar, que la marca está registrada por el Ministerio de la Producción ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) en múltiples clases de productos.

Los requisitos para acceder a la misma, son:

- Ser empresa localizada y arraigada en la provincia de Santa Fe.
- Ser micro, pequeña o mediana industria agroalimentaria.
- Poseer habilitación bromatológica local o de ASSAL.
- Poseer inscripción en AFIP.

Los beneficios que reporta el productor son:

- Diferenciación por confianza, tradición y seguridad alimentaria.

- Adecuación a una demanda en transformación.
- Asistencia técnica y capacitación.
- Preferencia en el acceso a financiamiento para el agregado de valor.
- Catálogo de Productos de la Agroindustria Provincial
- Difusión y Publicidad

El programa De Mi Tierra Santa Fe, ha desarrollado entre sus múltiples estrategias la Red Comercial De Mi Tierra, que canaliza diversas modalidades de comercialización, entre los más importantes se desatacan la participación en el circuito anual de ferias y eventos, el apoyo para el desarrollo de góndolas locales, los acuerdos comerciales y la participación en los espacios de comercialización franquiciados bajo el formato de Almacén de Quesos Santafesinos. Dichos locales se encuentran en las localidades de Rosario, Rafaela, Santa Fe, Casilda, Firmat, Venado Tuerto y Avellaneda.

- ***Formalización***

Registro Único de Producción Primaria (RUPP)

El RUPP es una base de dato que registra los datos productivos de la provincia de Santa Fe, no la base de social. En el RUPP se pueden cargar los datos del ReNAF para generar una base de dato más completa. El RUPP tiene las siguientes funciones:

- Llevar una base de datos actualizada de las producciones primarias y sus productores.
- Discriminar la información general y específica por actividad productiva.
- Brindar respaldo administrativo a los productores registrados.
- Interactuar con organismos públicos y privados, como asimismo con municipios y comunas de la Provincia de Santa Fe, pudiendo suscribir convenios al efecto.

En cuanto a los destinatarios del RUUP, deben inscribirse todos los productores agropecuarios que realicen actividades primarias en territorio de la provincia de Santa Fe, cualquiera fuese su naturaleza jurídica y su domicilio legal. La información que suministra el productor agropecuario tiene carácter de declaración jurada y goza de la garantía del secreto individual y del secreto estadístico.

II. EL EMPRENDEDURISMO SANTAFESINO

A. Políticas públicas enfocadas en el emprendedor

Entre los principales instrumentos legales que configuran las políticas públicas dirigidas al emprendedurismo santafesino, descolla como primer antecedente la Ley provincial 12375/2004, que crea el Programa de Promoción y Asistencia a Emprendimientos Productivos Sociales, para ser implementado en todo el territorio de la Provincia, el cual establece como metodología central la conformación de Equipos de Asistencia Local para coordinar y asistir a los emprendimientos en la formulación de sus proyectos y acompañamiento posterior. Dichos Equipos de Asistencia Local tienen carácter interdisciplinario y su principal finalidad es el acompañamiento de los proyectos en las áreas legal-administrativa, pro-

ductivo-comercial y socio-organizativa, teniendo a su cargo el monitoreo de los mismos.

En el mismo sentido, cabe destacar la Ley Nacional de Microcrédito 26.117/2006, que establece la promoción y regulación del microcrédito, a fin de estimular el desarrollo integral de las personas, los grupos de escasos recursos y el fortalecimiento institucional de organizaciones no lucrativas de la sociedad civil que colaboren en el cumplimiento de las políticas sociales y su consiguiente adhesión provincial a través de la Ley 12.932/2008.

También se debe mencionar al reciente Decreto Provincial 3907/2016, por el cual se crea el Programa de Apoyo y Asistencia a Emprendimientos de la Economía Social y la Agricultura Familiar, que ordena entre otras acciones, la implementación del sistema de Microcréditos y Ayudas Económicas que contempla el Programa.

Por último, en base a la Resolución 979/2016, se establece el Programa Provincial de Asistencia Financiera (acceso a crédito por subsidio de tasa), para lo cual se implementó una Red de financiamiento con Bancos y Mutuales, destinada a emprendimientos individuales, asociativos y de la economía social.

Para gestionar las políticas y acciones emanadas del marco legal, el Estado Provincial ha responsabilizado dentro de su estructura de gobierno al Ministerio de la Producción y más específicamente en la Secretaría de Desarrollo Territorial y Economía Social, quien entre otras acciones ha realizado convenios con Municipios y Comunas, Asociaciones Civiles, Fundaciones, Cooperativas y Mutuales, los cuales permiten la administración y ejecución de los fondos destinados al apoyo de los emprendedores.

B. El principal instrumento de promoción del emprendedurismo: El Programa CREAR. Comunidad emprendedora

El Programa CREAR. Comunidad emprendedora constituye un programa de vinculación, intercambio y colaboración para la promoción y el apoyo a emprendimientos sostenibles, asociativos y de la Economía Social santafesina; siendo participantes del Programa personas físicas individuales, asociadas de hecho o constituidas bajo alguna forma legal.

El objetivo central del Programa es el desarrollo de emprendimientos sostenibles de carácter individual y/o asociativo en el marco de la economía social, contemplando las características económicas, sociales, culturales y ambientales de los mismos, para lo cual el Programa se propone por un lado, desarrollar mecanismos que posibiliten la sostenibilidad de los emprendimientos a través de asistencia técnica, acompañamiento y capacitación; y por otro, generar alternativas de financiamiento y apoyo económico a emprendedores para el fortalecimiento de sus proyectos productivos

1. Funcionamiento del Programa

1.1. Organizaciones Ejecutoras y Rondas de emprendedores.

La principal herramienta que brinda el Programa, son las Rondas de Emprendedores que son llevadas adelante por las Organizaciones Ejecutoras. Dichas Rondas, de acuerdo al Decreto 3907/16, constituyen espacios donde emprendedores individuales o asociados accedan a servicios de asistencia técnica, capacitación y desarrollo de proyectos de financiamiento y/o comercialización de sus productos. Cada Ronda, coordinada por un

promotor, debe cumplir un plan de trabajo destinado a los emprendedores vinculados a la misma.

Las Organizaciones Ejecutoras, seleccionadas por la Secretaría de Desarrollo Territorial y Economía Social, se constituyen en tales a través de la firma de convenios con el Ministerio de la Producción pudiendo ser Municipios y Comunas, Asociaciones Civiles, Fundaciones, Cooperativas, Mutuales u otras figuras jurídicas. Las Rondas de Emprendedores promovidas por las Organizaciones Ejecutoras funcionan como espacios colaborativos e instancias participativas de formulación, evaluación y seguimiento de proyectos para la sostenibilidad de los emprendimientos. Las mismas se constituyen con un mínimo 10 emprendedores y 20 emprendedores como máximo.

Cada Organización Ejecutora consensua con los Equipos Técnicos de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Economía Social un plan de trabajo para las Rondas de Emprendedores, donde se acuerdan las acciones a llevar a cabo en el transcurso del año. Dicho plan incluye talleres de temática obligatoria y optativa entre las propuestas por la Secretaría de Desarrollo Territorial y Economía Social de acuerdo a sus capacidades y/o necesidades existentes en cada territorio.

1.2. Los Equipos de Asistencia Local.

Por otro lado, la implementación del Programa está basada en la constitución de Equipos de Asistencia Local conformados por promotores de base territorial y un Equipo Técnico de Apoyo. Los primeros, son responsables de identificar y validar a los emprendimientos inscriptos en el Registro de Emprendedores, en cada territorio dónde se habilite una Ronda de Emprendedores. A su vez, promueven la formación y formulación de los proyectos, y en última instancia los evalúan. Los segundos brindan asistencia permanente en aspectos técnicos que hagan al desarrollo del proyecto de un emprendimiento sostenible cumpliendo, además de lo descrito anteriormente, un rol como articuladores entre las Organizaciones Administradoras, las Organizaciones Ejecutoras y el equipo de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Economía Social. Los promotores se valdrán de un software como herramienta para el análisis de la sostenibilidad del emprendimiento, la formulación del proyecto y la evaluación de su capital económico-financiero, social y cultural. Dicho software se aplicará, fundamentalmente, durante los encuentros de Ronda de Emprendedores y permitirá evaluar y aprobar los proyectos por el equipo técnico, emitiendo un certificado de elegibilidad por parte de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Economía Social. Dicho certificado permite a cada emprendedor acceder a las diferentes herramientas de financiamiento dispuestas por el programa según el perfil de los mismos.

2. Herramientas de financiamiento

2.1. Red de Asistencia Financiera para emprendimientos y entidades de la Economía Social

Basado en la Resolución 979/16, la cual establece el Programa Provincial de Asistencia Financiera (acceso a crédito por subsidio de tasa), se implementó una red de financiamiento con Bancos, Mutuales y Cooperativas de Crédito. Las características y condiciones de los préstamos son las siguientes:

- Tasa variable badlar privada corregida más 2pp – Tasa Nominal Anual vencida – al momento de la liquidación de cada crédito. Bonificación a cargo del Ministerio: 5 %
- Proyectos de Inversión: hasta 30 meses con hasta 6 meses de gracia (incluido).
- Capital de Trabajo: hasta 30 meses sin período de gracia.
- Proyecto de Inversión: hasta $350.000.-
- Capital de Trabajo: hasta $250.000.-
- Certificado de Elegibilidad otorgado por la Secretaría de Desarrollo Territorial y Economía Social del Ministerio de la Producción.
- Garantía a satisfacción de la entidad financiera, o por el sistema de S.G.R. (Sistema de Garantías Recíprocas).

2.2. Microcréditos en base a la ley 26.117 y su adhesión provincial.

El microcrédito se constituyó con un fondo provincial gestionado por las Organizaciones Administradoras que dispone el Ministerio de la Producción. Las características y condiciones de los microcréditos son las siguientes:

- Tasa: 0%. Gastos otorgamiento: 4%.
- Proyectos de Inversión: hasta 36 meses con hasta 12 meses de gracia (incluido).
- Proyectos de inversión hasta 12 salarios mínimos vital y móvil.
- Certificado de elegibilidad otorgado por la Secretaría de Desarrollo Territorial y Economía Social, del Ministerio de la Producción.
- Garantía solidaria o de terceros.

2.3. Ayudas Económicas

En base a lo dispuesto por Decreto 3907/2016, las ayudas económicas son otorgadas directamente por el Ministerio de la Producción a personas con una idea proyecto o un emprendimiento que no tenga una antigüedad mayor a dos años y/o se encuentren en situación de vulnerabilidad social y/o necesitados de apoyo. Las características y condiciones son las siguientes:

- En base a proyecto aprobado por dictamen técnico se destinan ayudas económicas de hasta el equivalente a 12 salarios mínimos vital y móvil para capital de trabajo y/o inversión, en el caso de emprendimientos asociativos de hecho o constituidos bajo alguna forma legal.
- En base a proyecto aprobado por dictamen técnico se destinan ayudas económicas de hasta el equivalente a 6 salarios mínimos vital y móvil para capital de trabajo y/o inversión, en el caso de emprendimientos individuales.

2.4. Balance parcial del Programa

A continuación se muestran los resultados cuantitativos del programa CREAR en la provincia, dividido por regiones, para el período comprendido entre el año 2017 y el primer semestre del año 2018. En la tabla se presentan la cantidad de proyectos de emprendimientos formulados que representan la asistencia técnica realizada, el total de dinero invertido en las dos herramientas de financiamiento (créditos y microcréditos) y la cantidad de cursos de capacitación realizados.

PROYECTOS TRABAJADOS PROGRAMA CREAR					
		Proyectos formulados	Inversión en créditos	Inversión en microcréditos	Cursos de capacitación
REGIÓN 1	Las Toscas	8	$ 1.411.630,00	$ 11.000,00	3
	Villa Ocampo	8	$ 1.585.800,00	$ -	4
	Avellaneda	3	$ 200.500,00	$ -	
	Reconquista	8	$ 458.400,00	$ 3,00	4
	Vera	13	$ 826.000,00	$ 200.000,00	4
	Calchaquí	5	$ 810.000,00	$ -	3
	Tartagal	3	$ 256.000,00	$ -	3
	Alejandra	9	$ 951.000,00	$ 96.000,00	3
	Romang	11	$ 1.278.500,00	$ 227.000,00	4
	Col. Teresa	4	$ 780.000,00	$ -	3
	TOTAL REGION 1	**69**	**$ 8.557.830,00**	**$ 534.003,00**	**31**
REGIÓN 2	Gato Colorado	2	$ -	$ 58.167,00	2
	Pozo Borrado	1	$ 100.000,00	$ -	0
	Tostado	11	$ 900.000,00	$ 459.500,00	4
	Villa Minetti	6	$ 468.420,00	$ 20.000,00	4
	Ataliva	6	$ 1.125.000,00	$ -	3
	Humberto Primo	6	$ 1.044.000,00	$ 96.000,00	3
	San Jorge	10	$ 1.384.500,00	$ 60.000,00	4
	Sastre	13	$ 1.374.000,00	$ 217.200,00	4
	TOTAL REGION 2	**55**	**$ 6.395.920,00**	**$ 910.867,00**	**24**
	TOTAL REGION 3 SANTA FE	**85**	**$ 10.536.977,00**	**$ 867.000,00**	**27**
	TOTAL REGIÓN 4 ROSARIO	**238**	**$ 23.104.189,00**	**$ 3.406.048,00**	**69**
	TOTAL REGIÓN 5 VENADO TUERTO	**34**	**$ 3.087.012,00**	**$ 802.172,00**	**14**
	TOTAL PROVINCIAL	**481**	**$ 51.651.928**	**$ 6.520.090**	**165**

Fuente: Ministerio de la Producción – Agosto 2018.
Las regiones 1 y 2 están detalladas por localidades, dado que ambas se encuentran en el marco del Plan del Norte.

3 EL FORTALECIMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y LOS EMPRENDIMIENTOS DEL NORTE SANTAFESINO

I. LAS CADENAS DE VALOR AGROALIMENTARIAS

A. Eslabones
   1. Proveedores de insumos
   2. Productores
   3. Procesadores
   4. Acopio y distribuidores
   5. Comercializadores

B. Servicios de apoyo a la cadena de valor
   1. Asistencia tecnica y capacitacion
   2. Investigacion e innovacion
   3. Financiamiento público y privado

C. Marco regulatorio

D. La red de valor, una vision alternativa a la cadena de valor

II. EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y LOS EMPRENDIMIENTOS DEL NORTE SANTAFESINO

A. Objetivos propuestos

B. Cronograma de principales actividades realizadas

C. Productos alcanzados
   1. Lineamientos para el fortalecimiento de los mercados y las cadenas de valor regionales
      1.1. Principales Nudos Críticos de los sectores productivos seleccionados
      1.2. Lineamientos operativos transversales para los sectores productivos seleccionados.
      1.3. Lineamientos operativos para cada uno de los sectores productivos seleccionados.
   2. Matriz de evaluación y priorización de Proyectos productivos
   3. Portafolio de Ante-proyectos e Ideas-proyectos a desarrollar

Entre tantas definiciones de cadena productiva como un conjunto estructurado de procesos de producción que tienen en común un mismo mercado y en el que las características tecno-productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de todo el conjunto.[1]

Desde el punto de vista de la realidad socioeconómica, la cadena agroalimentaria es un sistema que agrupa actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio, desde su producción hasta que este llega a los consumidores, incluidos los proveedores de insumos y servicios, transformación, industrialización, transporte, logística y otros servicios de apoyo, como el de financiamiento y capacitación.[2]

Ahora bien, las cadenas productivas o cadenas de producción existen en cualquier entramado económico, pero no siempre bajo un enfoque de cadena de valor. Este último constituye un marco de análisis integral, que va desde la provisión de insumos hasta la comercialización, orientado a mejorar la competitividad y equidad en toda la cadena productiva. Este enfoque analiza el contexto, los actores (el rol que juegan y sus relaciones), los puntos críticos así como las principales barreras de participación, el acceso a servicios de apoyo y recursos. A partir de ahí, diseña una estrategia o plan de acción con el que se busca añadir un valor económico y social sostenible para todas las personas que forman parte de la cadena y lograr un impacto más sostenible.

En cuanto a la calidad, la cadena de valor debe involucrar también los principios y criterios de sostenibilidad como elementos diferenciadores y de competitividad de la oferta de los productos. Sin duda, la identificación de nichos de mercado que reconozcan criterios de sostenibilidad ambiental y social es uno de los factores más importantes para el desarrollo de cadenas de valor.

Por otro lado, una cadena de valor es más competitiva cuando sus diferentes actores han desarrollado relaciones eficientes y equitativas entre ellos. Esto significa que los diferentes actores se organizan, coordinan y comparten información, y si bien tienen intereses diferentes pero comparten una visión común del desarrollo de la cadena, produciendo en función de una demanda del mercado y diferenciándose por elaborar productos de calidad e innovadores, maximizando la eficiencia en los costes. Por tanto, el enfoque de cadena de valor es un campo adecuado para desarrollar ciertos aspectos, que no siempre se cumplen en una cadena productiva.

Es importante recalcar que en el enfoque de cadena de valor se deben generar relaciones equitativas y debe existir un reparto de beneficios justo entre los actores, beneficios acorde con la inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido por cada uno de los actores de la cadena. Para ello, todos deben tener acceso a información y recursos, tener poder de decisión y negociación, dado que la premisa de las relaciones de confianza entre actores permite lograr mejores acuerdos comerciales y reducir costes de transacción. Por el contrario, la inequidad genera conflictos y riesgos, con un alto coste económico y social para la cadena y su territorio. Por tanto, la coordinación eficiente de estas actividades

1. Giraldo, M. 2004. Manual de Mini-cadenas Productivas. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Bogotá, Colombia. Disponible en: http://www.unido.org/fileadmin/import/29101_ManualMinicadenasProductivas.pdf

2. Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural. IICA. En boletín informativo del IICA. "COMUNICA" AÑO 5 – 2009. Disponible en: http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/cadenasagroalimentarias2.pdf

mejora las posibilidades de competir de los agentes en los mercados de productos agroalimentarios, pudiendo optar entre diferentes alternativas de coordinación y gestión.

En definitiva, el enfoque de cadena de valor trata de incorporar una mejora sistémica y sostenible al funcionamiento de una cadena productiva, de tal manera que no haya dependencia de agentes externos, y se deje capacidad instalada en los diferentes actores para que puedan asumir por sí solos los cambios del mercado. Está ligado a una visión de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta la promoción de los Derechos Humanos, el cuidado del medio ambiente y la integración de colectivos excluidos.

Teniendo en cuenta que el presente trabajo se centra en orientar las acciones estatales en pos de una mayor eficacia a la hora de promover y apoyar emprendimientos de la agricultura familiar relacionados a las cadenas productivas presentes en los departamentos 9 de Julio, Vera y General Obligado y su vinculación a mercados que garanticen su sustentabilidad social, económica y ambiental, es que el enfoque elegido es compatible con esta finalidad, razón por la cual se entiende a las cadenas de valor hacia un desarrollo sostenible que conlleva diferentes elementos[3], tales como:

- Altos niveles de confianza, voluntad y compromiso de todos los actores
- Cooperación y visión conjunta de la cadena por parte de los actores para alcanzar metas y objetivos comunes y que se dé un contexto de seguridad a la hora de negociar
- Flujos de información entre todos los actores, que aseguren transparencia y buena comunicación
- Organización de productores
- Relación formal entre actores y existencia de acuerdos entre ellos (correspondientes a las relaciones horizontales y verticales respectivamente)
- Enfoque de mercado y orientación de la cadena a una demanda de mercado (y no de la oferta)
- Articulación más formal y contractual con el mercado, cumpliendo sus estándares de calidad, agregación de valor e innovación, entre otros.
- Servicios especializados de apoyo (incluido el acceso a financiación) para todos los actores por igual.
- Sostenibilidad social y ambiental.

Por último es importante destacar, que por tratarse en el presente proyecto de estudio del fortalecimiento para pequeños y medianos productores de la agricultura familiar, se opta metodológicamente por las plataformas de concertación, las cuales buscan consensuar procesos de intervención en cadenas agro-productivas con instituciones y organizaciones vinculadas de forma directa o indirecta con un rubro productivo: organizaciones de productores, proveedores de insumos (semillas) y servicios; consumidores intermedios y finales (agroindustria, restaurantes, familias consumidoras e intermediarios), instituciones públicas y privadas, universidades y gobiernos locales.

Para la cadena agroalimentaria, las plataformas de concertación son el espacio de gestión (organización, capacitación, planificación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) de las acciones; aseguran consensos; disminuyen las inversiones y generan mayores impactos en el desarrollo rural. El principal objetivo de las plataformas de concertación es consensuar

3 Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza CODESPA, 2010. Fundación CODESPA

una visión común entre los actores, tanto de los problemas como de las soluciones; y, decidir el intervenir en alianza entre varios actores en una cadena agroalimentaria, a través de una estructura organizacional para beneficio de los pequeños y medianos productores/as.[4]

A. Eslabones

1. Proveedores de insumos

En este primer eslabón se hallan aquellos vendedores y distribuidores de insumos que abastecen al sector primario con semillas, herramientas, maquinarias, equipos, fertilizantes, fitosanitarios, etc.

La metodología de los proveedores de insumos es variada: algunos proveedores se acercan directamente al lugar de producción para promocionar sus productos a través de charlas bajo la modalidad de capacitación, las cuales giran en torno a las bondades del producto que promocionan y persiguiendo ante todo un fin comercial. Otra modalidad, utilizada por las grandes compañías de insumos, es montar sucursales propias distribuidas en los centros urbanos de las zonas productivas. Actualmente se están expandiendo los métodos de ventas que utilizan internet como principal canal de comunicación y transacción comercial con los clientes.

2. Productores

Productor es quien realiza cualquier actividad económica que aporta un valor agregado, en este caso vinculado al sector agropecuario, el cual tiene relación a la actividad primaria de cultivar vegetales o animales para el consumo humano.

3. Procesadores

Son las manipulaciones a que se someten algunos alimentos para cambiar sus características o aumentar su duración y de esta forma producir más variedad de alimentos y permitir un mejor aprovechamiento de los mismos. También incluye la elaboración de sub-productos.

En el caso de las cadenas agroalimentarias, no todos los alimentos sufren transformación, hay muchos alimentos que se consumen en fresco, sin haber sufrido transformación alguna.

4. Acopio y distribuidores

Este eslabón implica el acopio y depósito temporal de los alimentos previo a su distribución; en él se deben respetar las condiciones de conservación que indica el fabricante.

En esta etapa, también incluye el transporte, que es el medio que une todos los elementos de la cadena alimentaria y en él se deben respetar las características de con-

4. Cadenas Agroalimentarias Plataformas de concertación y proyectos compartidos Un método de trabajo con pequeños productores agrícolas. INIAP Proyecto FORTIPAPA Financiamiento: COSUDE. Autores: Equipo estratégico proyecto Fortipapa. Compiladores: Hernán Pico e Iván Reinoso. https://research.cip.cgiar.org/confluence/download/attachments/14942262/Cadenas.+7+de+julio.pdf?version=1

servación de cada alimento. Relacionado a éste eslabón, se suele analizar también el concepto de cadenas logísticas, que tiene que ver con los costos incurridos en la producción, el manejo físico y la distribución de un producto determinado. Se busca reducir el número de actores y todo tipo de fricción que pudiera elevar los costos de transacción y/o generar demoras.

5. Comercializadores

Comprende a los actores que se dedican a la comercialización de los productos, ya sean éstos mayoristas o minoristas, en sus diversas modalidades de organización y oferta.

B. Servicios de apoyo a la cadena de valor

En esta sección se encuentran actores que proporcionan servicios de apoyo a los diferentes eslabones de las diversas cadenas de valor presentes en el territorio. Básicamente los servicios de apoyo se pueden concentrar en tres grandes grupos: asistencia técnica y capacitación, financiamiento y servicios de investigación e innovación.

1. Asistencia tecnica y capacitacion

Aquí se hace referencia a los actores del territorio que ofrecen capacitaciones generales a los demás miembros de la cadena de valor, como también asistencias técnicas específicas para alguno de los eslabones que componen la misma.

Este servicio de apoyo que procura mejorar la eficacia y eficiencia de los productos, puede ser ofertado por actores del ámbito privado, público o de la sociedad civil.

2. Investigacion e innovacion

Aquí se hace referencia a las organizaciones estatales, civiles y/o privadas que se ocupan de promover la innovación, investigación y transferencia de nuevas tecnologías a los sectores productivos y de comercialización, con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos.

3. Financiamiento público y privado

En este apartado se hace referencia a las principales opciones directas e indirectas de financiamiento para los sectores productivos seleccionados, dividiéndolas en dos grupos según su origen:

- Financiamiento a través de organismos públicos: Se consideran aquellos fondos y programas oficiales –nacionales, provinciales y/o municipales - que tienen como objetivo general prestar algún tipo de servicio de asistencia a pequeñas y medianas empresas, así como también a actores de la agricultura familiar.
- Financiamiento a través de organismos privados: Contempla bancos nacionales, privados y públicos, que disponen de líneas de créditos y otros productos financieros orientados a los diversos sectores productivos

C. Marco regulatorio

Bajo este servicio de apoyo se agrupan los diversos instrumentos legales y administrativos necesarios para el desarrollo de las diversas cadenas de valor y sus correspondientes eslabones productivos. Dicho marco regulatorio engloba la legislación pertinente ya sea de nivel nacional, provincial y municipal.

D. La red de valor, una vision alternativa a la cadena de valor

Uno de los resultados obtenidos en el relevamiento territorial realizado, el cual será explicitado en el siguiente punto del informe (ver: Relevamiento Territorial), ha sido el hallazgo de un modo de organización de algunos agrupamientos productivos relevados, que tiene semejanza a la propuesta de los economistas Bovet y Joseph[5], quienes plantean que desde mediados del siglo pasado que las cadenas agroalimentarias enfrentan una cada vez mayor competencia y un entorno económico muy turbulento, con ritmos de cambio tecnológico muy rápido, ciclos de vida de los productos cada vez más reducidos y con límites sectoriales cada vez más difusos. Algunos retos que enfrentan hoy en días las cadenas agroalimentarias serían:

- Los clientes son más exigentes y exigen nuevas prestaciones, mejores servicios a menores precios, con soluciones adaptadas a sus particularidades.
- Las nuevas tecnologías han acelerado cambios en las relaciones con los clientes y con otras empresas, por lo cual la creación conjunta de valor con los clientes es uno de los nuevos paradigmas de gestión y una oportunidad para la creación de valor.
- El liderazgo en innovación es cada vez más difícil de mantener por la creciente competencia y el rápido ritmo de los avances tecnológicos.
- La fuerte competencia en costos en muchos sectores ha desplazado y anulado las iniciativas de innovación en muchas empresas.
- Internet está creando algo parecido a una "democracia de la información", de manera que el poder de la información se diluye y la clave está en transformarla en conocimiento y en propuestas de valor diferenciales para los clientes.
- El cambio climático es cada vez más severo, lo que impulsa la modificación de los sistemas de producción y las zonas productoras "clásicas" a las nuevas condiciones climáticas.

Frente a estos signos del mercado, la red de valor puede expresarse como un sistema de moléculas entrelazadas para la atención de un segmento de mercado claramente identificado y definido. Las redes de valor ponen en el centro de sus decisiones al consumidor que van a atender, identifican sus características y circunstancias particulares, se diseña cual es el producto con el servicio al cual el consumidor le asigna más valor o del cual espera el mayor beneficio, con qué tipo de empaque lo prefiere, donde le gusta adquirirlo, cuándo acostumbra adquirirlo, por qué escoge esa marca, cuál es la diferencia que percibe. La información acerca del consumidor y su comportamiento, es enviada a todas las empresas y agentes que intervienen en la red de valor para llevar el producto al consumidor. La infor-

5 Bovet, D. y Joseph, M.; (2000) Value Nets. Breaking the supply Chain to Unlock hidden Profits, Willey

mación está en forma digital y el producto se va rastreando desde el campo, la industria, las partes complementarias, el almacenaje y la distribución, por sistemas de comunicación modernos.

Por tanto, la diferencia entre una cadena productiva y una red de valor no es sólo de semántica, sino que hay cambios profundos con relación a la concepción clásica de la Cadena Productiva. Las diferencias que existen entre los enfoques se describen en términos generales a continuación:

- La nueva visión de articulación productiva se fundamenta y renueva continuamente gracias a una forma cada vez más sofisticada en la captación de datos e información de los mercados, clientes y competencia. La capacidad de convertir esta información en conocimiento para generar nuevos productos y servicios que agreguen valor, son la base para una nueva transformación competitiva de las empresas que integran la Red de Valor.
- El eje principal de planeación y articulación productiva es el consumidor en sus diferentes nichos y segmentos. Cuando se piensa en cadena productiva todo el esfuerzo gira alrededor de la función de producción y luego la comercialización. En la Red se produce en función de lo que quiere el consumidor final. Se identifican los nichos o segmentos de mercado, quiénes intervienen en la elaboración del producto y los servicios que lo acompañan para su transportación, distribución y comercialización.
- Los diferentes segmentos se articulan en forma coordinada, especializándose y vinculándose en forma sistémica, reduciendo costos y agregando valor. A diferencia de las Cadenas, que son tradicionalmente secuenciales y la colaboración, si ocurre, se realiza sólo en los eslabones contiguos.
- La respuesta al mercado y a la producción en las Redes de Valor se vuelve ágil y escalable, situación que en las Cadenas suele ser comúnmente rígida y a veces inflexible.
- El flujo en las Redes es rápido tanto de información como de productos y servicios, en contraste con los flujos lentos y en ocasiones estáticos de las Cadenas. Las Redes de Valor usan las nuevas tecnologías de información, para el manejo de datos, procesos, control y comunicación, contra los tradicionales procesos de tipo analógico comunes en las Cadenas.[6]

6 Caballero García, M.A., (2010) La industria de la leche en México: Conductas y tendencias. Tesis presentada como requisito parcial para obtener el Grado de Doctor en Ciencias. Colegio de posgraduados en Ciencias Agrícolas. http://www.saree.com.mx/unam/sites/default/files/CABALLERO_B6.pdf

II. EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y LOS EMPRENDIMIENTOS DEL NORTE SANTAFESINO

En el marco del Plan del Norte (desarrollado en el capítulo 1) y de la estrategia provincial de desarrollo rural (desarrollada en el capítulo 2), el gobierno provincial juntamente con el CFI, decidieron encarar un proyecto que indague sobre el funcionamiento de las cadenas de valor vinculados al desarrollo productivo del norte santafesino, como ser: carnes de ganado mayor y menor, láctea, horticultura, sucro-alcoholera, avicultura y floricultura. Es por esto que en el transcurso del año 2018 se desarrolló el proyecto de "Fortalecimiento de las cadenas de valor de la agricultura familiar y los emprendimientos del norte santafesino", del cual se presentan a continuación los objetivos y los principales productos y resultados alcanzados.

Ante todo, cabe destacar que el proyecto de estudio y fortalecimiento estuvo marcado desde el inicio por su fuerte carácter participativo, generándose un espacio donde los diversos agentes económicos, políticos y sociales de la región pusieron en juego sus visiones y saberes particulares, enriqueciendo la investigación teórica de las cadenas de valor, con el análisis de casos concretos, obteniendo – entre otros resultados - líneas de acción concretas y un portafolio de proyectos productivos viables, que en el corto plazo serán puestos en marcha por el gobierno provincial.

A. Objetivos propuestos

Los objetivos que se plantearon para el Proyecto fueron los siguientes:

- Identificar las líneas de acción para fortalecer los emprendimientos de la agricultura familiar presentes en el territorio para su incorporación a los mercados formales, principalmente aquellos identificados con las cadenas productivas presentes en los departamentos 9 de julio, Vera y General Obligado.
- Sugerir proyectos que fortalezcan las diferentes alternativas para favorecer la sustentabilidad de los emprendimientos y su acople a cadenas de valor regionales aprovechando las capacidades e infraestructura del territorio existentes a partir de diferentes políticas públicas o desde instituciones de la sociedad civil.
- Establecer lineamientos para el fortalecimiento de mercados locales y regionales orientados al turismo y el abastecimiento de alimentos a la población, vinculados a territorios con altos índices de vulnerabilidad social y ambiental, haciendo foco en el concepto de cadenas cortas de comercialización.

B. Cronograma de principales actividades realizadas

Etapa del estudio	Actividades	Fechas	Objetivo	Resultado	Participantes
Mapeo de infraestructura y emprendimientos de sectores productivos seleccionados por Ministerio de Producción.	Recopilación de material bibliográfico y documental.	Enero/ febrero	• Generar "documento base: análisis de situación de instrumentos de apoyo a sectores productivos de región norte de Santa fe".	• Caracterización del Sector Productivo de la Región Norte de la Provincia De Santa Fe	• Equipo Consultor • Dirección de Desarrollo Territorial del Ministerio de la Producción de Santa Fe. • Plan del Norte
	Relevamiento Territorial: muestreo sobre casos identificados con el Ministerio de Producción de la provincia de Santa Fe.	Febrero/ marzo/ abril	• Relevar experiencias productivas y organizativas del territorio. • Elaborar un diagnóstico situacional según el enfoque de cadena de valor.	• Se relevaron 29 proyectos productivos y de comercialización, en 15 Localidades del norte santafesino. • Se identificaron y seleccionaron 5 cadenas de valor de la Agricultura Familiar: I-ganado mayor, II-ganado menor, III- producción láctea , IV- horticultura, V- floricultura	• Equipo Consultor • Dirección de Desarrollo Territorial del Ministerio de la Producción de Santa Fe.
	1º Reunión de la Mesa de Coordinación - Reconquista -	27/03	• Identificar y visualizar el estado de situación de la región norte de Santa Fe, en relación a los sectores productivos seleccionados. • Identificar y analizar los principales eslabonamientos productivos de los sectores seleccionados. • Construir las Líneas estratégicas de intervención en orden a la inserción a los mercados regionales y la mejora en la comercialización.	• Se Identificaron principales agentes e instituciones de diversas cadenas productivas de las cuatro micro-región en las que se trabajó. • Se Elaboró y comunicó del documento "Mapa de oportunidades".	• Equipo técnico del proyecto • Actores de los organismos del Estado provincial y Nacional involucrados en la temática • Actores referentes de la sociedad civil presentes en el territorio.
Lineamientos para el fortalecimiento de los mercados y cadenas de valor regionales Matriz de priorización de Proyectos.	1° Ronda de Talleres Participativos Micro-regionales	9 y 10/04 Departamento Gral. Obligado 16/04 Departamento 9 de Julio 17/04 Departamento Vera	• Identificar las diferentes potencialidades productivas regionales. • Construir los principales Nudos Críticos de cada región en relación a la inserción a los mercados regionales y la comercialización.	Se identificaron los nudos críticos en relación a la inserción a los mercados y la comercialización, de cada uno de los sectores productivos seleccionados en las experiencias que participaron y se elaboró el mapa de oportunidades. Las instituciones compartieron las herramientas con las cuales pueden ayudar a destrabar los nudos críticos de cada una de las cadenas de valor.	• Participaron representantes de 17 experiencias (23 AF) y 32 agentes de instituciones provinciales, Nacionales y de la Sociedad Civil. • Equipo Consultor

Etapa del estudio	Actividades	Fechas	Objetivo	Resultado	Participantes
Diseñar de las directrices estratégicas para cada una de las regiones. Matriz de priorización de Proyectos. Portafolio de ideas proyectos a desarrollar, tanto a nivel territorial como para el fortalecimiento de emprendimientos específicos	2° Reunión de la "Mesa de Coordinación" -Reconquista-	15/05	• Presentar el documento preliminar "Bosquejo para las líneas de acción sectoriales". • Analizar y definir los Lineamientos operativos transversales para los sectores productivos seleccionados. • Reflexionar sobre el modo de articulación entre diferentes instituciones y organismos.	• Se definieron los lineamientos de acción para el Estado y la sociedad civil ya sea por micro-región, como así también por sector productivo. • Se definió una Matriz de Evaluación y Priorización de Proyectos.	• Referentes de los organismos del Estado provincial y Nacional involucrados en la temática • Actores referentes de la sociedad civil presentes en el territorio. • Equipo Consultor
	2° Ronda de Talleres Participativos Micro-regionales	04 y 05/06 Departamento Gral. Obligado 11/06 Departamento 9 de Julio. 12/06 Departamento Vera	• Formular los anteproyectos de cada una de las cadenas de valor con el acompañamiento y asistencia técnica y herramientas de las instituciones presentes	• Se elaboraron 11 anteproyectos • 3 ideas proyectos.	• Referentes de los organismos del Estado provincial y Nacional • Actores referentes de la sociedad civil presentes en el territorio. • 17 Experiencias Productivas representadas por 35 AF. • Equipo Consultor
	3° Reunión de la Mesa de Coordinación -Reconquista-	23/07	• Instancia para validar los resultados finales del trabajo participativo realizado y sintetizar el material producido.	• Presentación de los avances del PLAN DEL NORTE • Presentación de los resultados del Proyecto • Conclusiones y proyección del gobierno provincial.	• Referentes de los organismos del Estado Local, provincial y Nacional • Actores referentes de la sociedad civil presentes en eterritorio. • 10 Experiencias representadas por 20 AF.

C. Productos obtenidos

Los instrumentos que seguidamente se presentan, tienen como orientación la inserción al mercado como forma de garantizar la sostenibilidad económica de las cadenas productivas y de los emprendimientos asociados a ellas. Por lo tanto, los productos del presente estudio pretenden orientar mejor las acciones y políticas estatales, para lograr, por un lado mayor eficacia a la hora de invertir recursos públicos y por otro, fortalecer la sustentabilidad de los emprendimientos de la agricultura familiar vinculados a las cadenas de valor presentes en el territorio del norte santafesino. Los principales productos del estudio son:

1. Lineamientos para el fortalecimiento de los mercados y las cadenas de valor regionales
   - 1.1. Principales nudos críticos de los sectores productivos seleccionados
   - 1.2. Lineamientos operativos transversales para los sectores productivos seleccionados.
   - 1.3. Lineamientos operativos para cada uno de los sectores productivos seleccionados.
2. Matriz de evaluación y priorización de Proyectos productivos.
3. Portafolio de ideas proyectos a desarrollar, tanto a nivel territorial como para el fortalecimiento de emprendimientos específicos

1. Lineamientos para el fortalecimiento de los mercados y cadenas de valor regionales

1.1. Principales nudos críticos de los sectores productivos seleccionados:

Los nudos críticos que se exponen a continuación, han sido sistematizados a partir de la información obtenida en los talleres participativos durante el proceso de investigación, los mismos se presentan de modo transversal a los cinco sectores productivos seleccionados, siguiendo la lógica de los eslabones de la cadena de valor.

NUDOS CRÍTICOS	PROBLEMAS IDENTIFICADOS
INFRAESTRUCTURA	• Dificultades en relación a la tenencia de la tierra • Deficiencias en el manejo de los recursos hídricos • Carencia y/o falta de mantenimiento de obras viales • Vacancias relacionadas a la electrificación rural
SISTEMAS PRODUCTIVOS Y SUS PRODUCTOS	• Encarecimiento de los insumos, como consecuencia del incremento de los fletes. • Problemas de escala • Escasa diversificación de productos • Inestabilidad de la oferta de productos • Variación en la calidad de los productos y/o ausencia buenas prácticas agroalimentarias. • Falta de recursos económicos para la mejora o ampliación de las instalaciones para procesos de transformación a escala de los diversos productos

NUDOS CRÍTICOS	PROBLEMAS IDENTIFICADOS
MERCADOS	• Escasa profesionalización del desarrollo comercial • Baja calidad en los estudios del mercado regional. En general los emprendedores no suelen realizar un análisis de profundo de la segmentación del mercado, además no conocen con precisión las preferencias de los consumidores. • Debilidad en la gestión comercial individual y colectiva, por falta de formación en la temática.
ORGANIZACION	• Debilidad para construir un colectivo con poder de negociación tal, que genere ventaja competitivas • Altos niveles de desconfianza y limitaciones organizacionales que impiden procesos asociativos • Dificultad para el acceso al crédito por parte de los emprendimientos. • Poca eficiencia en las políticas públicas emanadas de las áreas de desarrollo rural, de los diversos organismos de la administración estatal.
FORMACION DE LOS EMPRENDEDORES	• Necesidad de formación contable y financiera, en - al menos - algunos miembros de los emprendimientos. • Carencia en la formación sobre marketing y publicidad.

1.2. Lineamientos operativos transversales para los sectores productivos seleccionados.

Considerando los nudos críticos expuestos anteriormente, a continuación se presentan algunos lineamientos operativos transversales, que fueron consensuados en las instancias participativas del Proyecto.

- Teniendo en cuenta, que el Estado provincial asume el acompañamiento a través de políticas públicas para fortalecer a las cadenas de valor con una mirada holística, sin descuidar a cada una de las experiencias, es fundamental analizar cada proceso productivo con instrumentos adecuados, que ayuden a visibilizar cuando se está dentro de una red de valor y cuando dentro de una cadena de valor, a fin de procurar herramientas - en especial aquellas referidas al financiamiento - acordes para el desarrollo de cada una de ellas.(Ver capítulo 2)

- En el mismo sentido del punto anterior, tomar como orientación general la vinculación a mercados locales y regionales, como una alternativa viable en la etapa de comercialización, teniendo en cuenta el actual contexto nacional de restricción y ajuste económico. Asimismo, afianzar las emprendimientos locales fortaleciendo las cadenas cortas de comercialización, proponiendo buscar alternativas adaptadas a cada una de las zonas productivas del norte provincial.

- Necesidad de crear plataformas de concertación, entendiendo a éstas como espacios que buscan consensuar procesos de intervención en cadenas agro-productivas con instituciones y organizaciones vinculadas de forma directa o indirecta dentro

de un rubro productivo. En función de esto propone crear una plataforma de concertación interinstitucional, convocada por el Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, para desarrollar actividades de manera asociativa fortaleciendo las cadenas de valor en la región, favoreciendo las economías locales y regionales; articulando la asistencia técnica y financiera, y dinamizando el aspecto institucional. Esta propuesta es desarrollada en el capítulo 4 de la presente publicación.

Además se señala que la Ley N° 27.118 de reparación histórica de la Agricultura Familiar, plantea la puesta en marcha del consejo de la Agricultura Familiar, lo cual resulta ser un marco interesante para crear dicha plataforma interinstitucional.

- Con similar orientación, se sugiere para la cadena agroalimentaria, la creación de plataformas de concertación entre productores/agricultores, para que sean un espacio de gestión (organización, capacitación, planificación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) de las acciones; aseguren consensos; y disminuyan las inversiones innecesarias. Por ejemplo, evaluar la posibilidad de crear plataformas de concertación dentro de cada una de las cadenas de valor, para la compra de insumos en conjunto y así abaratar costos de transporte y fletes; para organizar capacitaciones conjuntas; para el acopio de producción, a fin de poder garantizar la oferta de productos de modo constante, superando la estacionalidad de algunas producciones.

Aquí se vuelve a remarcar sobre la importancia de sumar a los gobiernos locales, ya que poseen recursos humanos y gran capital social, para desarrollar y fortalecer las cadenas de valor, desde la cercanía territorial.

- Armado de un plan de capacitación a fin de que pueda dictarse a los agricultores/productores en el corto plazo. El mismo debería incluir - entre otras temáticas – las siguientes:

TEMAS DE CAPACITACIÓN	INSTITUCIÓN CAPACITADORA
Buenas prácticas en seguridad alimentaria.	ASSAL
Buenas Prácticas de manufactura en la Industria Láctea	INTI
Buenas prácticas Agrícolas	INTA SsAF
Formación básica contable y financiera	INTI, INTA
Sistematización de la práctica comercial, donde se ponga énfasis en estudios de mercado.	Ministerio de la Producción
Principios básicos de publicidad y marca comercial.	ADVO

TEMAS DE CAPACITACIÓN	INSTITUCIÓN CAPACITADORA
Talleres sobre negociación comercial	Ministerio de la Producción
Emprendedurismo	• Diseñar un curso en convenio con la Universidad Nacional del Litoral. • Dirección Provincial de Promoción del Asociativismo y el Emprendedurismo: Proyecto Educoop: Formación en emprendedurismo, cooperativas. • En el marco del Plan del Norte se puede armar un programa.
Gestión de las Organizaciones: Gestión. estatutos,	
Capacitación para áreas productivas para las comunas del Departamento Vera.	Asociación para el Desarrollo del Departamento Vera. INTA

- Divulgación entre los posibles interesados, de los beneficios que reporta la Ley N° 13.666, en materia de propiedad y posesión de tierra rurales a favor de pequeños productores, campesinos y familia de trabajadores rurales, suspendiendo desalojos hasta el año 2020. En este sentido, la Mesa Interinstitucional puede articular con la Mesa Provincial de Tierras, donde catastro tiene un rol preponderante. De hecho, la difusión y el estudio de la ley puede ser una línea de trabajo de la Mesa interinstitucional, ya que la ley tiene un límite importante, registra las situaciones de posesión pero no soluciona el problema. Este ítem se encuentra desarrollado en el capítulo 5 del presente estudio.

- Promoción intensiva del Registro Nacional de Agricultura Familiar (ReNAF) y del Registro Único de Producción Primaria (RUPP). Estos instrumentos que facilitan la formalización de los emprendimientos, se encuentra explicada en el capítulo 2 del presente libro.

- Elaboración de proyectos colectivos dirigidos al Plan del Norte, a fin de conseguir avances en relación a obras de infraestructura productiva, particularmente asociados a la electrificación rural y la mejora de las obras viales. En este sentido, la mesa interinstitucional puede jugar un rol importante para influir en la agenda del Plan del Norte, (Ver capítulo 1) que es quien está desarrollando obras de infraestructura en la región, la cual podría complementarse con una agenda de obras menores que no figuran en dicho Plan, como por ejemplo aljibes, enripiado de caminos vecinales y obras de electrificación rural de baja escala.

- Reformulación y reingeniería organizacional dentro del Ministerio de la Producción de Santa Fe, a fin de optimizar la inserción y desempeño dentro de la región norte de la provincia, entendiendo que para que ello ocurra es necesario ahondar en aspectos organizacionales e institucionales que permitan aprovechar al máximo los recursos e infraestructura que posee el gobierno provincial en el norte santafesino. Con respecto

a éste punto, la Mesa interinstitucional, sería una excelente posibilidad para articular en territorio y acompañar procesos, a fin de lograr un abordaje integral, que mejore la eficiencia en la implementación de los instrumentos de apoyo al sector. (Ver capítulo 2)

1.3. Lineamientos operativos para cada uno de los sectores productivos seleccionados.

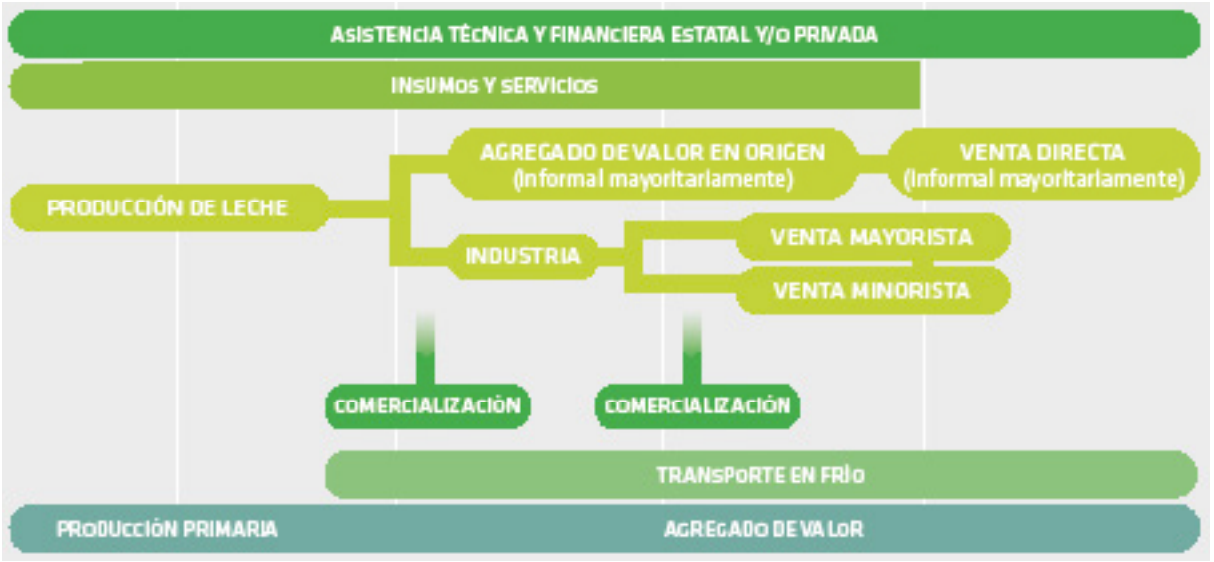
Teniendo bajo consideración, el relevamiento territorial realizado, el análisis de las cadenas de valor seleccionadas y las características productivas, culturales y sociales de la zona norte de la provincia de Santa Fe, se proponen los siguientes lineamientos específicos para cada cadena de valor analizada:

► Cadena láctea:

Por lo general los productores que llevan adelante la actividad láctea en la zona norte de la provincia presentan un perfil de tambos micro, donde la cantidad de animales en producción son muy pocos (menos de 40 vacas en ordeñe). Los emprendimientos en su mayoría agregan valor a la leche fluida a través de la elaboración de quesos artesanales, ricota y dulce de leche, con el propósito de incrementar la rentabilidad de la materia prima.

Si bien el proceso productivo de agregado de valor presenta varias dificultades tales como bajos rendimientos en las vacas por deficiente alimentación o en muchos casos la precariedad o carencia de equipamiento adecuado (en algunos casos el trabajo de ordeñe es manual), el principal cuello de botella que enfrentan en el proceso productivo, es el hecho de que las familias emprendedoras no disponen de los recursos financieros necesarios para instalar las salas de elaboración de productos lácteos acordes a las exigencias de SENASA y ASSAL. Como consecuencia de esta situación, se les dificulta el ingreso al mercado formal de comercialización, no pudiendo satisfacer la demanda actual de sus productos.

Cadena de valor en producción láctea



Los lineamientos para el fortalecimiento del rubro lácteo, se orientan hacia el ofrecimiento de líneas de financiamiento acordes al nivel de producción planteada, para ser utilizada como una herramienta que facilite:

- La incorporación de equipamiento con tecnología actualizada, como ser: ordeñadoras automáticas, pailas y prensas.
- La refacción y/o acondicionamiento en las salas de elaboración.
- La renovación de vacas lecheras, siembra de pasturas y compra de suplemento alimentario, es decir, disponer de líneas de financiamiento para capital de trabajo.

Complementando lo financiero se sugiere además, acompañar a los productores con asesoramiento y seguimiento técnico que favorezca la eficiencia del proceso productivo, incorporando tecnologías de procesos, haciendo hincapié en la planificación e implantación de pasturas; elaboración de reservas forrajeras de calidad, como por ejemplo, silos de sorgo acorde para la demanda de las vacas lecheras y un plan sanitario orientado, por ejemplo a la prevención de mastitis u otras enfermedades.

Estas medidas tendrán un impacto positivo en la productividad (litros de leche ordeñados por vaca) y permitirán el ingreso a la formalidad comercial de los emprendimientos, aumentado notablemente los márgenes de rentabilidad.

- Cadena florícola:

La producción de plantas y flores surge en el norte santafesino como una opción para la diversificación laboral, en un contexto de desocupación por la desaparición de los cultivos regionales y con una impronta de género, donde las mujeres rurales toman el protagonismo de comenzar a desarrollar una actividad innovadora para la zona, con el objetivo de colaborar con la economía familiar y sobre todo poder trabajar desde sus hogares sin descuidar la crianza de sus hijos.

El epicentro de la actividad es la localidad de Villa Ocampo, donde hoy las floricultoras están nucleadas en una Cooperativa de trabajo, motivando a otros emprendedores de la zona a iniciarse en la actividad, con el objetivo de posicionarse como un polo productivo de plantas ornamentales a nivel regional. La particularidad de esta actividad en la zona es la variedad de especies que se cultivan en el mismo establecimiento (plantas ornamentales de interior, de exterior, plantines florales, aromáticas y flores de corte) y la baja escala de producción.

Por lo general, las estructuras de producción (invernáculos) son rudimentarias y de dimensiones pequeñas. En relación a la producción de flores de corte, la carencia de un sistema de conservación y un espacio de acondicionamiento dificulta la salida a mercados de una manera continua, lo que representa un serio problema que frena el incremento del volumen de siembra y la continuidad de la oferta en el mercado.

En relación a lo señalado, se sugiere el fortalecimiento de la cadena de valor con herramientas de financiamiento, individuales o comunitarias, destinados a mejorar las instalaciones disponibles a través de la reparación o construcción de invernáculos, sistemas de extracción y almacenamiento de agua y sistemas de riego.

Cadena de valor en ornamentales (plantas, plantines)

Cadena de valor en floricultura

Para solucionar la continuidad de la oferta de flores en el mercado, se podrían gestionar espacios adecuados para el almacenamiento y conservación comunitarios, donde los productores de la zona puedan llevar sus productos para ser comercializados en forma mayorista desde la Cooperativa de trabajo Villa Ocampo Ltda.

► Cadena Hortícola:

El sector hortícola de la zona norte de la provincia, se caracteriza por ser una actividad en su mayoría informal, donde los productores poseen huertas con superficies de baja escala. Los establecimientos son llevados adelante por familias que optan por cultivar con un criterio que tiende lentamente hacia la producción agroecológica. Las especies con mayor presencia son verduras de hoja (lechuga, achicoria, repollo y rúcula), zapallitos de diversos tipos, cebolla, mandioca, batata y plantas aromáticas, por nombrar las más comunes.

Una dificultad que enfrenta el sector es la escasez de recursos humanos calificados, tanto para los trabajos de producción como los para los de instalación de estructuras y sistemas de riego, además de la merma en el recambio generacional en la actividad. La comercialización la realizan directamente a los consumidores, a través de ferias o en comercios minoristas de las localidades cercanas a los predios destinados a la producción. Los volúmenes producidos por cada establecimiento, no ameritan la organización para la venta en mercados concentradores de mayor porte, como los de las ciudades de Santa fe o Resistencia.

Cadena de valor en horticultura

Dado que la ubicación de los productores hortícolas se centra en el departamento General Obligado, una línea de acción para el sector sería replicar la experiencia del armado de un cinturón verde en la zona Reconquista - Avellaneda, tal como el Ministerio de Producción ha realizado en torno a las ciudades de Rosario y Santa Fe, para lo cual es necesaria la adhesión y participación de los gobiernos locales.

Otra línea de acción importante para el sector, es el lograr una coordinación eficiente del acompañamiento técnico que realizan actualmente varias instituciones de apoyo, como ser la SsAF, el INTA y el Ministerio de Producción, en torno a temáticas referidas a la planificación y manejo de los cultivos, cosecha y pos cosecha, acondicionamiento y comercialización. Igualmente, se sugiere incorporar a los horticultores que no utilicen agroquímicos en la producción, en la marca colectiva "De mi tierra. Santa Fe", pudiendo ser identificados dentro de la misma como agroecológicos, lo cual le otorgaría un valor agregado a lo producido.

Por último, se sugiere como herramienta financiera para el sector, el otorgamiento de aportes no reintegrables por parte del Ministerio de la Producción, dada la baja capitalización que por el momento presentan los productores hortícolas de la región norte de la provincia.

► Cadena de ganado mayor

La ganadería se presenta como la actividad agropecuaria más desarrollada en los departamentos de General Obligado, Vera y 9 de Julio. Por las características edafoclimáticas de la región, la ganadería que se realiza mayormente es la que corresponde a la etapa de cría, seguida por invernada y en menor medida por la terminación de novillitos o novillos para faena.

Los productores ganaderos en general son de pequeña a muy pequeña escala (menores a doscientos vientres), con planteos de manejo de pastoreo extensivo y poca incorporación de tecnología, lo que repercute en índices productivos muy bajos (50% de parición). Los motivos de esta situación son diversos, por un lado, la etapa de cría es una actividad históricamente de baja rentabilidad, lo que desalienta la concreción de inversiones en instalaciones y por otro, la resistencia cultural hacia el cambio en el proceso productivo, lo que impacta negativamente en la eficiencia y rentabilidad final.

Dentro de las líneas de acción más importantes para el sector ganadero, se encuentra el financiamiento para la adquisición o renovación de instalaciones como corrales,

bretes, cargaderos, mangas y aguadas, cuya disponibilidad son fundamentales para el manejo sanitario de los animales.

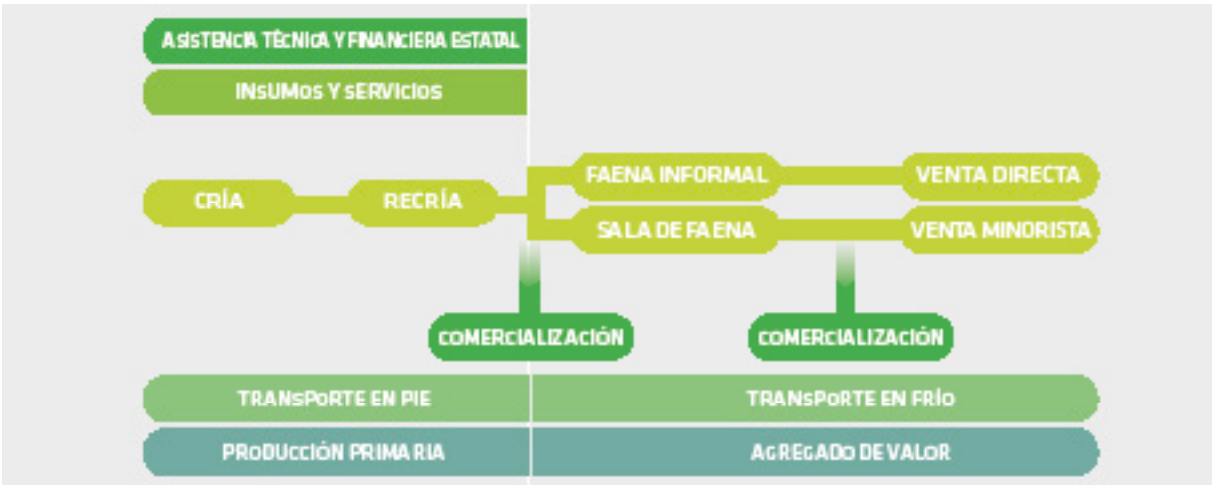
Cadena de valor de ganado mayor

Además se sugiere el acompañamiento intensivo desde lo técnico para formar a los productores en la incorporación de nuevas tecnologías en el manejo ganadero, como ser: pastoreo rotativo intensivo, estacionamiento celo, análisis reproductivos, inseminación artificial, implantación de pasturas subtropicales y control de pastizal.

▶ Cadena ganado menor

La producción de ganado menor, sobre todo la cadena caprina, es una actividad complementaria a la de ganado mayor, principalmente en los departamentos de Vera, 9 de Julio y noroeste de General Obligado. En concordancia con lo anterior, la producción de chivos es llevada adelante por familias rurales en pequeña escala, muchos ellos para autoconsumo y venta de excedente. Esta actividad prácticamente no dispone de incorporación de sistemas de manejo que ayude a incrementar su eficiencia. La genética de las majadas en su mayoría es criolla, lo que repercute a la hora de mejorar los índices productivos.

Cadena de valor de ganado menor



Este sector presenta dos grandes inconvenientes en la cadena, uno de ellos es la marcada estacionalidad en la oferta de los animales que dificulta la inserción en los mercados por no poder asegurar la continuidad a lo largo del año y en segundo lugar, la competencia desleal con la faena y comercialización informal, afectando todo intento por hacer rentables el funcionamiento de las plantas de faenas habilitadas.

Ante esta situación de la cadena, se sugiere disponer de una línea crediticia destinada a la mejora de las instalaciones prediales, como así también, disponibilidad de financiamiento grupal para la adquisición de equipamiento destinado a salas de elaboración de chacinados, cámaras frigoríficas y frezeer para el acopio de reses y así poder disponer de una oferta constante a lo largo de año y superar la estacionalidad del producto final.

Además se sugiere la asistencia técnica continua y minuciosa por parte de las instituciones estatales, que capaciten y orienten a los productores en el desafío de incorporar nuevas tecnologías en el proceso productivo, en pos lograr mayor calidad en los animales y por ende, una mejor rentabilidad.

Por último, se consideran dos experiencias destacadas durante el relevamiento territorial realizado en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de las Cadenas de Valor de la Agricultura Familiar y los Emprendimientos del Norte Santafesino, por fuera de las cadenas productivas seleccionadas, cuyas características particulares de trabajo comunitario como base fundamental de sus emprendimientos ameritan el análisis y acompañamiento por parte del Estado:

► Cadena aviar (producción de pollos parrilleros)

En la localidad de Villa Ocampo, se relevó una exitosa experiencia asociativa de pequeños productores que lleva más de dos década de continuo crecimiento y consolidación. Su actividad inicial fue la producción de pollos parrilleros, rubro al que han incorporado la producción de cerdos y más recientemente un tambo para la elaboración de quesos.

En la producción aviar han evolucionado considerablemente en el proceso de faena desde lo manual en sus inicios, hasta la tecnificación básica en su planta actual. Esta incorporación tecnológica fue muy positiva para la empresa, pero en la actualidad con los niveles productivos que poseen, la eficiencia de la planta ha quedado en niveles bajos con respecto al tiempo operativo diario de faena.

Por otro lado, hasta hace poco tiempo la comercialización era realizada al por mayor, en diversos comercios de las localidades del departamento General Obligado, pero la tercierización de la etapa de comercialización les hizo mermar en la rentabilidad, situación que ha llevado a sus socios a incorporar un punto de venta minorista propio en la ciudad de Villa Ocampo, el cual funciona con buenos márgenes de rentabilidad.

La sugerencia para este emprendimiento asociativo, está dirigida a poner en disponibilidad líneas de financiamiento crediticio destinadas a la incorporación de nuevo equipamiento tecnológico en planta de faena que permita incrementar la capacidad operativa de la misma, como así también, la posibilidad de instalar un nuevo local de venta minorista en otra localidad, para la comercialización de los productos que la empresa elabora.

► Cadena cañera (miel de caña)

Ubicado en el paraje La Hortensia, al norte del departamento General Obligado, existe un nicho productivo de procesamiento tradicional de la caña de azúcar. Este emprendimiento

llevado adelante por familias de obreros rurales, quienes desempeñan su actividad como leñeros y además cultivan la caña de azúcar para la obtención de miel de caña, se encuentran organizados a través de una Cooperativa de trabajo. Todos los eslabones de la cadena productiva son realizados comunitariamente, es decir, que producen, cosechan, procesan y envasan el producto, organizados en grupos. La comercialización la realizan en localidades vecinas, ya sea en ferias, comercios minoristas, directo al público y en los almacenes de queso del programa De Mi Tierra Santa Fe.

La miel de caña es elaborada de manera tradicional, en un sistema de procesamiento muy rudimentario, donde los trabajadores están expuestos durante muchas horas al calor al momento de cocción de la materia prima, resultando nocivo para la salud los productores. Ante esta situación, se sugiere brindar apoyo financiero a través de aportes no reintegrables, destinado a la incorporación de tecnología para sala de cocción y envasado.

Otro inconveniente que enfrenta la actividad es la escasa demanda del producto en la región, en parte por desconocimiento de los usos del producto, lo que afecta negativamente en la sustentabilidad del proyecto. Esta situación ha llevado a la Cooperativa a plantearse la necesidad de diversificar hacia otro producto derivado muy demandado actualmente, como los es el azúcar integral. El proceso productivo es similar en ciertas etapas, pudiendo la Cooperativa incorporar este producto sin mayores inconvenientes en su sala de elaboración. Ya se están haciendo las pruebas preliminares de fabricación de azúcar integral, tratando de obtener un producto de calidad para luego estandarizarlo y ofrecerlo al mercado.

Por último, se sugiere coordinar diversas asistencias técnicas y capacitaciones entre las diversas instituciones estatales presentes en el territorio, en orden al desarrollo de la promoción y comercialización del nuevo producto.

2. Matriz para la evaluación y priorización de Proyectos Productivos

A continuación se presenta la Matriz para la evaluación y priorización de Proyectos Productivos, cuyos criterios de elegibilidad guiarán el proceso de selección y priorización de ideas-proyectos productivos. La elegibilidad refiere a las condiciones que deben prevalecer en la idea-proyecto presentada por aquellos emprendedores individuales o asociados, que estén interesados en recibir acompañamiento y financiamiento.

La necesidad de establecer criterios de elegibilidad responde a la intención de asegurar la transparencia y equidad en la presentación y selección que se realice de las ideas-proyecto, de modo que todos aquellos emprendedores individuales o asociados, que así lo deseen y que cumplimenten con las pautas establecidas, se encuentren en iguales condiciones para presentar sus ideas-proyectos. Cada criterio estará conformado por una serie de elementos, los cuales serán considerados por un evaluador. Cada uno de estos criterios de análisis, son desglosados y explicitados a través de indicadores para la medición, los cuales procuran reunir las siguientes características:

- Claros.
- Relevantes.
- Económicos.
- Monitoreables
- Adecuados.

Los criterios de elegibilidad establecidos son:

- Capacidad de gestión actual del Emprendimiento
- Viabilidad de la idea-proyecto presentada
- Vinculación y articulación con el entorno y la región

Criterios de Evaluación y sus Elementos

La Matriz está compuesta por Criterios de Evaluación que se corresponden con los criterios de elegibilidad preferenciales, y sus respectivos elementos. Los mismos son:

1. Capacidad de Gestión

A. Tipo de emprendimiento
B. Antigüedad de la organización.
C. Grado de formalidad de la organización
D. Recursos humanos
E. Recursos físicos y logísticos propios
F. Capacidad de endeudamiento
G. Percepción y perfomance de financiamiento anterior

2. Viabilidad de la Idea-Proyecto

I. Viabilidad técnica – económica

A. Pertinencia del presupuesto proyectado
B. Pertinencia de la duración (en meses) del proyecto
C. Pertinencia y claridad de la solicitud de equipamiento y capacitación
D. Especificación de productos / Resultados esperados con el proyecto
E. Grado de articulación y coherencia interna con los objetivos

II. Relevancia y necesidad

A. Cantidad de participantes de proyecto y área de cobertura territorial
B. Correspondencia con la necesidad de los emprendedores/ agricultores.
C. Correspondencia con la estrategia de desarrollo gubernamental.

III. Impacto

A. Variación en la calidad del proceso productivo y los productos finales
B. Rentabilidad para los emprendedores/ agricultores.

3. Vinculación o articulación con el entorno

A. Vinculación al mercado regional y provincial.
B. Oportunidad de trabajo complementario y participación de otros eslabones de la cadena de valor

Uso de la Matriz de Priorización

La Matriz de Evaluación es una herramienta que servirá al evaluador para ponderar las ideas-proyecto de acuerdo al grado de desarrollo de los criterios de elegibilidad establecidos. La misma deberá completarse a partir de la información de la ficha, así como con toda la documentación e información anexa enviada por los interesados.

Cada Criterio tiene un puntaje máximo posible que estará dado por la suma de los puntajes más altos en los elementos evaluados. Asimismo, cada criterio representa un porcentaje de ponderación en la evaluación total del proyecto, como se muestra en el siguiente cuadro:

Criterio	Puntaje Máximo Posible	Porcentaje de Ponderación
Capacidad de Gestión	42	35 %
Viabilidad técnica - económica	30	30 %
Relevancia y necesidad	18	15 %
Impacto	12	15 %
Vinculación o articulación con el entorno	12	5 %
Total	**114**	**100 %**

Luego de la aplicación de la matriz a la idea-proyecto presentada por los interesados, el evaluador realiza un informe que acompaña la Matriz, con la síntesis de ideas presentadas, las posibles consultas a realizar a quienes presentaron la propuesta e indicando si la idea-proyecto que se considera está en condiciones de pasar a una nueva instancia del proceso de formulación.

Matriz de priorización de proyectos productivos

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
1	**Capacidad de gestión**	
	A	Tipo de Emprendimiento
	a	Emprendimiento asociativo
	b	Agrupamiento de emprendedores/ agricultores
	c	Emprendimiento individual
	B	Antigüedad de la Organización
	a	La organización se encuentra funcionando desde hace más de 3 (tres) años.
	b	La organización se encuentra funcionando entre 1 (uno) y 3 (tres) años.
	c	La Organización tiene menos de 1 (un) año.
	C	Grado de formalidad de la organización
	a	Existe normativa vigente y actualizada que constituye a la organización.
	b	Existe normativa vigente sin actualizar que constituye a la Organización.
	c	No existe normativa constitutiva de la Organización..
	D	Recursos humanos con los que cuentan
	a	La Organización cuenta con los recursos humanos suficientes y capacitados.

b	La Organización cuenta con los recursos humanos suficientes pero sin la capacitación requerida o recursos humanos capacitados pero insuficientes..
c	La Organización no cuenta con los recursos humanos suficientes ni con la capacitación requerida.
E	E. Recursos físicos y logísticos con los que cuentan
a	La Organización cuenta con recursos físicos y logísticos suficientes.
b	La Organización cuenta con los recursos físicos y logísticos básicos para su funcionamiento.
c	La Organización no cuenta con los recursos físicos y logísticos propios.
F	Capacidad de endeudamiento
a	La Organización tiene capacidad de endeudamiento
c	La Organización NO tiene capacidad de endeudamiento
G	G. Percepción y perfomance de financiamiento anterior
a	La Organización ha percibido financiamiento anterior y ha tenido buena perfomance
b	La Organización no ha percibido financiamiento anterior
c	La Organización ha percibido financiamiento anterior y ha tenido mala perfomance

2	**Viabilidad de la Idea-Proyecto**
2.1. Viabilidad Técnica y económica	
A	Pertinencia del presupuesto proyectado
a	El proyecto estipula un presupuesto coherente en términos del alcance del proyecto y los parámetros del Programa.
b	El proyecto estipula un presupuesto coherente en términos del alcance del proyecto pero fuera de los parámetros del Programa.
c	El proyecto no estipula presupuesto o estipula uno que no guarda coherencia con el proyecto y los parámetros del Programa.
B	Pertinencia de la duración (en meses) del proyecto
a	El proyecto estipula un plazo coherente en términos del alcance del proyecto y los parámetros del Programa.
b	El proyecto estipula un plazo coherente en términos del alcance del proyecto pero fuera de los parámetros del Programa.
c	El proyecto no estipula plazo o estipula uno que no guarda coherencia con el proyecto y los parámetros del Programa.
C	Pertinencia y claridad de la solicitud de equipamiento y capacitación
a	La solicitud de equipamiento y capacitación es clara y adecuada a los fines esperados
b	Solo se solicita equipamiento.
c	La solicitud de equipamiento y/o capacitación no es clara y adecuada a los fines esperados

D	Especificación de productos finales / resultados esperados con el Proyecto
a	Los productos/resultados finales esperados se encuentran identificados y detallados.
b	Los productos/ resultados finales esperados se encuentran identificados pero sin detallar.
c	Los productos/resultados finales esperados aún no han sido identificados.
E	Grado de articulación y coherencia interna del proyecto
a	El proyecto guarda en gran medida coherencia interna en sus elementos constitutivos.
b	El proyecto no guarda coherencia interna en sus elementos constitutivos.
2.2. Relevancia y necesidad	
A	Cantidad de participantes del proyecto y área de cobertura territorial
a	El proyecto presenta un detalle de cantidad de participantes y el área de cobertura geográfica.
b	El proyecto presenta de modo genérico la cantidad de participantes y/o el área de cobertura geográfica.
c	No especifica los participantes, ni el área de cobertura.
B	Correspondencia con la necesidad de los emprendedores/ agricultores.
a	El proyecto presenta un alto grado de correspondencia de acuerdo a las necesidades de los emprendedores/ agricultores.
b	El proyecto presenta un mediano grado de correspondencia de acuerdo a las necesidades de los emprendedores/ agricultores.
c	El proyecto no presenta correspondencia con las necesidades o no especifica.
C	Correspondencia con la estrategia de desarrollo gubernamental.
a	El proyecto guarda correspondencia con algunas líneas y objetivos de la estrategia de desarrollo gubernamental
b	El proyecto no guarda correspondencia con las líneas y objetivos de la estrategia de desarrollo gubernamental
2.3. Impacto	
A	Variación en la calidad del proceso productivo.
a	El proyecto supone un impacto positivo al interior del proceso productivo así como también en los productos finales.
b	El proyecto supone un impacto positivo al interior del proceso productivo, pero no en los productos finales.
c	El proyecto tendrá un bajo o nulo impacto en la calidad del proceso productivo y en los productos finales.
B	Nivel de rentabilidad para los emprendedores/ agricultores
a	El proyecto supone una mejora significativa en la rentabilidad (de 20% en adelante)
b	El proyecto supone una mínima mejora en la rentabilidad (entre 5 % y 20%)
c	El proyecto no supone una mejora en la rentabilidad.

3	Vinculación o articulación con el entorno	
	A	Vinculación al mercado regional y provincial.
	a	El proyecto fortalecerá los vínculos con otras instituciones/productores a nivel regional/ provincial.
	b	El proyecto no supone el fortalecimiento de los vínculos con otras instituciones/ productores a nivel regional/provincial.
	B	Oportunidad de trabajo complementario y participación de otros eslabones de la cadena de valor
	a	El proyecto supone la oportunidad de trabajo complementario y participación de otros eslabones de la cadena de valor en la región.
	b	El proyecto no estipula el trabajo complementario y participación de otros eslabones de la cadena de valor en la región.

3. Portafolio de Proyectos a desarrollar

A continuación se presenta el Portafolio de Proyectos productivos priorizados, conformado por dos categorías según el grado de avance en la planificación y concreción alcanzada. Por un lado se exponen once Ante-proyectos, los cuales denotan un buen nivel de avance, acorde a una instancia previa a la ejecución de los mismos y por otro, tres ideas-proyectos, donde el avance en la planificación no ha logrado aún un nivel de especificación requerido para su implementación; éstos continuarán un proceso de maduración hasta alcanzar su concreción.

3.1. Ante-proyectos

Cadena	Nombre del Ante-Proyecto	Objetivos	Destinatarios	Ubicación	Eslabón de la Cadena
Láctea	"Infraestructura para tambos artesanales"	•Disponer de salas de elaboración de productos habilitadas por ASAL. •Incorporación de equipamiento de ordeñe mecanizado. •Capacitación relacionada al manejo del forraje, manejo de ordeñe, elaboración, calidad y seguridad alimentaria.	Tamberos Artesanales	Villa Ocampo	Producción primaria Elaboración de productos
	"Expansión comercial de la Unión del Norte"	• Contar con una nueva boca de expendio en productos al por menor en la localidad de Las Toscas donde se abastezca a clientes de dicha zona. • Incrementar las ventas al por menor de los productos obtenidos por la empresa, que genere una rentabilidad superior a la venta al por mayor.	La Unión del Norte S.R.L.	Villa Ocampo	Comercialización
Hortícola	"Uso eficiente de la mano de obra familiar"	• Mejorar el uso eficiente de los recursos naturales. • Mejorar las condiciones del proceso productivo y aumentar la superficie de horticultura.	Asociación civil Huellas de mi tierra.	Paraje Las Taperitas, Zona rural de Lanteri	Producción Primaria
	"Mejora operativa en producción de plantines hortícolas"	• Contar con una sembradora neumática de bandejas destinada a mejorar el tiempo operativo y uniformidad de siembra considerablemente. • Ampliación de galpón de dimensiones acorde a las necesidades de superficie adecuada al incremento de volumen de producción de bandejas.	Productor familiar	Avenida Los Aromos S/N, ruta 31° Km 19, Flor de Oro, Lanteri	Producción Primaria Acopio y distribución
	"Uso eficiente de los recursos naturales y humanos"	• Disponer de riego por goteo para mejorar el uso eficiente de los recursos naturales y humanos. • Mejorar la fertilidad del suelo • Mejorar tiempo operativo en el trabajo en la huerta	Productor familiar	Paraje Montecarlo, Colonia Reconquista.	Insumo y Producción Primaria
Ganadería Mayor	"Mejora en la eficiencia de ganadería bovina"	• Mantenimiento de las pasturas. • Mejorar los tratamientos sanitarios e incorporar prácticas reproductivas en el rodeo de todo el grupo • Elaboración de alimentos balanceados, donde los productores puedan generar sus propias raciones de suplementación y así asegurarse la calidad y disminuir los costos de alimentación.	Jóvenes ganaderos	Villa Ocampo	Producción Primaria

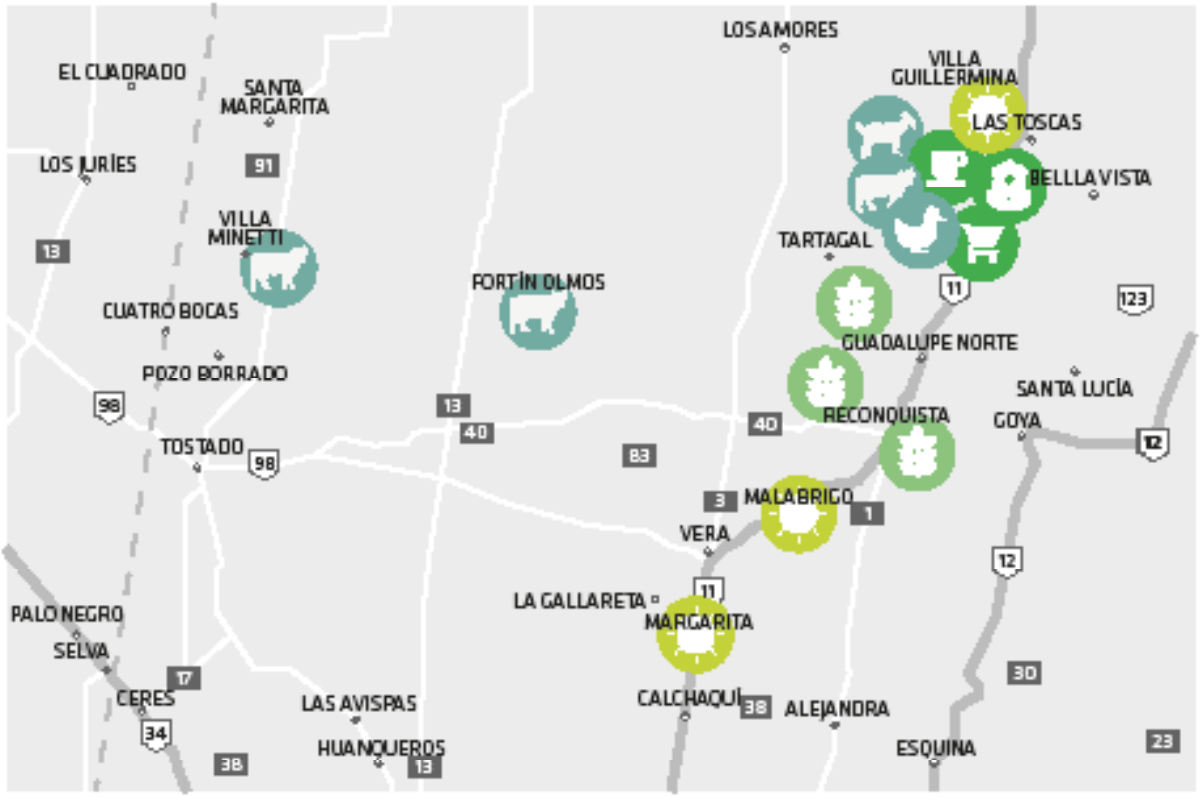
Cadena	Nombre del Ante-Proyecto	Objetivos	Destinatarios	Ubicación	Eslabón de la Cadena
Ganadería Mayor	"Expansión comercial de la Unión del Norte"	• Contar con una nueva boca de expendio en productos al por menor en la localidad de Las Toscas donde se abastezca a clientes de dicha zona. • Incrementar las ventas al por menor de los productos obtenidos por la empresa, que genere una rentabilidad superior a la venta al por mayor.	La Unión del Norte S.R.L.	Ruta Nacional N° 11. Km 869. Villa Ocampo	Comercialización
Floricultura	"Centro de comercialización de plantas y flores en el norte de Santa Fe"	• Disponer de un espacio de acopio, exposición y venta de plantas, plantines, flores de corte, insumos y servicios. • Contar con un espacio de acondicionamiento y conservación (cámara de frío). • Consolidar el sector desde la parte productiva, incorporando nuevos agricultores familiares a la Cooperativa, logrando así una mayor escala de producción en la zona.	Cooperativa de Trabajo Floricultores de Villa Ocampo Ltda.	Rivadavia 1500 Villa Ocampo	Acopio y distribución Comercialización
Ganadería Menor	"Mejoramiento de la Producción primaria del ganado caprino y Chacinados de carne caprina y ovina"	• Mejorar la estacionalidad de la producción caprina incorporando manejo del rodeo caprino con mejores instalaciones y suplementado con alimentos estratégicos. • Elaborar chacinados para dar continuidad en la oferta de productos durante el año y aprovechamiento de la producción. (chuleteado y envasado en vacío) •Fortalecer el funcionamiento de la cooperativa para que los asociados encuentren alternativas a las diferentes problemáticas que se les presentan y la organización sea una herramienta de desarrollo local.	Cooperativa Unión Campesina del Noroeste Ltda.	Calle Colon y 12 de Octubre Villa Minetti	Producción primaria Elaboración de productos
	"Continuidad en la oferta de la carne caprina y ovina en el mercado"	• Instalar una cámara de congelado para generar un stock de productos que les permita dar continuidad a la demanda de los comercios y/o consumidores durante el año. • Mejorar la presentación del producto para lograr insertarse en el mercado con identificación del producto.	Unión de Familias Organizadas de Pequeños Productores de La Cuña Boscosa y Bajos Submeridionales de Santa Fe (UOCB)	Fortín Olmos	Acopio y distribución Comercialización

Cadena	Nombre del Ante-Proyecto	Objetivos	Destinatarios	Ubicación	Eslabón de la Cadena
Azúcar Integral y miel de caña	"Producción de azúcar integral y miel de caña"	• Lograr la elaboración de azúcar integral e incremento de volumen de miel de caña. • Disponer de proceso de industrialización acorde a las normas de Higiene y Seguridad Laboral. • Promover la concientización a los consumidores sobre los beneficios del consumo de miel de caña y azúcar integral.	Cooperativa de Trabajo La Hortensia Ltda.	Zona Rural La Hortensia	Elaboración de productos Comercialización
Avícola	"Automatización de la planta de faena"	• Disponer de maquinarias necesarias para la automatización del proceso de faena que ayuden a disminuir el tiempo, logrando una mayor eficiencia en la obtención del producto. • Contar con mayor stock de insumos para la elaboración de alimentos balanceados utilizados en las granjas de cría de pollos.	La Unión del Norte S.R.L.	Ruta Nacional N° 11. Km 869. Villa Ocampo	Elaboración de productos

3.2. Ideas Proyectos

Ubicación	Departamento	Nombre del Proyecto	Destinatarios	Cadena de Valor / Eslabón de la Cadena
Malabrigo	General Obligado	"Mejora Infraestructura Granja San Isidro"	Productor familiar	Láctea/ Elaboración de productos Comercialización
San Antonio de Obligado	General Obligado	"Centro de Comercialización Regional"	Comuna de San Antonio de Obligado	Múltiple/Comercialización
Margarita	Vera	"Plan Bovino"	Asociación para el Desarrollo de Vera	Ganado Mayor/ Producción Primaria

Ubicación geográfica de los poyectos



PROYECTOS	GENERAL OBLIGADO NORTE		"INFRAESTRUCTURA PARA TAMBOS ARTESANALES"
			"EXPANSIÓN COMERCIAL DE LA UNIÓN DEL NORTE"
			"MEJORA EN LA EFICIENCIA DE GANADERÍA BOVINA"
			"PRODUCCIÓN DE AZÚCAR INTEGRAL Y MIEL DE CAÑA"
			"CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN DE PLANTAS Y FLORES EN EL NORTE DE SANTA FE"
			"AUTOMATIZACIÓN DE LA PLANTA DE FAENA"
	GENERAL OBLIGADO SUR		"USO EFICIENTE DE LA MANO DE OBRA FAMILIAR"
			"MEJORA OPERATIVA EN PRODUCCIÓN DE PLANTINES HORTÍCOLAS"
			"USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS NATURALES Y HUMANOS"
	VERA		"CONTINUIDAD EN LA OFERTA DE LA CARNE CAPRINA Y OVINA EN EL MERCADO"
	9 DE JULIO		MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN PRIMARIA DEL GANADO CAPRINO Y CHACINADOS DE CARNE CAPRINA Y OVINA
IDEAS PROYECTOS	VERA		"PLAN BOVINO"
	GENERAL OBLIGADO SUR		"MEJORA INFRAESTRUCTURA GRANJA SAN ISIDRO"
	GENERAL OBLIGADO NORTE		"CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN REGIONAL"

4 INSTANCIAS DE ARTICULACIÓN

I. LA ARTICULACIÓN TERRITORIAL

A. Concepto y posibilidades

B. Niveles de articulacion

C. Las plataformas de concertación

II. LA MESA DE DESARROLLO RURAL Y AGRICULTURA FAMILIAR . UNA EXPERIENCIA DE ARTICULACIÓN ENTRE EL ESTADO PROVINCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

A. Antecedentes

B. Conformación, funciones y dinámica de trabajo

III. EL MOPPROFE, UNA EXPERIENCIA DE ARTICULACION ENTRE ORGANIZACIONES

A. Concepto y posibilidades

El abordaje que se propone para la articulación territorial, es aquel que incorpora la perspectiva del actor en el proceso de planificación y el fortalecimiento del entramado organizacional existente, por cuanto se concibe al agricultor/emprendedor como sujeto y no como mero beneficiario de la política, para lo cual se parte desde el reconocimiento de la trama institucional existente en el territorio.

En un sentido amplio se entiende a la articulación como cualquier acción que provoca la unión, el acercamiento y el enlace coordinado entre diversos actores. Aplicando esta idea a la intervención en el campo de las políticas públicas y a los procesos de toma de decisiones colectivas, y siguiendo a Javier Marsiglia[1] se puede definir la articulación de actores para el desarrollo local, como un proceso por el cual se constituyen relaciones estables entre los actores-agentes de desarrollo de un territorio, en función de la búsqueda de objetivos comunes que trascienden los intereses particulares o sectoriales, sin anularlos, aunque puestos en situación de cooperar, lo que implica la identificación del interés común y las reglas de juego en las instancias de negociación, en un marco de relaciones de poder que admiten cierta flexibilidad.

Estas instancias de negociación permiten llegar a "mínimos de cooperación" para alcanzar propósitos, los que deberían estar en relación con una visión estratégica compartida acerca del futuro deseable para el territorio. Son "mínimos" porque pueden ampliarse, en la medida que el sistema de actores madura como tal y reconoce en la gestión de los acuerdos una modalidad ventajosa que toma en cuenta los intereses particulares y sectoriales. De este modo, la articulación alcanzaría su máxima expresión, cuando se formaliza en ámbitos o dispositivos de organización y en pactos explícitos que permiten la obtención de acuerdos entre una pluralidad de actores públicos y privados. No obstante, en ocasiones puedan observarse alianzas de tipo coyuntural en función de metas de corto plazo, las que dependiendo del grado de maduración del sistema de actores pueden hacerse más sostenibles en el tiempo.

Algunos disparadores de éstos "mínimos de cooperación" pueden ser, entre otras:

- Elementos comunes que, a la vez que forjan una identidad, invitan a la acción colectiva.
- Problemáticas de una agenda territorial concertada que se tornan prioritarias.
- Acuerdos operativos y coyunturales que se dan entre algunos actores que pueden convertirse en estratégicos, en la medida que alcanzan visibilidad pública y se traducen en proyectos colectivos.
- Demandas sociales insatisfechas, ya sean estructurales o coyunturales.
- Búsqueda colectiva de mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos, en torno a un proyecto integrador.

1. MARSIGLIA, Javier (s.f.) *¿Cómo gestionar las diferencias?: la articulación de actores para el desarrollo local*. Tesis de maestría no publicada .Universidad Nacional de San Martín (Argentina) y la Universidad Autónoma de Madrid. Argentina. Artículo recuperado en: https://docplayer.es/14067316-Como-gestionar-las-diferencias-la-articulacion-de-actores-para-el-desarrollo-local.html

Por otra parte, un factor de vital importancia es la generación de liderazgos y su capacidad de influencia en el medio, de tal forma que las acciones pensadas desde una perspectiva sistémica, logren maximizar el consenso y racionalizar la administración del disenso para que el entramado en su conjunto movilice esfuerzos en sentido unidireccional, sin que ello atente o vaya en desmedro de la diversidad, individualidad y particularidad de sus integrantes.

Retomando a Javier Marsiglia, se puede afirmar que los mínimos de cooperación son aquellos umbrales mínimos necesarios para que los objetivos planteados de modo consensuados sean alcanzados, razón por la cual se debe tener en consideración las características específicas de los territorios considerados, ya que no es posible en todos lados, ni tampoco en torno a todos los temas lograr los mimos avances. Hay asuntos que tienden más que otros a lograr un mínimo de cooperación en el territorio, el desafío está en identificarlos y trabajarlos en cada realidad local. De todos modos, este autor considera que la construcción de esos mínimos requiere en los territorios algunos elementos claves, tales como:

- Contextos de partida que generen un clima favorable a la articulación.
- Identidad cultural proclive a la articulación: tener propensión al encuentro con el otro, sentido cívico.
- Actitud de apertura a la pluralidad, para comprender las diversas lógicas sectoriales e institucionales.
- Jugar en los márgenes, atreverse a ceder poder, a identificar temas comunes y salir de la zona de confort.
- Capacidades para el diálogo, la negociación y la búsqueda de acuerdos multiactorales.
- Contar con liderazgos que generen iniciativas y propuestas, tengan la capacidad de articular y generar consenso, así como también habilidad para la negociación externa y con visión estratégica de futuro.

Por último, se cita a Fernando Barreiro[2], quien sostiene que la articulación corre el riesgo de parecer utópica, porque estos procesos que buscan integrar se dan en un sistema de relaciones de poder, que no está exento de tensiones y conflictos. Entonces reconociendo que el poder siempre opera, éste puede ser puesto a cooperar, no desde una lógica de dominación, sino generando condiciones para poder actuar. En este sentido, la cooperación en el desarrollo territorial no es una solidaridad explícita de individuos y organizaciones motivados o con el deseo de poner en valor sus recursos humanos, físicos y financieros para compartir el futuro, sino que tiene un sentido mucho más pragmático y es una respuesta racional a la propia lógica de cada uno de los actores. Dicho de otra manera, en determinado momento, los actores perciben que para desarrollar de forma más completa su propia estrategia, es necesario cooperar y poner en común con otros actores las propuestas y acciones, porque en general no existe una motivación preexistente para cooperar, sino más bien todo lo contrario.

2. BARREIRO CAVESTANY, Fernando. *Desarrollo local, administración local y vertebración del territorio.* Ponencia de Clausura del Congreso Descentralización en el espacio transfronterizo Andalucía –Marruecos. FAMSI – ART GOLD MAROC (PNUD) Granada.2011 Artículo recuperado en: http://www.academia.edu/4071497/Desarrollo_local_y_vertebraci%C3%B3n_del_territorio

B. Niveles de articulación

Andrés Zambada-Martínez[3], en un artículo referido a las redes de articulación institucional, sostiene que son "redes de personas" que se conectan o vinculan; no se conectan instituciones, sino personas, dado que las redes son el lenguaje de los vínculos. Este autor cita a su vez a Rovere[4], quien propone entender a la red como una forma de interacción social, dada por un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en un contexto determinado, que funciona como sistema abierto en permanente construcción e involucramiento de grupos identificados por las mismas necesidades y problemáticas, organizados para potenciar sus recursos. En este sentido, destaca cinco niveles de relación para construir redes, los cuales refieren el grado de profundidad o intensidad de una red:

Niveles de relación ascendentes
para trabajar en Redes y valores implicados

NIVEL	CONTENIDO
Reconocimiento	Implica aceptación y buena opinión del otro. Conozco a ..., ...destinado a reconocer que el otro existe..., (Aceptación)
Conocimiento	Implica constatar lo que un actor dice que el otro hace contra lo que el otro dice que hace. Sé lo que hace ..., conocimiento de lo que es o hace el otro..., (Interés)
Colaboración	Establecimiento de vínculos coyunturales o puntuales limitados a un período de tiempo. Trabajo a veces con..., presta ayuda esporádica..., (Reciprocidad)
Cooperación	Implica establecer vínculos en proyectos o acciones, con duración determinada, con aportación de recursos que provienen de ambas partes. Lo hago junto con ..., ...compartir actividades y recursos..., (Solidaridad)
Asociación	Implica sumar recursos en proyectos de largo alcance, dado que se comparten visiones de lo que debería ser el accionar en el sector. Junto recursos con ..., compartir objetivos, proyectos, estrategias..., (Confianza y Compromiso)

3. ZAMBADA-MARTÍNEZ, Andrés. (2013) .Revista "Agricultura. Sociedad. Desarrollo". Volumen 10. N°.4 Texcoco. Octubre-Diciembre 2013. Fragmento recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722013000400005#c5

4. ROVERE, Miguel.(1999). Redes en salud; un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad. Rosario: Ed. Secretaría de Salud Pública/AMR, Instituto Lazarte. Disponible en: http://www.ms.gba.gov.ar/ssps/Residencias/biblio_13/pdf_Obstetricia/Redes_salud_mario_rove

C. Las plataformas de concertación

Por lo general, los procesos de desarrollo local considerados más exitosos, basan sus resultados en gran medida en su capacidad demostrada de articulación y cooperación de diferentes actores locales en torno al interés común, el que se define a través de ámbitos de negociación y concertación que generan resultados visibles y sostenibles en el tiempo.

Dentro de este enfoque las plataformas de concertación son un ejemplo válido, en tanto buscan consensuar procesos de intervención en cadenas agroproductivas con instituciones y organizaciones vinculadas de forma directa o indirecta con un rubro productivo: organizaciones de productores, proveedores de insumos y servicios; consumidores intermedios y finales (agroindustria, restaurantes, familias consumidoras e intermediarios), instituciones públicas y privadas, universidades y gobiernos locales.

Como lo afirma el Equipo Estratégico Proyecto Fortipapa[5] de Ecuador, para las cadenas agroalimentarias, las plataformas de concertación son el espacio de interacción entre diferentes tipos de actores que aportan recursos bajo un entendimiento mutuo, definen roles y ejecutan acciones conjuntas, para alcanzar objetivos que individualmente no podrían hacerlo. Para la cadena agroalimentaria, las plataformas de concertación son el espacio de gestión (organización, capacitación, planificación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) de las acciones; aseguran consensos; disminuyen las inversiones y generan mayores impactos en el desarrollo rural. Es decir que esta metodología de organización en plataformas de concertación, complementan el esfuerzo de organización y empoderamiento de los emprendedores/agricultores, en tanto son un espacio para consensuar una visión común entre los actores, tanto de los problemas como de las soluciones e intervenir en alianza entre varios actores dentro de la cadena agroalimentaria, a través de una estructura organizacional que beneficie a todos los que intervienen en ella.

Para hacer frente a esta propuesta de intervención- sostiene el Equipo de investigación ecuatoriano - en la cadena agroalimentaria con varios actores, es necesario contar con una estructura funcional que permita identificar, planificar, financiar y ejecutar las acciones, a partir del cual nace la plataforma de concertación, dado que cada uno de los actores percibe que por sí solo no puede asumir todo el encadenamiento agroalimentario, pero por otro lado, está seguro que sus potencialidades son reconocidas por los demás.

II. LA MESA DE DESARROLLO RURAL Y AGRICULTURA FAMILIAR

una experiencia de articulación entre el estado provincial y las organizaciones

Es importante mencionar que la puesta en marcha de la Mesa de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar pretende ser una política situada, en tanto se crea como un espacio inter-institucional para mejorar la participación y ser un canal de integración, coordinación y concertación de los agricultores / emprendedores del norte santafesino. Así mismo, para que esta política de inclusión socio-productiva se defina como situada, implica también que las estrategias y herramientas que propone en su intervención sean deudoras de un análisis de las situaciones reales del agricultor familiar, pudiendo acompañar procesos que permitan la implementación de herramientas de asistencia con mayor capacidad de incidencia en el territorio.

5. PICO, Hernán – REINOSO, Iván. (Compiladores). Equipo estratégico proyecto Fortipapa. INIAP Proyecto FORTIPAPA Financiamiento: COSUDE. (s.f). *Cadenas Agroalimentarias Plataformas de concertación y proyectos compartidos. Un método de trabajo con pequeños productores agrícolas.* Disponible en: https://research.cip.cgiar.org/confluence/download/attachments/14942262/Cadenas.+7+de+julio.pdf?version=1

A. Antecedentes

En el ámbito del Programa de Agroindustria Familiar del Ministerio de la Producción de Santa Fe funcionaron entre el año 2011 y 2015 las Mesas Regionales de Agricultura Familiar, las cuales constituyeron espacios de diálogo político, inspiradas en la idea de participación y concertación territorial público-privada; participaron de esta experiencia el Estado Provincial, los gobiernos locales y las instituciones públicas y privadas vinculadas a la agricultura familiar. Estos espacios fueron creados mediante Resolución 235/11, sosteniendo como objetivo la búsqueda de concertación y articulación territorial para llevar adelante, mediante proyectos concretos, los lineamientos estratégicos del PAF, articulando sus herramientas operativas con las desarrolladas por las instituciones participantes.

Durante el período de funcionamiento de las Mesas Regionales, la agricultura familiar tuvo una importante preponderancia en la agenda del gobierno provincial y también del nacional, así es que en el año 2008 se crea la Subsecretaria de Agricultura Familiar, la cual en el año 2014 sube de rango y se oficializa la creación de la Secretaria de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura de la Nación.

El trabajo desarrollado en este espacio de concertación tuvo un importante dinamismo mediante la ejecución de líneas operativas específicas de apoyo al sector, como el financiamiento de proyectos individuales y asociativos y el apoyo para la conformación de organizaciones representativas. Más allá de los considerables resultados alcanzados, no lograron sostener una dinámica propia de trabajo y rutina organizacional, es así que hacia el año 2015 su tarea se discontinuó y las distintas instituciones de apoyo al sector continuaron desarrollando sus tareas de manera individual y aislada.

Recientemente, y ante el retroceso en materia de relevancia del sector para la agenda gubernamental nacional, surge la necesidad de reactivar un espacio similar de articulación a fin de reeditar lo realizado, esta vez en un nuevo contexto marcado por la escases de recursos en las instituciones intervinientes y la necesidad de consolidar muchos de los procesos iniciados en aquel entonces, junto al desafío de motorizar un conjunto de iniciativas de nuevo cuño que fueron surgiendo en los territorios del norte santafesino.

Concretar un espacio de diálogo, planificación y articulación entre los diferentes actores del territorio es una demanda puntual que surgió a lo largo del proceso participativo que implicó el presente estudio. En referencia a lo dicho anteriormente, se remarcó la necesidad de crear plataformas de concertación, entendiendo a éstas como espacios que buscan construir procesos de intervención en cadenas agro-productivas con instituciones y organizaciones vinculadas de forma directa o indirecta a ellas.

B. Conformación, funciones y dinámica de trabajo

Para garantizar el funcionamiento de la Mesa de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar, será necesario generar sólidos acuerdos inter-institucionales que faciliten la instancia de articulación, de modo tal que los cambios de gestión gubernamental no interrumpan los procesos de trabajo entre las instituciones dentro el territorio. En este sentido, una de las demandas relevadas en el presente proyecto de investigación, ha sido la necesidad de contar con un espacio inter-institucional autónomo, sostenido por los organismos que trabajan en el territorio, aunque reconociendo el rol convocante y articulador del gobierno provincial, a través del Ministerio de la Producción. Además, para su buen funcionamiento,

se sugiere en primer lugar, efectuar convenios de cooperación y actas de conformación inter-institucional, para otorgar un marco formal al espacio y en segundo lugar, realizar encuentros con una periodicidad bimestral de modo tal de imprimirle un fuerte dinamismo a la experiencia.

Por lo que se viene afirmando, se propone entonces que el Ministerio de la Producción convoque nuevamente a todos los actores relevantes del sector de la agricultura familiar presentes en los departamentos General Obligado, 9 de Julio y Vera, para reactivar el espacio de diálogo y trabajo a través de la conformación de la Mesa de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar, con el objetivo de implementar un plan de intervención y acompañamiento a las cadenas de valor presentes en el norte de la Provincia, tendientes a abordar temáticas tales como la asistencia técnica y/o financiera, la mejora de los procesos productivos y de agregado de valor, el fortalecimiento del asociativismo y de la prácticas de comercialización, entre otras.

En este sentido la Mesa de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar se constituye en una bisagra entre los lineamientos estratégicos establecidos por el Ministerio de la Producción y la realidad del territorio, haciendo foco en las cadenas de valor priorizadas. Entre otras funciones, la Mesa se encargaría de:

- Socializar problemas de los territorios, analizarlos y plantear posibles herramientas de intervención en busca sus soluciones.
- Establecer lineamientos estratégicos para el abordaje territorial
- Pre-aprobar proyectos de asistencia técnica y capacitación
- Definir ejes de capacitación y formación
- Establecer la pertinencia de los postulantes a proyectos de financiamiento y ANRs
- Colaborar en la evaluación de los postulantes para la marca provincial
- Articular con las instituciones acciones concretas sobre las demandas de apoyo por parte de los agricultores/emprendedores de la región compartiendo saberes y recursos.
- Concretar una planificación de trabajo entre todas las instituciones participantes de la Mesa de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar.
- Implementar evaluaciones de funcionamiento y resultados obtenidos de modo sistemático, cuyas conclusiones orienten a mejorar o replantear el trabajo con los agricultores/emprendedores.
- Difundir y socializar información relacionada con la agricultura familiar.

Los requisitos para ser parte integrante de la Mesa deberían corresponder a los que en su momento se establecieron para participar de las Mesas Regionales, con algunas modificaciones tendientes a reconocer las transformaciones acaecidas desde entonces. Los requerimientos pueden ser:

a. Para las instituciones:

1. Pertinencia de los objetivos estatutarios con los objetivos y/o acciones del PAF.
2. Trayectoria y reconocimiento en la temática del desarrollo rural y la agricultura familiar, y acompañamiento a emprendedores.

b. Para los Municipios y Comunas:

1. Tener activo el registro de emprendedores.

2. Estar desarrollando proyectos locales de desarrollo territorial rural y de promoción de la agricultura familiar.
3. Sin ser excluyente, se sugiere tener convenio con Agencia de Seguridad Alimentaria de la Provincia de Santa Fe (ASSAL).

c. Para las organizaciones de agricultores y emprendedores:

1. Estar formalmente constituidas.
2. Poseer objetivos organizacionales coincidentes con los del PAF.
3. En lo posible que estén insertos en procesos socio-organizativos acompañados por alguna institución o gobierno local y/o que estén llevando adelante procesos de desarrollo territorial rural.
4. Sus asociados deberán estar debidamente registrados en el Registro Único de Producciones Primarias de Santa Fe (RUPP)

III. EL MOPPROFE, UNA EXPERIENCIA DE ARTICULACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES

Para el diseño de las políticas públicas dirigidas al sector de la agricultura familiar, el gobierno provincial articula de manera fluida con una de las organizaciones del sector aglutinada en el Movimiento Provincial de Pequeños Productores de Santa Fe (en adelante MOPPROFE).

El MoPProFe, nace en el año 2014 como organización de segundo grado con el objetivo de movilizar al sector campesino de la provincia de Santa Fe en demanda de sus derechos a la tierra, el agua y los recursos naturales del bosque. Asimismo, procura coordinar los esfuerzos dirigidos en obtener condiciones de equidad para el desarrollo de la producción, la transformación y comercialización de productos agropecuarios y forestales, evitando la contaminación ambiental y la degradación de los ecosistemas naturales.

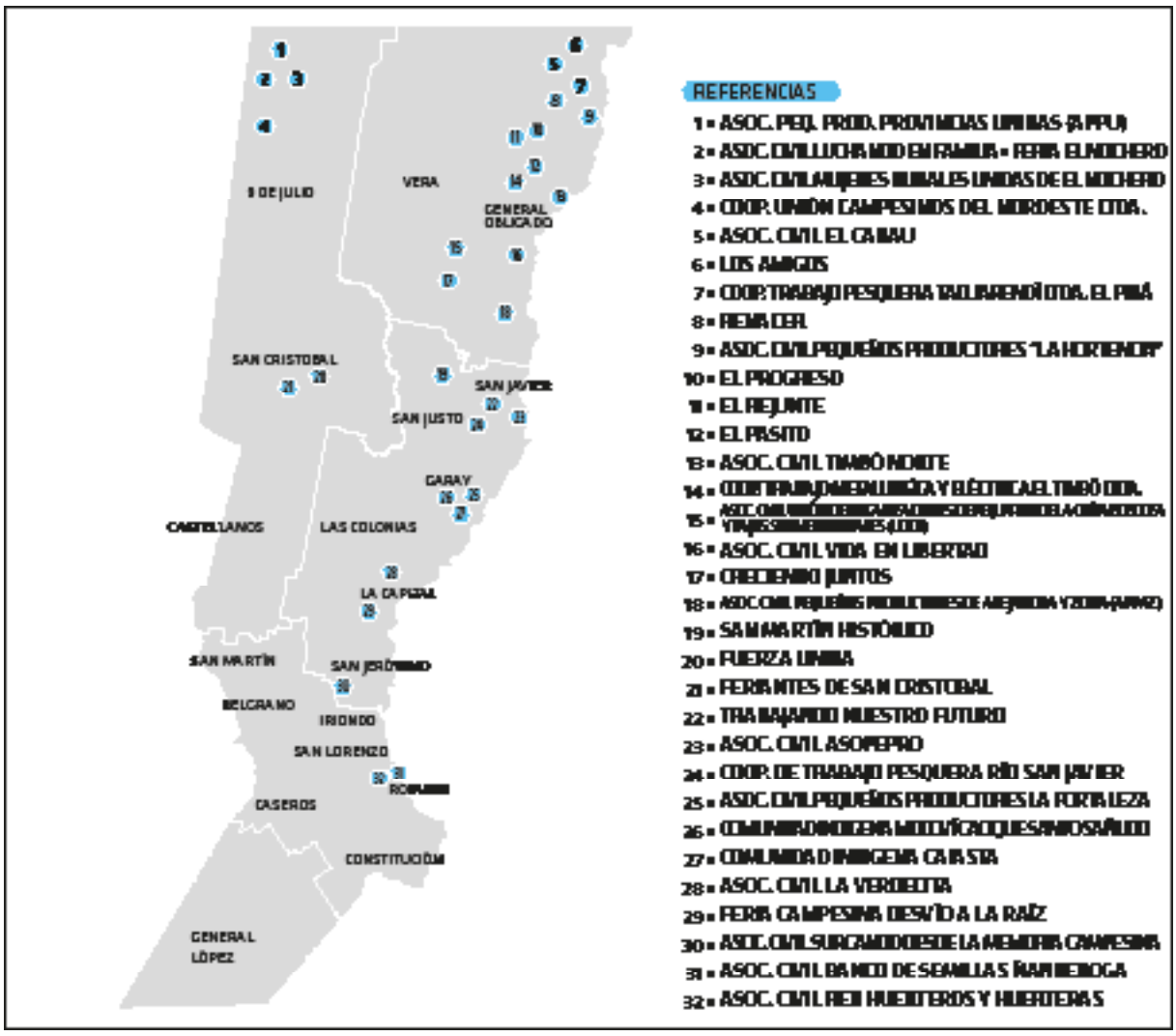
Actualmente el MOPPROFE nuclea a 32 organizaciones de la Agricultura Familiar y de Pequeños Productores rurales asentados en 10 departamentos de la provincia de Santa Fe, nucleando a más de 3500 familias. El movimiento posee una importante cobertura territorial como se observa en el mapa de la página siguiente.

Este movimiento en su corta trayectoria avanzó en propuestas concretas de integración de las organizaciones de la agricultura familiar y de pequeños productores rurales favoreciendo su desarrollo territorial, productivo y social.[6] Por esta razón, desde el Gobierno Provincial se reconoce la importancia del movimiento en dinamizar el asociativismo y la organización del sector, apoyando y financiando proyectos productivos de las organizaciones integrantes, así como también colaborando en el equipamiento logístico del movimiento.

Una de las demandas más sentidas en el sector de la agricultura familiar es la relacionada con el acceso o con la tenencia de la tierra, de manera especial en la región del norte santafesino, motivo por el cual, actualmente el movimiento ha presentado junto al Gobierno Provincial un proyecto ante el CFI para realizar un diagnóstico de la situación de tenencia

6. Informe elaborado en el marco del Proyecto MoPProFe, Resolución 587/16 financiado por el Ministerio de la Producción de Santa Fe.

de la tierra de unos 200 casos, de seis organizaciones miembro del movimiento[7]. Para la implementación de dicho proyecto, los miembros de la MoPProFe reciben asesoramiento y capacitación para el relevamiento de la situación de la tenencia de la tierra, la formulación y la ejecución de propuestas concretas para la defensa de sus derechos posesorios.



Para finalizar y retomando la importancia de que la Mesa de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar sea un espacio de articulación que permita canalizar las demandas del sector, atender a problemáticas complejas y lograr dinamismo funcional, es de vital importancia la participación de las organizaciones de base como el MoPProFe, en tanto son actores sociales y político genuinos, con un marcado arraigo territorial y una fuerte proyección en la generación de políticas de desarrollo rural.

7. Las seis organizaciones trabajan en la zona norte de la Provincia, en las siguientes localidades y parajes: Asociación Civil El Carau en Villa Guillermina y alrededores; Asociación Civil Vida en Libertad en Romang, El Gusano y alrededores; Asociación Civil UOCB en el Departamento Vera; Renacer en Isleta Norte y alrededores; El Rejunte en Campo Ubajó, y Feriantes del Nochero en Gregoria Pérez de Denis y alrededores.

5 MARCO LEGAL

I. LEY NACIONAL N° 27.118
Ley de reparación histórica de la agricultura familiar para la construcción de una nueva ruralidad en la Argentina.

II. LEY PROVINCIAL N° 13.541
La provincia de Santa Fe adhiere a la Ley Nacional 27.118

III. LEY PROVINCIAL N° 13.666
Declaración de emergencia y suspensión de desalojos de predios rurales en la Provincia de Santa Fe.

En el presente capítulo se presenta brevemente el marco legal, en tanto éste proporciona las bases y garantías sobre las cuales las instituciones políticas y de la sociedad civil construyen y determinan el alcance y naturaleza de sus acciones, otorgándoles estabilidad y la posibilidad de poder proyectarse en el tiempo.

LEY NACIONAL Nº 27.118
Ley de reparación histórica de la agricultura familiar para la construcción de una nueva ruralidad en la Argentina

Desde fines de la década de 1990 se observa en Argentina, una transformación en el paradigma del desarrollo rural, en tanto se comienza a reconocer como actor importante dentro del sector a la agricultura familiar, logrando incidir en la agenda política del país con importantes avances y algunos retrocesos. Fruto de todo este proceso, es la reciente Ley de reparación histórica de la agricultura familiar para la construcción de una nueva ruralidad en la Argentina (Ley Nº 27118) promulgada en el año 2015, que viene a legitimar la contribución de la agricultura familiar en términos de soberanía y seguridad alimentaria, en la generación de mano de obra en la actividad agrícola, la ocupación del territorio y el arraigo rural, el fortalecimiento de las comunidades y mercados locales y la preservación de la biodiversidad y el cuidado del medio ambiente.

Cabe destacar, que la Ley Nacional Nº 27.118 previo a ser impulsada por las organizaciones del sector de la agricultura familiar a nivel nacional, fue debatida en los distintos espacios regionales, dando posibilidad a sus destinatarios para expresar sus necesidades y opiniones. De este modo, se ha logrado que el Estado Argentino deje sentado que la agricultura familiar, campesina e indígena es una política de estado, que debe ser sujeto y objeto de políticas públicas destinadas a protegerla, promoverla y, más aún, a repararla, como lo sostienen el título y el artículo segundo de la ley. (De Luca. 2016)

Ante todo, es fundamental destacar que la presente ley define "como agricultor o agricultora Familiar a los pequeños productores, minifundistas, campesinos, chacareros, colonos, medieros, pescadores artesanales, productor familiar y, también los campesinos y productores rurales sin tierra, los productores periurbanos y las comunidades de pueblos originarios que ejerzan la gestión del emprendimiento productivo, que sean propietario de la totalidad o de parte de los medios de producción; que el trabajo sea cubiertos principalmente por la mano de obra familiar y/o con aportes complementarios de asalariados, que la familia del agricultor y agricultora reside en el campo o en la localidad más próxima a él u que su ingreso económico principal de su familia provenga de la actividad agropecuaria de su establecimiento".

Teniendo en claro el destinatario del instrumento normativo, la Ley declara de interés público la agricultura familiar, campesina e indígena por su contribución a la seguridad y soberanía alimentaria del pueblo, por practicar y promover sistemas de vida y de producción que preservan la biodiversidad y procesos sostenibles de transformación productiva. La declaración de interés público constituye un principio más que relevante para que, ante la ausencia de normativa local, esa laguna sea atendida recurriendo a los tratados de derechos humanos en los que nuestro país es parte, a leyes análogas, a los usos y costumbres y a los principios y valores del ordenamiento jurídico en su conjunto. (De Luca. 2016)

Por otra parte, crea el Régimen de Reparación Histórica de la Agricultura Familiar destinado al agricultor familiar y empresas familiares agropecuarias, que desarrollen

actividad agropecuaria en el medio rural conforme los alcances que se establecen en la presente ley, con la finalidad prioritaria de incrementar la productividad, seguridad y soberanía alimentaria y de valorizar y proteger al sujeto esencial de un sistema productivo ligado a la radicación de la familia en el ámbito rural, sobre la base de la sostenibilidad medioambiental, social y económica, todo lo cual procura resguardar y fortalecer el sistema de vida de los agricultores familiares, campesinas/os e indígenas, reconociendo y valorizándolos como sujetos protagónicos del desarrollo territorial.

Los puntos más destacados de la Ley son:

- **Acceso a la tierra**
  La Ley busca dar seguridad jurídica a los agricultores familiares, campesinos e indígenas respecto de la efectiva tenencia y dominio de las tierras que son la base de su forma de vida y producción. La norma considera a la tierra como bien social y prevé generar un banco de tierras con el objetivo de contar con tierras aptas y disponibles para el desarrollo de emprendimientos productivos de la agricultura familiar, campesina e indígena para su desarrollo y promover el arraigo rural.

- **Suspensión de desalojos y creación de un banco de tierra**
  Además la normativa suspende los desalojos de la agricultura familiar por tres años desde su promulgación, buscando dar protección legal a las familias que poseen y trabajan la tierra desde hace décadas, priorizando soluciones inmediatas para garantizar la permanencia y el acceso a la tierra.
  Dispone crear en el ámbito de la autoridad de aplicación el Banco de Tierras para la Agricultura Familiar e instruye al organismo ejecutor que realice un programa específico y permanente para el relevamiento, análisis y abordaje integral de la situación dominial de tierras de la agricultura familiar, campesina e indígena y propone la conformación de una Comisión Nacional Permanente de Regularización Dominial de la Tierra Rural.

- **Desarrollo Integral**
  Asimismo, el texto legal establece un modelo de desarrollo humano integral, vinculándolo con el bienestar social y económico de los productores, de sus comunidades, de los trabajadores del campo y, en general de los agentes del medio rural, así como el incremento del ingreso, en diversidad y armonía con la naturaleza para alcanzar el buen vivir.

- **Producción Agroecológica**
  Un punto a destacar es la priorización de las prácticas agroecológicas a fin de preservar, recuperar y/o mejorar las condiciones de la tierra y su productividad.

- **Conservación y multiplicación de semillas nativas**
  La norma establece además, la creación en el ámbito del Ministerio el Centro de Producción de Semillas Nativas, quien tendrá a su cargo la tarea de promover la investigación y la preservación de las variedades de semillas nativas que forman parte del proceso de selección realizado por pueblos originarios, comunidades campesinas y agricultores familiares y que desde el órgano de aplicación se fo-

mentará la preservación y recuperación, multiplicación de las semillas nativas.

Igualmente, la ley prevé además desarrollo en investigación y en políticas públicas específicas para el sector, con los fondos y adecuación presupuestaria que el Poder Ejecutivo nacional disponga.

Por último, la Ley prevé su aplicación en la totalidad del territorio de la Nación Argentina, invitándose a las provincias a adherir a la misma o adecuar su legislación, sancionando normas que tengan un objeto principal similar al de la presente ley. El organismo de aplicación de la presente ley será el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (hoy Ministerio de Agroindustria). La autoridad de aplicación dará participación al Consejo de Agricultura Familiar, Campesino, Indígena creado por resolución. Actualmente la Ley Nacional está a la espera de su reglamentación.

Texto completo de la Ley
http://www.minagri.gob.ar/site/bajar/LeyAgriculturaFamiliar.pdf

LEY PROVINCIAL N° 13.541
La provincia de Santa Fe adhiere a la Ley Nacional N° 27.118

Siguiendo la invitación a las provincias a adherir a la Ley Nacional N° 27.118 o adecuar su legislación sancionando normas que tengan un objeto principal similar, la provincia de Santa Fe adhiere a dicha Ley Nacional el 21 de julio de 2016, a través de la Ley provincial N° 13541.

Texto completo de la Ley:
https://www.santafe.gob.ar/boletinoficial/resumendia.php?pdia=ultimo&dia=2016-07-29

LEY PROVINCIAL N° 13.666
Declaración de emergencia y suspensión de desalojos de predios rurales en la Provincia de Santa Fe

La Ley Provincial que declara la emergencia y suspensión de desalojos de predios rurales, proclama la emergencia en materia de propiedad y posesión de las tierras ocupadas por los pequeños productores, familias de trabajadores rurales, campesinos e indígenas que acrediten una ocupación efectiva, ininterrumpida y continuada, pública y pacífica, del predio rural por un término superior a diez (10) años.

Esta Ley provincial contempla dos aspectos importantes:

- Suspende la ejecución de sentencias, actos procesales o resoluciones administrativas, o de cualquier índole, cuyo objeto sea el desalojo o desocupación inmediata de tierras que ocupan los sujetos caracterizados como pequeños productores de la provincia de Santa Fe, hasta el día 28 de febrero del año 2020.

- Crea un Programa de Regularización Dominial con el objeto de realizar un rele-

vamiento de la situación y diseñar propuestas para regulariza la posesión. Como instrumento operativo de dicho Programa, se implementa el Registro Personal de Poseedores, cuya autoridad de Aplicación será el Ministerio de la Producción, quien será el responsable de realizar convenios con otras instituciones que trabajen con el sector de la agricultura familiar para la implementación de la presente ley.

Texto Completo de la Ley:
https://www.santafe.gov.ar/boletinoficial/recursos/boletines/26-12-2017ley13666-2017.html

ANEXOS

I. BIBLIOGRAFÍA

II. PARTICIPANTES DEL PROYECTO

BIBLIOGRAFÍA

CASELLA, Mauro; GHIRARDI, Adrián; MARENGO, Alejandro. (2011). *La agroindustria familiar. ¿Posibilidad para un agro con desarrollo? La experiencia del programa de Agroindustria de la Provincia de Santa Fe.* Santa FE. Gobierno de Santa Fe.

DABAS, Elina. (comp). (2006). *Viviendo Redes. Experiencias y estrategias para fortalecer la trama social.* Buenos Aires:Ed Ciccus.

DE LUCA, Marcela Adriana. (2016) *Fortalezas de la Ley 27.118 de Reparación Histórica de la Agricultura Familiar, Campesina e Indígena como herramienta de transformación agraria.* Recuperado de *file:///C:/Users/NB/Desktop/INforme%20CFI/leyes/ananlisis%20de%20la%20ley%20de%20AF.pdf*

GARCÍA DELGADO D., NOSETTO L. (comp) (2006). *El desarrollo en un contexto pos-neoliberal*. Buenos Aires: Ed. Ciccus.

GIRALDO, Manuel. (2004). *Manual de Mini-cadenas Productivas. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo* – Bogotá Colombia: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Disponible en: http://www.unido.org/fileadmin/import/29101_ManualMinicadenasProductivas.pdf

MADOERY, Oscar (2008). *Otro desarrollo: El cambio desde las ciudades y regiones.* Buenos Aires. UNSAM Edita.

MANZANAL, Mabel - NEIMAN, Guillermo - LATTUADA, Mario (2005). *Desarrollo rural/ organizaciones, instituciones y territorios*. Buenos Aires: Editorial Ciccus.

MANZANAL M., ARZENO M., NUSSBAUMER B. (Comp) (2007). *Territorios en construcción. Actores, tramas y gobiernos: entre la cooperación y el conflicto*. Buenos Aires: Ed. Ciccus.

MANZANAL Mabel – NEIMAN Guillermo (Coord) (2010). *Las Agriculturas familiares del Mercosur*. Buenos Aires: Ed. CICCUS.

NEIMAN, Guillermo - CRAVIOTTI, Clara (2006). *Entre el campo y la ciudad.* Buenos Aires: Editorial Ciccus

NOGUEIRA, María Elena y URCOLA, Marcos Andrés. (2013). *La jerarquización de la agricultura familiar en las políticas de desarrollo rural en Argentina y Brasil (1990-2011).* Revista IDeAS, v. 7, n. 2.

PICO, Hernán – REINOSO, Iván. (Compiladores). Equipo estratégico proyecto Fortipapa. INIAP Proyecto FORTIPAPA Financiamiento: COSUDE. (s.f). *Cadenas Agroalimentarias Plataformas de concertación y proyectos compartidos. Un método de trabajo con pequeños productores agrícolas.* Disponible en: https://research.cip.cgiar.org/confluence/download/attachments/14942262/Cadenas.+7+de+julio.pdf?version=1

PUENTES MONTAÑEZ, Gloria. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios.* (1a. Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.

RIVEROS SERRATO, Hernando. (2018) *Estrategias y mecanismos que facilitan el acercamiento entre la oferta y demanda de servicios de apoyo a la agricultura familiar: tipos y casos de aplicación en América Latina: documento orientador de acciones de cooperación técnica*. Lima: IICA.

ROVERE, Miguel. (1999). *Redes en salud; un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad*. Rosario: Editado por la Secretaría de Salud Pública/AMR, Instituto Lazarte. Disponible en: http://www.ms.gba.gov.ar/ssps/Residencias/biblio_13/pdf_Obstetricia/Redes_salud_mario_rove

SCHEJTMAN, Alexander - BARSKY, Osvaldo. (2007). *El desarrollo rural en la Argentina.* Buenos Aires: Siglo veintiuno editores.

SCHEJTMAN, Alexander – BERDEGUÉ, Julio. (2004). *Desarrollo territorial rural.* Debates y temas rurales N°1. RIMISP .Recuperado de: http://www.rimisp.org/wpcontent/files_mf/1363093392schejtman_y_berdegue2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CArdumen.pdf

TSAKOUMAGKS, P (Coord) (2009). *Tecnología y pequeña producción agropecuaria en la Argentina*. Buenos Aires: Ed. Ciccus.

ZAMBADA-MARTÍNEZ, Andrés. (2013) .Revista "Agricultura. Sociedad. Desarrollo". Volumen 10. N°.4 Texcoco. Octubre-Diciembre 2013. Fragmento recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722013000400005#c5

Documentos

Fundación CODESPA. (2010). *Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza*. CODESPA.

Gobierno de Santa Fe. (2008).*Plan Estratégico Provincial. Santa Fe, Cinco Regiones, Una Sola Provincia, en https://www.santafe.gov.ar/index.php/plan_estrategico_provincial*

Gobierno de Santa Fe. (2016). *Plan del Norte.* Santa Fe, en https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/205735

Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura. (2009). *Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural*. En boletín informativo del IICA. "COMUNICA" AÑO 5 Disponible en: http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/cadenasagroalimentarias2.pdf

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2000).*Nueva ruralidad: El desarrollo rural sostenible en el marco de una nueva lectura de la ruralidad*. Serie: Documentos conceptuales. Panamá: CIDER.

Instituto Nacional de estadísticas y Censos. República Argentina. (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135*

Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Buenos Aires. (2008). *Plan estratégico territorial- pet.argentina del bicentenario. avance II-*

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2006). *L i n e a - mientos para el análisis de cadena.* Jon Hellin y Madelon Meijer. Roma.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2015*). Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: principios rectores.* David Neven. Roma.

Informes

CABALLERO GARCÍA, M.A., (2010) *La industria de la leche en México: Conductas y tendencias.* Tesis presentada como requisito parcial para obtener el Grado de Doctor en Ciencias Agrícolas. Colegio de posgraduados en Ciencias Agrícolas. Disponible en: http://www.saree.com.mx/unam/sites/default/files/CABALLERO_B6.pdf

Gobierno de Santa Fe. Ministerio de la Producción -Consejo Federal de Inversión. (2010) "*Programa de fortalecimiento de Asociaciones para el desarrollo de la provincia de Santa Fe".* Informe de un comité especial de expertos, Coordinador: Médici, Roberto. Consultores: Cao, Aneris; Echen, Romina; Marengo, Alejandro.

MARSIGLIA, Javier (s.f.*) ¿Cómo gestionar las diferencias?: la articulación de actores para el desarrollo local.* Tesis de maestría no publicada .Universidad Nacional de San Martín (Argentina) y la Universidad Autónoma de Madrid. Argentina. Artículo recuperado en: https://docplayer.es/14067316-Como-gestionar-las-diferencias-la-articulacion-de-actores-para-el-desarrollo-local.html

MoPProFe - FUNDAPAZ – UOCB. (2017*). Caracterización de las organizaciones de la agricultura familiar que integran el MoPProfe.* Vera.

Programa FOSEL- Regione Puglia (2011) *Programa de Formación para el Desarrollo Económico Local.* Consultoría: "Informe sobre experiencias de apoyo a agroindustrias" Pamela Savoia.

Programa FOSEL- Regione Puglia. (2011*). Programa de Formación para el Desarrollo Económico Local.* Consultoría: "Investigación cognitiva sobre Experiencias de comercialización de productos con agregado de valor provenientes de la agroindustria familiar santafesina". Gabriela Gutiérrez.

UCAR. Sector de Finanzas Rurales. (Octubre 2014) *Metodología para desarrollar una Estrategia de Financiamiento en Cadenas de Valor. Finanzas rurales*. Buenos Aires.

PARTICIPANTES DEL PROYECTO

INSTITUCIONES ESTATALES

COMUNA FORTIN OLMOS
COMUNA SAN ANTONIO DE OBLIGADO
INTA – AGENCIA DE EXTENSIÓN CALCHAQUI
INTA – AGENCIA DE EXTENSIÓN GARABATO
INTA – AGENCIA DE EXTENSIÓN LAS TOSCAS
INTA – ESTACIÓN EXPERIMENTAL RECONQUISTA
INTA – AGENCIA DE EXTENSIÓN TOSTADO
INTI – UNIDAD DE EXTENSIÓN RECONQUISTA
MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE SANTA FE
MUNICIPALIDAD DE AVELLANEDA - SECRETARÍA DE PRODUCCIÓN
MUNICIPALIDAD DE LAS TOSCAS - SECRETARÍA DE PRODUCCIÓN.
MUNICIPALIDAD DE TOSTADO - SECRETARÍA DE PRODUCCIÓN.
MUNICIPALIDAD DE VILLA OCAMPO - SUBSECRETARÍA DE PRODUCCIÓN
SUBSECRETARÍA DE AGRICULTURA FAMILIAR Y DESARROLLO TERRITORIAL DE LA NACIÓN

ASOCIACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

ASOCIACIÓN LUCHANDO EN FAMILIA - GREGORIA PÉREZ DE DENIS
ASOCIACIÓN MESA AZUCARERA Y DE DESARROLLO REGIONAL – VILLA OCAMPO
ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS DE MI TIERRA – LANTERI
ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DE 9 DE JULIO- VILLA MINETTI
ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DEPARTAMENTO VERA - MARGARITA
ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO VILLA OCAMPO – VILLA OCAMPO
COOPERATIVA DE TRABAJO FLORICULTORES DE VILLA OCAMPO LTDA - VILLA OCAMPO
COOPERATIVA LA HORTENSIA LTDA - TACUARENDI
COOPERATIVA UNIÓN CAMPESINA DEL NOROESTE LTDA - VILLA MINETTI
FEDERACIÓN AGRARIA ARGENTINA - GREGORIA PÉREZ DE DENIS
FERIA FRANCA - AVELLANEDA
FERIA FRANCA - GREGORIA PÉREZ DE DENIS
FUNDA PAZ - VERA
MUJERES RURALES UNIDAS – DEPARTAMENTO DE 9 DE JULIO
UNIÓN DE FAMILIAS ORGANIZADAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA CUÑA BOSCOSA Y BAJOS SUBMERIDIONALES DE SANTA FE – DEPARTAMENTO DE VERA

PARTICIPANTES

ACEVEDO, RAMONA
ACEVEDO, RODRIGO
ACOSTA, LORENA
ALE, JORGE
ASTURIANO, SILVINA
BERNARDI, HUGO
BILLALBA, KARINA
BORELLI, TAMARA
BRAIDOT, JOSÉ LUIS
BRANDALISE, FERNANDO
BROLLO, AVELINO
BROLLO, VILMA
CASELLA, MAURO
CASTILLO, PEDRO
CATALÁ, MIGUEL
CATENA, GERMÁN
CEJAS, RAÚL
COLANESI, MARTÍN

CORGNALI, MAURICIO
CORIA, GILDA
CORTI, FABIÁN
CREMONA, CLAUDIO
CREMONA, DAMIÁN
DEAMBROSI, ANA
DELLA ROSA, NICOLÁS
DÍAZ, ELENA
DI LEO, JOSÉ LUIS
DOMIZI, MATÍAS
FRANCO, EMANUEL
GALIBERT, JORGE
GIMÉNEZ, MARGARITA
GHIRARDI, ADRIÁN
GOBBI, ROSA
GONZALEZ, LUCIANO
HUG, ORLANDO
LAMY, RAQUEL
LATORRE, SERGIO
LEONCINI, ADRIANA
LEGUIZAMÓN, RUBÉN
LEONHART, MARÍA OFELIA
ILARI, LUCAS
MACHADO, MARCELO
MARENGO, ALEJANDRO
MARTINAZZO, LETICIA
MASIN, DARIO
MASIN, JAVIER
MASIN, MARTÍN
MASSAT, DIEGO
MEDINA, JUAN MANUEL
MEDINA, RAÚL SABINO
MILANESIO, ANDREA
MONDINO, GERARDO
MORBELLI, MARCELA
MOSCHEN, SERGIO
OCAMPO, DORA
ORTIZ, SANTIAGO
PADUAN, ALFREDO
PAGLIANI, NELVIS
PASSINI, ROCÍO
PÉREZ, NORBERTO
PETERSON, FERNANDO
PICCOLI, CARLOS
PIVIDORI, MARIELA
PIVIDORI, ORESTE
POGNANTE, FEDERICO
QUARIN, ALFREDO
RASELLI, ALDO
RADOSEVICH, VERONICA
REGONAT, ARTURO
RETAMOZO, EMILIANO
REY, ANÍBAL
ROJAS, SERGIO
RUTZ, MÓNICA
SAVOIA, PAMELA
SCAREL, JULIETA
SCARPIN, GRACIELA
SERAFINO, EUGENIO
SOSA, MARCELO
SPOSITO, AURELIO
STECHINA, ERIC
STECHINA, RICARDO
SUÁREZ, TEODORO
TEDDÍN, EUGENIA
TOMASÍN, LUCÍA
TOMASIN, WILFREDO
TORNERO, MARÍA EUGENIA
TREVISSAN, MIRTA
URZAGASTI, ANDRÉS
VARELA, ALEJANDRO
VIRARDI, MARIELA
VICENTIN, ELVIO
WETTSTEIN, GERMÁN
WUTHRICH, ALDO
YACCUZZI, MILVANA
ZAMPAR, LIDIA
ZOTO, VANESA

CFI
CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES

SANTA FE
PLAN DEL NORTE

Ministerio de la Producción
Secretaría de Desarrollo Territorial
Bv. Pellegrini 3100 • Santa Fe
desarrolloterritorial@santafe.gov.ar
(0342) 4505 300 • 4505 394