Ariel García* https://orcid.org/0000-0002-3007-0355

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet)

Acción colectiva y gestión compartida para la sostenibilidad socioeconómica: la Red de Alimentos Cooperativos y los alcances de la innovación organizativa (Argentina, 2023-2025)

Resumen

En este trabajo se indaga el caso de la Red de Alimentos Cooperativos (Argentina) a partir de la comercializadora La Minga (de la Provincia de La Rioja) que abastece de alimentos a dicha red, experiencia de innovación organizativa de alcance nacional para el lapso 2023-2025, período caracterizado por un ajuste y consecuente recesión de la economía nacional. En particular, interesa analizar el vínculo entre acción colectiva, gestión compartida y construcción de sostenibilidad socioeconómica en dos escalas: la provincial y la nacional. La investigación posee un enfoque de triangulación que se sustenta en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos a través de fuentes de información primaria y secundaria. Entre los principales resultados, cabe precisar: i) en relación a la innovación organizativa, adquiere relevancia la construcción y estabilización de vínculos así como la formación de una identidad asociativa entre cooperativistas y sus federaciones en las experiencias comerciales autogestionadas para resolver problemas administrativos, logísticos y financieros ante la ausencia/carencia de soluciones que puedan brindarse desde el mercado capitalista; ii) la gestión compartida permite poner de relieve el paternalismo que opera en el plano de las políticas públicas y observar una forma horizontal de diseñar e implementar las mismas aunque dependiente de la voluntad política, con lo cual puede resultar volátil; y iii) la acción colectiva se desarrolla más allá de la estructura estatal y allí es donde radica la construcción de la sostenibilidad socioeconómica, que es dinámica y condicionada por el contexto macroeconómico.

Résumé

Action collective et gestion partagée pour une durabilité socio-économique : le Réseau Coopératif Alimentaire et le champ de l'innovation organisationnelle (Argentine, 2023-2025).– Cet article examine le cas du Réseau Coopératif Alimentaire (Argentine) à travers l'exemple de la société de commercialisation La Minga (province de La Rioja), qui approvisionne le réseau. Ce projet d'innovation organisationnelle, d'envergure nationale, a été mis en œuvre entre 2023 et 2025, une période caractérisée par un ajustement et une récession subséquente de l'économie nationale. Plus précisément, l'étude analyse le lien entre action collective, gestion partagée et construction d'une durabilité socio-économique à deux échelles : provinciale et nationale. La recherche adopte une approche de triangulation, combinant méthodes qualitatives et quantitatives à partir de données primaires et secondaires. Parmi les principaux résultats, on peut noter que : i) concernant l'innovation organisationnelle, la construction et la stabilisation des liens, ainsi que la formation d'une identité associative entre les membres des coopératives et leurs fédérations, s'avèrent pertinentes dans les expériences commerciales autogérées visant à résoudre les problèmes administratifs, logistiques et financiers en l'absence de solutions offertes par le marché capitaliste ; ii) La gestion partagée met en lumière le paternalisme qui prévaut dans le domaine des politiques publiques et révèle une approche horizontale de leur conception et de leur mise en œuvre, bien que dépendante de la volonté politique, ce qui peut engendrer une certaine instabilité ; et iii) l'action collective se développe au-delà des structures étatiques, et c'est là que réside la construction d'une durabilité socio-économique, dynamique et conditionnée par le contexte macroéconomique.

Abstract

Collective action and shared management for socioeconomic sustainability: The Cooperative Food Network and the scope of organisational innovation (Argentina, 2023-2025).– This paper examines the case of the Cooperative Food Network (Argentina) through the lens of La Minga Marketing Company (from the Province of La Rioja), which supplies food to the Network. This organisational innovation project has a national scope and was implemented between 2023 and 2025, a period characterised by an adjustment and subsequent recession of the national economy. Specifically, the study analyses the link between collective action, shared management, and the construction of socioeconomic sustainability at two scales: the provincial and the national. The research employs a triangulation approach, combining qualitative and quantitative methods using primary and secondary data sources. Among the main results, the following should be noted: i) regarding organisational innovation, the construction and stabilisation of ties, as well as the formation of an associative identity among cooperative members and their federations, becomes relevant in self-managed commercial experiences aimed at resolving administrative, logistical, and financial problems in the

absence of solutions offered by the capitalist market; ii) shared management highlights the paternalism that operates in the realm of public policies and reveals a horizontal approach to designing and implementing them, although dependent on political will, which can make it volatile; and iii) collective action develops beyond the state structure, and it is there that the construction of socio-economic sustainability lies, which is dynamic and conditioned by the macro-economic context.

PALABRAS CLAVE/MOTS CLÉ/KEYWORDS

Gestión compartida, acción colectiva, innovación organizativa, comercialización asociativa, alimentos.
Gestion partagée, action collective, innovation organisationnelle, marketing associatif, alimentation.
Shared management, collective action, organizational innovation, associative marketing, food.

I. INTRODUCCIÓN

En esta investigación se aborda uno de los dispositivos de comercialización asociativa de Argentina para el lapso 2023-2025, fundamentalmente concebido en torno a la distribución minorista en el mercado de alimentos elaborados por distintos formatos asociativos (cooperativas de trabajo, federaciones de cooperativas, etc.). En este trabajo se indaga el caso de la Red de Alimentos Cooperativos (Argentina) a partir de la comercializadora La Minga (de la Provincia de La Rioja) que abastece de alimentos a dicha red, experiencia de innovación organizativa de alcance nacional. En particular, interesa analizar el vínculo entre acción colectiva, gestión compartida y construcción de sostenibilidad socioeconómica en dos escalas particulares: la provincial y la nacional.

Las especificidades de la estructura productiva de América Latina han sido ampliamente indagadas a partir de los enfoques cepalino y de la dependencia, fundamentales en el debate sobre el cambio estructural en el tercer cuarto de siglo XX. Ambas perspectivas han permitido abordar las implicancias de dimensiones invariables de un determinado modo de regulación en un territorio que integra la macroestructura de la economía mundial a través de un posicionamiento periférico y subordinado en el comercio internacional (Prebisch, 1949). No obstante, esta transformación de estructuras sociales y económicas se topa con la formación de excedente sin acumulación de capital, lo cual conspira con un desarrollo "auténtico" (Furtado, 1964) y se expresa en la imitación de patrones de consumo del centro en una estructura social heterogénea. Este fenómeno se intensifica como producto de la tercera revolución industrial, en el que el conocimiento científico se torna desechable, efímero, incremental y fundamentalmente codificado, con lo cual impide una replicabilidad en las periferias y veta su camino en el desarrollo tecnológico (Oliveira, 2004).

Este proceso de reestructuración económica de escala planetaria posee sus reflejos en las formas que adquiere el sistema agroalimentario y, por ende, la comercialización minorista, con el auge del supermercadismo y la crisis de la pequeña producción, elaboración y distribución de escala local y regional, exacerbada a partir de la década de 1980 (Reardon y Berdegué, 2002, p. 86). El supermercadismo cobró preeminencia, impulsando la estandarización de la producción y de las pautas de consumo, así como la integración vertical y horizontal de las cadenas de valor (Rodríguez et al., 2022, pp. 17-18). Sin embargo, la comercialización minorista se fue transformando a velocidades disímiles en función de los rubros de alimentos: en la experiencia argentina las ferias y mercados frutihortícolas continuaron siendo significativos como canales de abastecimiento (Reardon y Berdegué, 2002, p. 93).

Como contrapartida a la tendencia al supermercadismo y a través de la permanencia —así como la experiencia acumulada y sistematizada— de formatos como las citadas ferias, se desarrollan iniciativas asociativas desde las que se diseñan diversas formas de innovación, que buscan lograr y escalar soluciones para el acceso a alimentos, usualmente estructuradas en base a relaciones de proximidad y efectivizadas a partir de la participación de quienes producen, comercializan y consumen. Estos dispositivos resultan factibles mediante la constitución de redes de productoras/es, comercializadoras y consumidoras/es que se conciben, se institucionalizan y se densifican en tramas desplegadas en los territorios, a partir de interfaces entre dependencias estatales y organizaciones sociales. Este aspecto resulta

de interés en función de la heterogeneidad estructural de los territorios de Argentina, donde se desenvuelven economías plurales —es decir, no solo ni plenamente capitalistas— a partir de innovaciones y novedades que se producen y replican en contextos no planeados y contingentes, se interiorizan y se territorializan. Este proceso supone que el lugar —en tanto sitio, pero también en tanto escala local y ámbito identitario— es la sede de la resistencia creativa de la sociedad civil organizada, desde donde se busca contrarrestar a través de formatos de participación social la homogeneización que persigue el supermercadismo a escala global. En esta dirección, la investigación parte del supuesto de que la innovación social se produce a instancias de una participación popular que supone una acción colectiva institucionalizada mediante la gestión compartida —dirigida a la construcción de tramas de valor—, que permite una forma de resistencia horizontal (Santos, 1996, p. 129).

A continuación, desarrollamos nuestro enfoque metodológico para luego abordar en una tercera sección la perspectiva teórica. En la cuarta y quinta sección se expone el referente empírico de esta investigación y, en la última, se aportan reflexiones finales y algunas ideas para indagaciones futuras.

II. Enfoque metodológico

La investigación se ha planteado desde un enfoque de triangulación en tanto "aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno" (Denzin, 1990, p. 297), que se sustenta en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos de modo de complementar sus resultados. El enfoque de triangulación busca reconocer características semejantes y particulares en las dimensiones que pueden integrar un caso o casos (Lijphart, 1971; citado en Pérez Liñán, 2023). Esta definición permite alcanzar fines: *a*) descriptivos y explicativos, procurando comprender la naturaleza y alcance de la gestión compartida; *b*) explicativos, considerando las estrategias y procesos de innovación, así como las características de las tramas de valor efectivamente construidas en los territorios en torno a las iniciativas productoras de alimentos; y *c*) descriptivos y explicativos, en relación a diferencias en las interfaces vinculadas a la acción colectiva que integra los dispositivos de comercialización asociativos.

El dispositivo de comercialización asociativa a indagar se ha seleccionado en función de los siguientes indicadores: *a*) proveedores (según estrategias de elaboración y comercialización de alimentos, nivel de alcance y antigüedad de las iniciativas, tipo de actores y agentes involucrados, características y formatos de adquisición y venta de productos); *b*) comerciales (en función de accesibilidad a financiamiento —subsidios, créditos, tasas subsidiadas, etc.—; origen de los recursos —internacional y nacional—); *c*) organizacionales (según formato —asociaciones de hecho o jurídicamente constituidas, cooperativa según tipo, etc.—, modalidad de interfaz productiva, comercial, organizativa); *d*) innovativos (tipo de nichos de origen, novedades sociotécnicas, estrategia de sostenibilidad socioeconómica, etc.).

Por lo tanto, en esta investigación nos interesa abordar el caso de la Red de Alimentos Cooperativos a partir de la comercializadora La Minga de la Provincia de La Rioja (noroeste de Argentina), considerando centralmente: *a*) formas alternativas de planificación; *b*) modalidades que adquiere la innovación organizacional a partir del origen y antigüedad de la experiencia; y *c*) esquemas de gestión compartida entre dispositivos estatales e iniciativas asociativas articuladas en donde la trayectoria, la voluntad política y la integración a una federación resultan fundamentales, considerando su relevancia en el nivel de formalización (tributaria, administrativa) de las cooperativas asociadas así como la escala y la reputación de estas en torno al cumplimiento de entregas de bienes y servicios, en el sentido de la valoración que distintos actores (público, funcionariado, clientes, pares) poseen sobre una empresa cooperativa, basada en sus acciones y trayectoria a lo largo del tiempo.

Asimismo, las fuentes de información utilizadas han sido: *a*) primarias —observación de campo y entrevistas semiestructuradas y no estructuradas a informantes calificados (productores cooperativos,

comercializadores, cooperativistas, técnicos, funcionarios en diferentes órdenes de gobierno y con injerencia en las políticas estatales dirigidas, etc.) con experiencia actual y/o pasada—; y *b*) secundarias —académicas, documentos institucionales, informes públicos y resoluciones ministeriales, periodísticas, cartográficas, estadísticas (oficiales y privadas), etc.—.

Entre las fuentes primarias, las entrevistas se realizaron entre abril 2023 y junio de 2025 por un espacio de entre 60 y 90 minutos cada una, en donde se abordaron las principales dimensiones de análisis de forma pormenorizada. El contenido de las entrevistas se ha procesado a través de los programas Journalist y ATLAS.ti a partir de palabras clave tales como: comercialización, innovación organizacional, política pública, precios, escala, logística, sostenibilidad, acción colectiva, gestión compartida, entre otras. Las mismas fueron sistematizadas a través de las siguientes dimensiones de análisis: *a*) organización interna; *b*) vinculación interinstitucional; *c*) infraestructura y logística; *d*) abastecimiento y articulación con la producción; y *e*) distribución y vínculos con el consumo. Por el lado de las fuentes secundarias, estas se han buscado, analizado y sistematizado a partir del diálogo entre conceptos y casuística, en la medida que el trabajo de campo aportaba nuevos interrogantes, ligados con las dimensiones recién citadas.

Por último, en función del objetivo de investigación, se ha definido el recorte temporal y espacial. En cuanto al primero, desde un enfoque iterativo se aborda el lapso 2023-2025, aunque se interroga por hitos previos que conforman el lapso indagado. Respecto del recorte espacial, se asume un enfoque escalar en el que las dimensiones de análisis se abordan tanto en la escala nacional, sobre todo cuando se refiere a la Red de Alimentos Cooperativos, como subnacional, fundamentalmente al tratarse el caso de la comercializadora La Minga, provincia de La Rioja. Esta provincia se encuentra en el noroeste argentino, se desarrolla entre áreas llanas, precordilleranas y andinas. Se trata de una unidad subnacional de relativo escaso desarrollo económico en relación con las áreas centrales del país, donde se localiza la región pampeana.

III. Antecedentes y marco conceptual

En este apartado desarrollamos el enfoque de la investigación a partir de las siguientes dimensiones conceptuales: *a*) Estado como relación e interfaces entre las dependencias del mismo y las organizaciones sociales; *b*) la innovación organizativa como proceso de fortalecimiento de la iniciativa asociativa que aquí denominamos sostenibilidad en la Economía Social y Solidaria (ESS); *c*) el diseño y alcance de los dispositivos de comercialización; *d*) la acción colectiva institucionalizada mediante la gestión compartida dirigida a la construcción de tramas de valor; y *e*) la gestión compartida como estrategia de articulación de recursos en virtud de una finalidad común.

En esta investigación se comprende al Estado como relación, como un campo de y en disputa. A través de esta perspectiva se puede abordar críticamente el diseño de herramientas de planificación alternativas e iniciativas de desarrollo económico y social relacionadas con la formulación de políticas públicas orientadas a mitigar la desigualdad urbana y regional. Se trata de centrar este enfoque en las personas, motivaciones y grupos de interés que operan a través y/o a partir de dispositivos para influir en la producción de orden social bajo diferentes estrategias de planificación orientadas por la comercialización asociativa. Desde esta perspectiva, las interfaces son un instrumento de operacionalización de la noción de Estado que permite comprender las relaciones sociopolíticas, las configuraciones estatales en sus distintos niveles y las formas de subjetivación (Foucault, 1984).

Así, las interfaces pueden definirse como espacios institucionalizados de intercambio y resolución/estabilización de controversias en los que se disputa el poder, se arriesgan los proyectos y se dirime el gobierno de la sociedad en un momento y lugar determinados (Sterling y García, 2024). En estos espacios, interactúan diferentes dependencias y estructuras estatales, organizaciones sociales, los agentes económicos, entre otros (Tapia, 2010). En el marco de las iniciativas asociativas, estas interfaces operan sobre el establecimiento de un proyecto económico alternativo a la economía de

mercado, el desarrollo y consolidación de subjetividades a partir de la construcción de la identificación y la representación de las demandas (Gradin, 2018, p. 23). Este enfoque supone otorgar preeminencia a las formas de innovación organizativa, en donde lo artefactual —en tanto producto material que resulta del desarrollo tecnológico— se amalgama con una estructura productiva particular, la ubicación de los emprendimientos en la jerarquía de la misma y los saberes que se co-construyen para gestionar —como se apreciará más abajo— tiempo y eficacia.

Por lo tanto, desde la perspectiva aquí planteada la discusión entre innovación, planificación y desarrollo busca trascender los planteos relativos al conocimiento "técnico" o del poder de la ciencia como factores determinantes de la innovación (Thomas et al., 2014). En cambio, en la experiencia aquí abordada se procura explorar cómo las estrategias y procesos de innovación desplegados por los dispositivos de comercialización asociativa de alimentos atienden, procesan y sobrellevan la heterogeneidad territorial, así como dichas estrategias y procesos son apropiados, asimilados, difundidos e institucionalizados en distintas interfaces.

En las mencionadas estrategias y procesos, la interacción entre tecnología y sociedad posibilita un proceso de coproducción, en el que ambas interactúan en tiempo y espacio (Moors et al., 2004). Estas prácticas de innovación suelen desenvolverse en un contexto donde operan resistencias —no solo activadas por actores subalternos—, por las cuales la planificación popular —la que sucede "desde abajo"— supone cuestionar el "mero instrumento burocrático-legal o el método tecnocrático que se puede aceptar o rechazar. La alternativa al plan es la improvisación o la resignación, y ambas son una renuncia a conquistar nuevos grados de libertad" (Matus, 1995, p. 14).

La elaboración de un plan excede a las oficinas estatales, puesto que también es una actividad significativa en el sector privado y en el cooperativo. En el campo de la autogestión del trabajo la planificación se plasma en prácticas de innovación, que resultan fundamentales para asegurar la pervivencia de las iniciativas y que se centran por caso en la adaptación de los tiempos de trabajo a la cotidianeidad de las/os asociadas/os (Bauni, 2022). En este aspecto, la sostenibilidad puede abordarse en tanto noción imbricada en dos dimensiones: tiempo y eficacia. Supone la aptitud de un emprendimiento de perdurar a partir de la capacidad de generar sus propios ingresos (Vázquez, 2016).

Desde la óptica de la ESS, se identifican al menos dos enfoques relativos a la sostenibilidad (Vázquez, 2016). El primero la considera como consecuencia de la eficiencia económica, en tanto los emprendimientos desarrollan la capacidad de competir en el mercado. En cambio, un segundo enfoque —alineado con lo que la iniciativa abordada en este artículo permite analizar— propone que la sostenibilidad depende del desarrollo de instituciones y políticas basadas en principios como la reciprocidad, la redistribución, las economías domésticas y la planificación. Como puede apreciarse, esta última perspectiva supone diseñar una gestión compartida —como se observará más adelante—, de contraponer la sostenibilidad económica mercantil estricta por circunscribirse al excedente monetario y a la capacidad de competir en el mercado, frente a una sostenibilidad socioeconómica o social pensada como capacidad de reproducir el trabajo. Nótese que este segundo enfoque permite abordar diversidad de principios económicos, que trascienden los factores clásicos de la producción (trabajo, tierra y capital) y considerar elementos fundamentales como la reciprocidad, la demanda de empleo y de la producción (Hintze y Vázquez, 2011).

Ahora bien, estas prácticas de innovación que resultan claves para su sostenibilidad en las iniciativas de comercialización asociativa pueden ser enfocadas desde su dimensión organizativa debido a que, al concebirse como una red, un dispositivo está ligado al poder, al saber y a la subjetividad (Foucault, 1984). Por lo tanto, uno de los principales intangibles que implican los dispositivos de comercialización asociativa es la creación y consolidación de una trama identitaria, con gobernanza territorial, organización colectiva en red y coordinación entre productores, empresas e instituciones locales. Esta trama supone una acción colectiva, en el sentido propuesto por Melucci (1994, p. 157), en

tanto proceso que resulta de intenciones, objetivos, recursos y limitaciones en el que un grupo dota de sentido el "estar juntos" y emprende una orientación construida intencionalmente a partir de relaciones que se despliegan en un sistema de oportunidades y obligaciones.

Como aquí se trata de una acción deliberada y destinada a la producción y/o comercialización, resulta significativa la noción de trama de valor. Esta adquiere relevancia para el análisis de los procesos de innovación y la generación de interfaces, puesto que, como señala Caracciolo (2014), la trama es un dispositivo en el cual se articulan los agentes de la economía social de un territorio, cada uno con sus capitales —económico, cultural, social, simbólico, ambiental y político—, con otros actores institucionales dispuestos a sostener sus prácticas y estrategias, para generar mercados solidarios. Dematteis y Governa (2005, p. 45) consideran las relaciones de poder a nivel local como "ejercicio de forma activa y 'en positivo' de la territorialidad, la cual deriva de la acción colectiva territorializada y territorializante de los agentes locales y se dirige a la construcción de estrategias inclusivas".

A partir de esta articulación, se logran consolidar mercados en los que resulta factible producir valor en forma equitativa y sostenible en el tiempo, con beneficios para sus integrantes y el entorno social. Las organizaciones que suelen participar e integrar una trama de valor resultan, como destaca Machado Ferrão (2002, p. 22), potencialmente más innovadoras cuanto mayor sea su capacidad de recombinar, en función de sus objetivos específicos, conocimientos provenientes de diversas fuentes (conocimiento tácito —localizado y específico— y codificado, por lo tanto, generalizable).

Por último, dicha articulación también puede ser comprendida a partir del paradigma de la gestión compartida (en el sentido propuesto por Cardarelli y Rosenfeld, 2002, p. 18). La misma supone una respuesta a la crisis de los Estados latinoamericanos, así como una iniciativa impulsada por organizaciones sociales —cooperativas, federaciones de cooperativas, cámaras empresarias, sindicatos, mutuales, etc.— involucradas en la gestión y/o control de las políticas públicas bajo esquemas participativos posibilitados por la democratización (Fleury, 2002, p, 224). Se trata de un enfoque que procura abordar la gestión de forma intersectorial y multiactoral. En la experiencia argentina este paradigma se suele reproducir en programas y proyectos a través de la organización de consejos locales o comités de gestiones (a escala municipal, barrial, comunitaria), en los que cobra relevancia la construcción de la confianza a partir de la posibilidad de la auditoría y transparencia. Usualmente, la gestión compartida consiste en un conjunto de experiencias de pequeña escala y se trata de formas asociativas de gestión de las políticas sociales, aunque como aquí se observará no solamente de estas. En términos operativos, el esquema organizativo y de gestión por proyectos conlleva a que los diversos conflictos distributivos que implica el diseño y asignación de recursos que integran aquellos se fragmenten en distintas áreas de la intervención pública (estatal y no estatal) aunque también supone un campo de negociación entre distintos actores, donde se discute la imagen paternalista del Estado (Cardarelli y Rosenfeld, 2002, p. 18).

En suma, uno de los aspectos centrales de gestión de la política por proyectos y programas, usualmente administrada en dispositivos denominados "unidades ejecutoras" es que pueden desarrollarse estilos de "microgestión asociada", consistentes en redes que suelen alcanzar resultados estables en el tiempo —la sostenibilidad socioeconómica arriba aludida—, especialmente a niveles locales (Cardarelli y Rosenfeld, 2002, p. 18). Como señala Fleury (2002, p. 224), la generación de redes resulta de la complejidad de los procesos administrativos en una dinámica que obstaculiza que cualquier actor aislado comande los procesos y la velocidad de los cambios. En ese sentido, las redes suponen una interacción de agentes públicos y privados a partir de interfaces que permiten administrar políticas y proyectos donde los recursos son escasos, los problemas son complejos y los actores interesados son múltiples. Sin embargo, la gestión de redes dista de ser sencilla, lo que ha redundado en resultados ambivalentes en la instrumentación de programas y proyectos mediante esquemas de gestión compartida como se observará a continuación.

IV. Resultados: la Red de Alimentos Cooperativos

En investigaciones previas sobre iniciativas de comercialización asociativa en la Argentina del primer cuarto del siglo XXI, se observa que, habitualmente, los dispositivos asociativos se formalizan a partir de la figura del cooperativismo de trabajo, combinan trabajo permanente con temporario u ocasional y cuentan con entre cinco y diez trabajadores permanentes y puestos de empleo que fluctúan en el tiempo en función de la expansión/retracción de la demanda y/o del alcance y complejidad de las funciones desempeñadas en el contexto local (Mosse, 2019; Dziencielsky, 2020; Vidal y García, 2025).

La intermediación que diseñan e instrumentan las organizaciones consta de diversas etapas: el contacto con el productor; la logística (es decir, planificar el sitio de arribo del producto y su respectivo retiro y acopio en la sede de la organización); la publicación y difusión de precios y productos; la toma de pedidos y su posterior distribución y el pago a los productores. Asimismo, se ha registrado que las organizaciones destinan una cantidad significativa de tiempo en tareas de gestión —aprendizajes en torno al lenguaje técnico, administración, presentación de balances, inscripciones y trámites—, inherentes a su actividad y a la formalización alcanzada, lo cual requiere de innovación organizativa y de un vínculo dinámico con los dispositivos estatales (Mosse, 2019; Dziencielsky, 2020; Vidal y García, 2025; Altschuler et al., 2025). Estos aprendizajes pueden incluir también la incorporación de herramientas informáticas para la gestión comercial, siendo Odoo y Chasqui los dos *software* más extendidos en Argentina. Los procesos de formalización resultan complejos —incluso contradictorios porque suponen ser legibles para las dependencias estatales— y demandan la construcción de interfaces de las organizaciones con y en la arena estatal.

En tales interacciones, la comercialización asociativa suele toparse con diversidad de problemas. Entre las limitaciones usuales que han sido documentadas por Caracciolo et al. (2023, p. 13), se destacan: volumen insuficiente y/o discontinuo; problemas de logística, especialmente carencia de lugares de acopio, de disponibilidad de transportes adecuados, imposibilidad de asumir el costo del transporte; dificultad de sistematizar la organización y/o gestión del proceso comercial; normativa de control de calidad/inocuidad e higiene inapropiadas para pequeños productores y comercializadoras; canales de comercialización inaccesibles e inadecuados; carencia de capital de trabajo para la adquisición de insumos y para financiar el proceso comercial (aspecto ligado con la ausencia de crédito para capital de trabajo y para equipamiento en pequeñas empresas y cooperativas de trabajo); precariedad de las condiciones de vida y de producción; escaso conocimiento por parte de las/os consumidoras/es de las características de la producción de los agricultores familiares; comercialización por volumen sin diferenciar calidad en diversidad de productos. A estas problemáticas, suelen agregarse las dificultades de desarrollar, implementar y/o sostener una logística asociativa entre distintos dispositivos. También deben considerarse las dificultades que condicionan la esfera del consumo, entre las que se registran la restricción del acceso a alimentos sanos, seguros y variados; una modificación de las pautas culturales de consumo asociadas a la comensalidad; elevados precios de los productos debido a su determinación unilateral por parte de los grandes fabricantes y/o cadenas comerciales; así como el creciente endeudamiento de las familias en virtud del deterioro del poder adquisitivo. En este contexto general es en el que se funda y desarrolla la Red de Alimentos Cooperativos.

Durante el lapso 2014-2018, Argentina atravesó significativos cambios en la política económica nacional que redundaron en la caída del salario real producto de un ajuste fiscal, el incremento del precio de los servicios públicos y situaciones de acaparamiento de mercadería por parte de las grandes cadenas comerciales. La Red de Alimentos Cooperativos se origina en un contexto de movilización social en torno al precio de los alimentos, en el que también surgieron o se fortalecieron otras experiencias de comercialización asociativa que irían posteriormente integrando instancias de cooperación.

A mediados de la década de 2010 y en un contexto de aceleración de la inflación producto de una

CUADRO I. *Características organizativas y operativas de la Red de Alimentos Cooperativos*

Variable	Características principales
Organización	La red agrupa 199 organizaciones y en secretarías por etapas del circuito. Se articulan dos figuras jurídicas: CECOPAF para comercialización y asistencia técnica; y Cooperativa de Trabajo Alimentando para gestión operativa y comercial. Sistematiza aprendizajes y recibe aportes en encuentros nacionales anuales y regionales.
Vinculación interinstitucional	Articulación con el Municipio de San Martín (Provincia de Buenos Aires); universidades (UNQ, UNTREF); CEUR/Conicet; y organismos provinciales vinculados a la economía social.
Infraestructura y logística	Centro logístico de 400 m² en San Martín, flota propia de vehículos para distribución mayorista y minorista y cuatro locales en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Desafíos logísticos suponen gestión tecnológica de *stocks* y comercio electrónico.
Abastecimiento y articulación con la producción	1200 productos de 199 organizaciones de 19 provincias (todas las que conforman Argentina con excepción de Santa Cruz, San Luis, Santiago del Estero y Formosa). Vínculos dirigidos a fortalecer organizaciones productivas y que respetan precios fijados por productores con pago inmediato.
Distribución y vínculos con el consumo	Comercialización mayorista y minorista a 110 puntos de venta y cuatro locales propios en CABA; plataforma web nacional; descuentos a organizaciones de la red —ventas a precios mayoristas— y margen para costos operativos.

Elaboración propia en base a entrevistas y documentos institucionales.

devaluación del tipo de cambio, diversas cooperativas productoras de alimentos que integraban la Comisión de Economías Regionales de Cooperar (Confederación de Cooperativas de la República Argentina, organización cooperativa de tercer grado) elaboraron un diagnóstico en torno a las dificultades de inserción comercial de estas iniciativas en los mercados minoristas tradicionales, aspecto que redundaba en una limitación para su expansión productiva. Esta situación se desarrollaba ante la carencia de un dispositivo comercial propio que permitiera canalizar en tiempo y forma la producción hacia las principales áreas de consumo (García, 2025), fundamentalmente mercados metropolitanos como el del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA, que reúne 16 millones de personas, un tercio de la población total argentina).

A partir de dicho diagnóstico, integrantes del sector cooperativo que residían en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires comienzan a organizarse para desarrollar un dispositivo comercial que integrara cooperativas que elaboran diversidad de productos —fundamentalmente alimentos—. La iniciativa de instituir una red implicaba visibilizar formas alternativas de producir y comercializar bajo esquemas solidarios, aspectos que a comienzos de la década de 2010 resultaban conocidos solo en segmentos de la sociedad —fundamentalmente universitarios y militancia de movimientos sociales y partidos de izquierdas— (Altschuler et al., 2025). A pesar de este relativo desconocimiento de la sociedad, diversas cooperativas de productores comenzaron a abastecer la red, que procuró posicionarse en un mercado en expansión, el de las comercializadoras asociativas (otros dispositivos con despliegue territorial significativo son Alta Red y la Federación de Cooperativas Federadas, entre otras).

A escala nacional y en términos administrativos, la Red de Alimentos Cooperativos se instrumenta a partir de dos cooperativas, una de trabajo (Cooperativa de Trabajo Alimentando) y otra de servicios, preexistente (CECOPAF, Centro de Comercialización de Productos de Agricultura Familiar Cooperativa de Provisión de Servicios Limitada). Ambas integran una organización de segundo grado: la Federación de Cooperativas Alimentarias, que institucionaliza la red después de diez años y posee una finalidad gremial (Altschuler et al., 2025). Las dos cooperativas poseen objetivos disímiles, mientras CECOPAF se concentra en la comercialización de los productos elaborados por cooperativas que integran la red, Alimentando dedica su actividad a

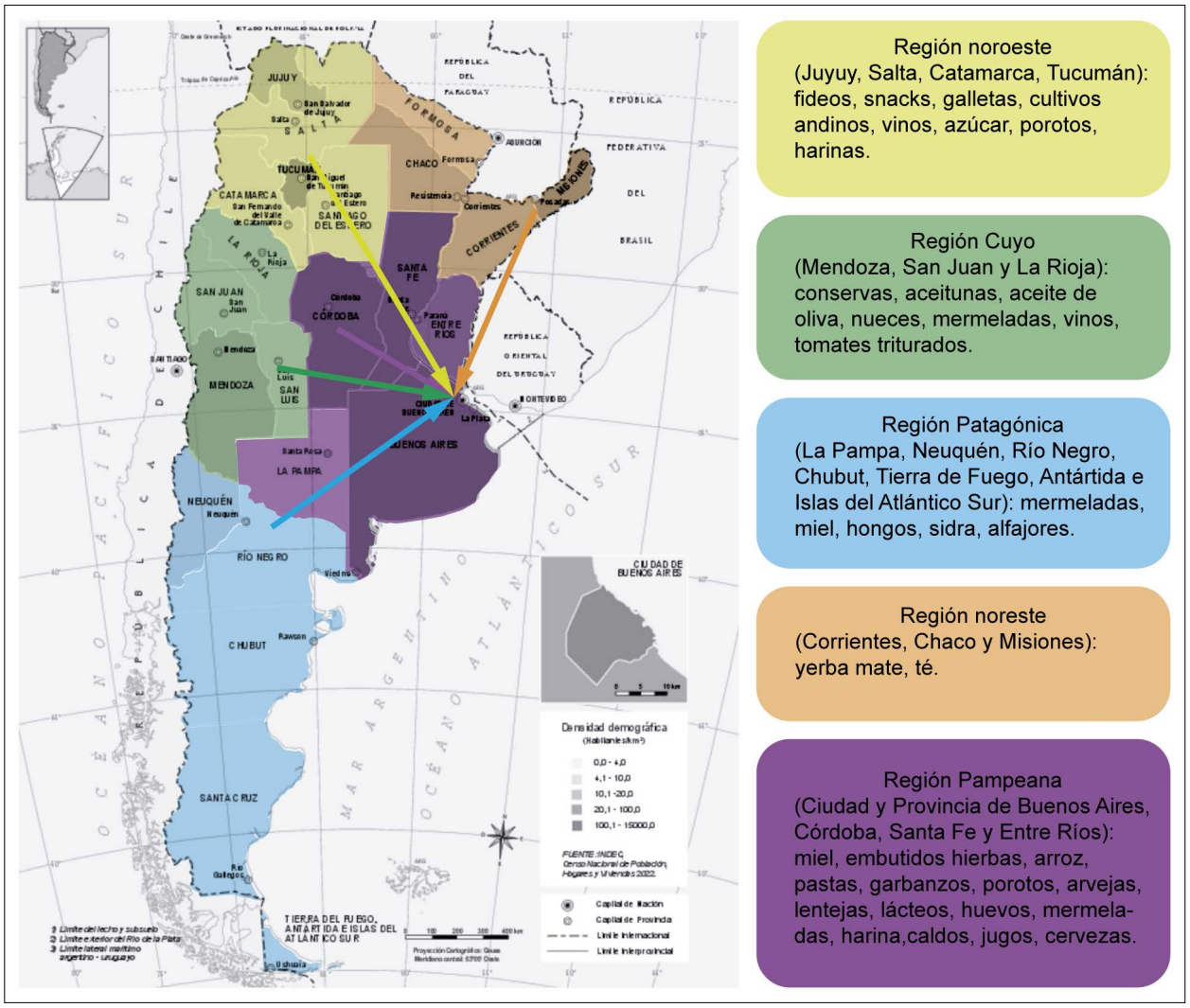

FIG. 1. Red de Alimentos Cooperativos: principales orígenes según productos. Elaboración propia en base al IGN de la República Argentina (2026).

la gestión de espacios comerciales, la administración financiera y contable, la atención al público, el acopio y la distribución, el comercio electrónico y la formación de cuadros profesionales específicos (Cuadro I). Esta división funcional de responsabilidades persigue la meta de que la urgencia —la gestión comercial— no impida atender lo importante —integrar a más cooperativas y a más productos a la red—. Sin embargo, este último aspecto resulta complejo de alcanzar porque además de las habilidades sociotécnicas se busca formar cooperativistas (entrevista a la secretaria general de CECOPAF, 5 de junio de 2024) en un contexto histórico en el que prima la segmentación e individualización del mundo del trabajo.

La iniciativa comenzó a operar en 2015 como una red, a partir del arriendo de un pequeño espacio que, por sus dimensiones, no tornaba factible el almacenamiento y gestión de un volumen que redundara en la sostenibilidad socioeconómica de la experiencia (entrevista al presidente de la Cooperativa de Trabajo Alimentando, 19 de abril de 2023). Por ende, inicialmente, esta experiencia no aseguraba la sostenibilidad socioeconómica (García, 2025). Ello derivó en la imposibilidad de lograr un ingreso mensual para el grupo, lo cual supuso trabajo no re-

munerado y una definición relativa a la importancia de desarrollar una experiencia comercial asociativa de forma profesional (entrevista a la secretaria general de CECOPAF, 5 de junio de 2024).

Diez años después, en 2025, el nodo central de la red se integra con 40 personas, contabilizando asociadas/os y empleadas/os (García, 2025). En tanto dispositivo, la Red de Alimentos Cooperativos supone un conjunto de decisiones administrativas y políticas, que se sustenta en normativas escritas y tácitas, en las que se codifican los saberes en torno a las disposiciones estatales que se traducen en "saber cómo" llevar adelante trámites, así como en relación a los aprendizajes de la gestión comercial (entrevista a socia de la Cooperativa Alimentando, 18 de mayo de 2023). El establecimiento del margen comercial es un aspecto que se ha debatido hasta alcanzar una definición que fuera operativa para definir el precio de venta mayorista y minorista. El margen comercial aquí es concebido como la diferencia entre el precio al que llega un producto a la comercializadora (y con qué medio de transporte se traslada) y el precio de venta. La toma de decisiones de la red se procura en un marco horizontal, lo cual ha supuesto procesos de gestión relativamente más largos coincidentes con la planificación popular, que buscan contribuir a la sostenibilidad socioeconómica. Esta situación supone construir metodologías de intervención para abordar las tensiones que pueden surgir en las asambleas, debido a que distintos pareceres entre las/os asociadas/os y la búsqueda y evaluación de empleadas/os resultan aspectos de relevancia —incluso controversiales— en la dinámica cotidiana (entrevista al presidente de la Cooperativa de Trabajo Alimentando, 19 de abril de 2023).

Entre las distintas perspectivas, se ha discutido cómo definir la retribución al trabajo de las/os asociadas/os en función de las responsabilidades, las capacidades y el tiempo empleado. Como forma de incentivar una mejora en la productividad del trabajo, se ha buscado un horizonte de profesionalización de la actividad en la que se considere la responsabilidad de las personas a la par de sus aptitudes y se planifique a través de indicadores y metas plurianuales. En ese marco, la formación de personas polivalentes con capacidad de coordinar diversas actividades resulta compleja, en un contexto de fluidez del mercado de trabajo y de búsqueda constante de personas más jóvenes como asociados, antes que como empleados (entrevista a socia de la Cooperativa Alimentando, 18 de mayo de 2023).

Hacia 2024, la Red de Alimentos Cooperativos comercializa a través de la red cerca de 1200 alimentos diferentes (Altschuler et al., 2025). Como se observa en la Fig. 1, usualmente se trata de alimentos secos, lo cual facilita su transporte debido a que se evitan los problemas del traslado de los alimentos frescos (pérdida de calidad, perecibilidad) en trayectos que pueden suponer de 20 km a 1800 km entre el lugar de producción y el nodo central en el AMBA. Cabe considerar que los productos expuestos en el gráfico representan una proporción significativa de los alimentos que integran la oferta, aunque se verifican otros que suelen tener una disponibilidad comercial acotada en el territorio por su condición de alimentos frescos —panificados, frutas y hortalizas en el AMBA— o que poseen volúmenes pequeños o discontinuos —p. ej., cervezas, *pickles*, mates y bombillas, galletitas y tostadas, etc.— (Altschuler et al., 2025). Asimismo, el volumen de ventas se encuentra afectado por la pérdida de salario real que supone la política de ingresos del Gobierno de Javier Milei desplegada en el bienio 2024-2025, centrada en el supuesto de que la inflación se reduciría mediante la retracción de la participación del ingreso en la renta nacional, lo cual además de no verificarse en los hechos redunda en una caída del consumo masivo (Etchemendy, Pastrana y Vezzato, 2024). Este escenario conspira contra la sostenibilidad mercantil de las cooperativas integrantes de la propia red.

La mayoría de las organizaciones miembros de la red se orientan a la producción, aunque también la integran otras de consumo, de comercialización y de comunicación. En términos de figuras jurídicas, a mediados de 2024 se registraban 31 cooperativas, tres federaciones de cooperativas, dos mutuales y una federación de mutuales, una asociación civil, cuatro pequeñas empresas, dos redes de comercialización, una comunidad originaria y diversidad de iniciativas en proceso de formalización (Altschuler et al., 2025). Esta articulación busca fortalecerse a partir de dos dinámicas: *a*) un encuentro anual pre-

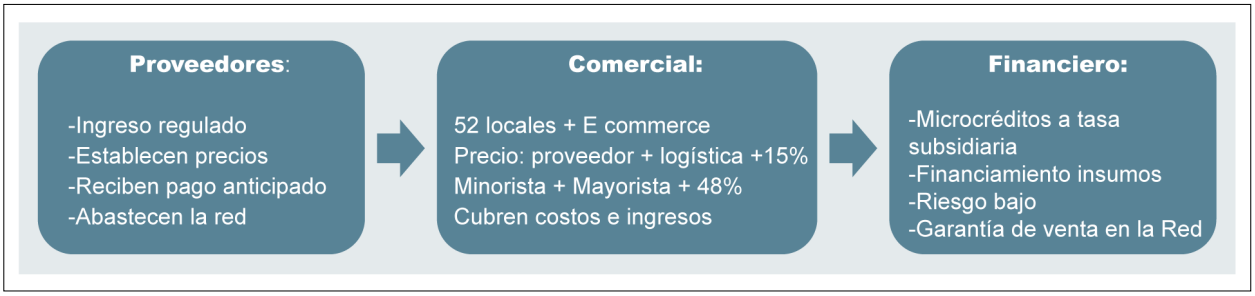

FIG. 2. Red de Alimentos Cooperativos: eslabones de proveedores, comercial y financiero (2024). Elaboración propia en base a entrevistas y documentos institucionales.

sencial de escala nacional —hasta 2025, se realizaron cinco— y la promoción de reuniones regionales adicionales, en las que también se destaca el Foro Alimentar Ciudades donde se tratan proyectos de ordenanzas municipales a partir de la construcción de interfaces con intendencias y concejos deliberantes (así sucedió en los municipios de Tres de Febrero, San Martín, San Antonio de Areco, Rosario, etc.); *b*) el establecimiento de secretarías orientadas a sectores estratégicos de la cadena de valor: producción primaria, agregado de valor, comercialización, consumo, mutuales y asistencia técnica (Red de Alimentos Cooperativos, 2024). De modo esquemático, el accionar de la red se puede analizar en tres componentes: proveedores, comercial y financiero (Fig. 2).

En cuanto al eslabón de los proveedores, su ingreso se encuentra regulado. Inicialmente, ante muestras de interés se establece una lista de espera mientras se procura un conocimiento mutuo entre cooperativa y red (por caso, tener información de la calidad de los productos y de la gestión productiva y comercial). Al ingresar, la cooperativa comercializa sus productos y recibe de la red un pago anticipado en un solo desembolso de acuerdo con el precio que fija el proveedor. Esta secuencia es producto de una definición del nodo central de la red, que considera que "no podemos pedirle a los productores que financien el proceso comercial, lo financiamos nosotros" (entrevista al presidente de la Cooperativa de Trabajo Alimentando, 19 de mayo de 2023).

En relación con el eslabón comercial, al precio que establece el proveedor se suma el precio logístico. Ese valor varía dependiendo de si la mercadería llega directo del proveedor al centro logístico de San Martín, Provincia de Buenos Aires (2,5 %); de si la red retira la mercadería en origen (5 %); o de si, además, tiene que solventar el gasto de transporte desde origen (10 %). Finalmente, a fines de 2024 el precio mayorista se establecía adicionando un 18 % al precio logístico, mientras que el precio minorista se fijaba sumando un 48 % a aquel precio. Con ese margen y a partir de un determinado volumen de ventas, se cubren tanto los costos de operación (alquileres, amortización de capital, etc.) como el retiro (denominación usual referida al ingreso mensual de las/os asociadas/os a una cooperativa en Argentina) (García, 2025).

Respecto al eslabón financiero, hasta 2024 el pago anticipado o el financiamiento en forma de capital de trabajo para la adquisición de insumos que realizaba la red hacia alguna de las iniciativas que la integraban podía instrumentarse mediante microcréditos con tasas subsidiadas. Estos recursos podrían provenir de fondos estatales gestionados por la Comisión Nacional de Microcréditos (CONAMI), aunque en dicho año el Gobierno Nacional de Milei cerró dicha dependencia. Esta estrategia de financiamiento permitía apuntalar la sostenibilidad socioeconómica del eslabón primario mediante un producto de bajo riesgo, debido a que el emprendimiento tomaba el crédito y lo devolvía en función de la garantía de venta que supone integrar la red, por lo que el riesgo de mora era marginal y la posibilidad de planificar la producción resultaba ostensible (entrevista al titular de la Unidad de Integración Interjurisdiccional de la Obra Pública del Ministerio de Obras Públicas de la Nación —2022-2023—, 19 de julio de 2024). Este instrumento financiero permitía paliar la histórica dificultad de las

CUADRO II. *Planos operativos de la Red de Alimentos Cooperativos*

Coordinación tecnológica	Coordinación productiva	Trama de valor
• Estrategias diversas	• Heterogeneidad productiva y cultural	• *Packaging* y etiquetado
• Vehículos propios vs. tercerización	• Articulación de tiempos, distancias y volúmenes	• Compras colectivas
• Innovación organizativa adaptativa	• Centralización de coordinación en nodo central	• Vínculos institucionales
• Tecnologías para logística	• Construcción de la previsibilidad	• Construcción y sostenimiento de capital social
• Eficiencia y competitividad		

Elaboración propia en base a entrevistas y documentos institucionales.

iniciativas asociativas de Argentina para acceder al crédito bancario, aunque su principal valor radicaba en la gestión compartida con otros dispositivos estatales —que ofrecían herramientas, semillas, capacitaciones, etc.— para apuntalar el crecimiento de la experiencia y propender a la estabilidad del circuito corto (Caracciolo, 2014; Viteri et al., 2019).

Nótese que este esquema relativo al precio y al financiamiento del capital de trabajo en la Red de Alimentos Cooperativos es diferente al desarrollado en las cadenas comerciales del supermercadismo, donde estas apalancan sus ventas con productos que —al menos en Argentina— abonan hasta a 90 días de distribuidos por sus fabricantes en las góndolas, definiendo el precio que efectivamente pagan a estos en función de la posibilidad de espera (cuanto antes cancelan la deuda con el proveedor, menos pagan). Una consecuencia evidente de este *modus operandi* es apuntada por Forestello (2025) —integrante de la red en la Provincia de Chaco—, para quien "el productor se queda sin lo producido y sin dinero para volver a comenzar el ciclo productivo". Incluso, el esquema de la red se aleja del modelo comercial hegemónico, en donde la proliferación, expansión y diversificación de productos crediticios para el financiamiento de compras para los clientes posee como objetivo incrementar el margen de ganancia de los accionistas antes que una mejora en la producción y el consumo.

El eslabón comercial se estructura en 19 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Fig. 1), distribuidos en 52 locales minoristas. De ese total, 43 son gestionados por entidades asociadas (centralmente cooperativas y federaciones), cuatro son administrados directamente por la Cooperativa Alimentando en dicha ciudad, y cinco son despensas de la Red Federal de Despensas que son administrados por entidades asociadas aunque su infraestructura es uno de los principales logros del Programa Nacional de Infraestructura para Entramados Productivos Regionales (PIEPR) que fue desplegado en el Gobierno anterior durante el lapso 2022-2023[1]. Además, resultan destacables dos sistemas de comercio electrónico con envíos a escala nacional, 11 nodos de consumidores de producción y consumo, 34 puestos en ferias locales y un mercado social. Al observar en perspectiva el lapso 2023-2025, cabe precisar que la caída de las ventas (cercana al 15 %) y la expansión del comercio digital redundaron en la reconfiguración de la estrategia comercial. Por un lado, se preveía la apertura de siete nuevos puntos fijos de venta, definición que incluía cuatro provincias adicionales a la red de modo de alcanzar a todas las unidades federadas de Argentina. No obstante, la recesión posterior a la devaluación del 118 % decidida por el Gobierno Nacional asumido en diciembre de 2023 y la citada política restrictiva de ingresos ha supuesto un freno a esta estrategia de diversificación de canales de venta. Dos años después, esto ha redundado en la apertura de solo dos locales de venta minorista en Resistencia —Provincia de Cha-

[1] Este Programa nacional surge a partir del intercambio de áreas del Estado Nacional que se articularon durante 2020 y 2021 para la identificación de entramados productivos locales y regionales. Sus objetivos específicos consistieron en mejorar las condiciones de trabajo de productoras, productores, trabajadoras y trabajadores autogestionados; fortalecer y mejorar las condiciones para el agregado de valor a la producción local y regional y aumentar y mejorar las capacidades para el acopio, distribución y comercialización de productos de la agricultura familiar y la ESS.

co (entrevista al titular de la Unidad de Integración Interjurisdiccional de la Obra Pública del Ministerio de Obras Públicas de la Nación —2022-2023—, 19 de julio de 2024) y Burzaco— en el sur del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

La estructura comercial de la red procura federalizar la comercialización, aunque la lógica centrípeta que supone AMBA conspira contra ello, debido a que por densidad económica y poblacional tiende a concentrar recursos provenientes de las diversas regiones del país. Este aspecto implica además un desafío en términos de logística, en al menos tres planos operativos (García, 2025) que se sintetizan en el Cuadro II.

En el plano de la coordinación tecnológica, las cooperativas y pequeñas empresas atienden sus necesidades de transporte de forma diversa en función de su origen y dimensiones, aspecto que permite considerar la innovación organizativa, tanto en la escala de la unidad productiva como en la de la red. Así, mientras algunas iniciativas disponen de vehículos propios y una red de clientes fidelizados con una localización y demanda que les permite sostener un sistema logístico con cierta autonomía financiera, otras tercerizan la logística y su participación depende de la red en términos del volumen comercializado. La innovación organizativa que se observa tanto en la escala de la unidad productiva como en la de la red supone una apropiación adaptativa de la técnica, diseñada para empresas convencionales (administración de cargas y transporte, cámara de frío, geolocalización, *software* de administración, pequeña maquinaria para la gestión del almacenamiento, etc.). Más allá del formato de gestión cooperativa, la red se desenvuelve en un mercado capitalista, con lo cual se procura que el ahorro del tiempo torne más competitiva su estructura comercial.

En el plano de la coordinación productiva, la red se encuentra condicionada por esta heterogeneidad de estrategias logísticas, las cuales obedecen a las diferentes realidades materiales y a las distintas culturas productivas. Se trata de culturas construidas en función de las particularidades de los productos (que suelen ser perecederos, estacionales, frágiles, etc.), de los formatos de innovación organizativa según el origen y característica de la iniciativa productiva. Ello supone articular tiempos, distancias, demandas, volúmenes y frecuencias específicas. Cabe notar que esta coordinación consume una parte significativa del tiempo y la energía de los miembros del nodo central de la red, aspecto que se evidencia en la relevancia que adquiere la resolución de problemas ante situaciones eventuales o de horizontes temporales relativamente cortos. La coordinación es central para el gobierno de dicho nodo, debido a que la gestión comercial en tanto innovación organizativa tiende a mejorar con mayores niveles de previsibilidad en la planificación de los *stocks*, en la cadena de pagos y en la frecuencia de la reposición de productos.

En el plano de la trama de valor, la propia red contempla la realización de gestiones para asegurar que las cooperativas proveedoras se articulen con experiencias asociativas que producen bienes y servicios a los que poseen acceso limitado, usualmente por carencia de financiamiento o de conocimiento. De este modo, puede asistir en la resolución de demandas en rubros como *packaging* y etiquetado. Esta intervención desde la escala de la red busca agilizar los procesos productivos y reducir costos al permitir agregar escala y variedad en las compras. No obstante, estas gestiones también se orientan a tornar disponible y potenciar el capital social a partir de las relaciones del nodo central en términos de vínculos institucionales (hasta 2023, con el Gobierno Nacional, luego con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires; así como con diversas estructuras estatales provinciales y municipales y distintas federaciones de cooperativas). Tales vínculos se han ido generando en función de la frecuencia de intercambios desplegados por los integrantes del nodo central y la confianza que se construyó a partir de los mismos, lo cual supone una condición necesaria para la trama de valor.

En definitiva, las interfaces entre la red y las políticas estatales que estructuran y dinamizan estos tres planos suponen una trama de actores estatales y no estatales en las que se desarrollan estrategias tendientes a usufructuar y/o direccionar los recursos públicos, así como a operar en una arena de intercambio para el diseño, implementación y orienta-

ción de políticas estatales. Como se observará, en esa arena resulta factible la gestión compartida.

En relación a esto último, cabe precisar que durante el lapso 2020-2023 las interfaces aludidas han posibilitado experiencias a escala nacional. De estas, cabe destacar el Programa para la Promoción de Mercados de Cercanía (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) y el Programa de Infraestructura para Entramados Productivos Regionales —PIEPR— del Ministerio de Obras Públicas de la Nación (entrevista al titular de la Unidad de Integración Interjurisdiccional de la Obra Pública del Ministerio de Obras Públicas de la Nación —2022-2023—, 18 de junio de 2025). El primer instrumento ha consistido en el financiamiento a organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro para fortalecer sus estrategias de comercialización, vinculadas a unidades productivas de la economía social y popular. El principal objetivo ha sido articular con entidades que tuvieran capacidad de gestión de espacios permanentes de comercialización, aunque con un acceso limitado a recursos para adquirir la infraestructura. Más allá de los considerandos de esta política, usualmente las experiencias con mayor densidad organizativa han usufructuado el instrumento y fortalecido su sostenibilidad socioeconómica.

Por su parte, el PIEPR se diseñó como un instrumento integral, que si bien incluye la infraestructura como aspecto central, se construyó a partir de la disposición de suelo de dominio público estatal —central para que el programa pueda desarrollarse—, la presencia de experiencias de producción, comercialización y abastecimiento en un trabajo articulado entre dispositivos estatales y organizaciones del trabajo y la producción autogestionada que definieron el fortalecimiento de esa gestión compartida. En palabras de quien fuera el responsable del PIEPR en su carácter de director nacional de la Unidad de Integración Interjurisdiccional de la Obra Pública del Ministerio de Obras Públicas de la Nación (2022-2023):

> La primera dimensión era la de identificar proyectos integrales, la segunda era caracterizar y poner sobre la mesa los recursos estratégicos que se estaban poniendo en juego y quiénes habían sido los aportantes para identificar con claridad que no eran solo de la órbita gubernamental. Y la tercera, que nos dio mucha alegría de encontrar una diversidad enorme de experiencias, es el tema de la gobernabilidad sobre el bien que se pretendía colocar, la inversión que se pretendía colocar en ese proyecto integral. Nosotros a eso le llamábamos la "gestión compartida", como un estadio superior o un estadio más profundo que la famosa "gestión asociada" de los años noventa, en donde se constituían mesas de diálogo, de diagnóstico y de acuerdo sobre cómo había que impactar en la realidad, pero no se avanzaba sobre la posibilidad de igualar las condiciones de toma de decisión sobre el uso de los recursos. Entonces, la gestión compartida quiere avanzar sobre eso y nosotros la caracterizamos como la posibilidad o en la responsabilidad de decidir el destino y el funcionamiento de esa inversión que se solicitaba al Gobierno Nacional, en este caso al Ministerio de Obras Públicas [Territorios Productivos, 2024].

En una de las entrevistas realizadas para esta investigación, el funcionario profundiza en la gestión compartida:

> Porque gestión asociada venía de una experiencia de mediados de los ochenta y los noventa de espacios de supuesta concertación, pero que al final en donde se acordaban diagnósticos y en todo caso se validaban caminos que se iban a hacer para gestionar respecto a esos diagnósticos. Hasta ahí nomás. Se seguían estrategias que ya había decidido otro, ni hablar de la utilización de los fondos. O sea, en la gestión compartida la diferencia es que hay decisión compartida de qué hacemos con los bienes, con el recurso. O sea, la sartén no la tiene por el mango el Estado como todas las demás experiencias de gestión asociada, sino que diagnosticamos juntos, pensamos qué hacer juntos y ejecutar. Y evaluamos, evaluamos juntos también. Esa es la diferencia. Diría yo que hay intervención en la decisión y en la decisión que más duele que es la de la plata […]. Es una metodología para mejorar las políticas públicas, para que sea una política pública que la sienta en el cuerpo y que la que la está ejecutando y si la estamos ejecutando con organizaciones, que las organizaciones las sientan en el cuerpo [entrevista al titular de la Unidad de Integración Interjurisdiccional de la Obra Pública del Ministerio de Obras Públicas de la Nación —2022-2023—, 18 de junio de 2025].

Esta experiencia previa les permitió a funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires experimentar esta perspectiva de gestión, lo cual fue factible a partir de la

incorporación de esta jurisdicción a la Ley 26.117 Nacional de Microcréditos en junio de 2006. Argentina había atravesado hasta la crisis social y económica de 2001 diversos modelos de gestión que incluso bajo el paraguas de la "gestión asociada" descargaban responsabilidades y/o abandonaban responsabilidades desde el orden federal (Cardarelli y Rosenfeld, 2002). El equipo técnico que formaba la Dirección Provincial de Economía Social se desempeñó hasta diciembre de 2008 y en ese contexto surgieron reuniones con el equipo técnico de la Comisión Nacional de Coordinación del Programa de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social (CONAMI), encargada de implementar dicha ley. La principal discusión entre los equipos técnicos se centraba en cómo canalizar los recursos al territorio, de modo de agilizar y transparentar su ejecución. Entonces, se llegó a la conclusión de que la forma más efectiva sería bajo un esquema de consorcio integrado por tres componentes: el sector público, el sector privado y el sector cooperativo. Nótese que en la propia idea de eficientizar el impacto de las burocracias técnicas quedaban integrados otros dos supuestos centrales: el acompañamiento técnico y la corresponsabilidad. De ese modo surgió la gestión compartida. Esto supone reconocer responsabilidades indelegables del accionar estatal y además considerar formas específicas de intervención.

A pesar de esta definición, el responsable del PIEPR se muestra consciente de las vicisitudes que supone la delegación de responsabilidades. Por esto, plantea que la gestión compartida podría entenderse como síntesis de tres situaciones usuales. En una primera, "yo soy el Estado y decido y hago y te informo, entre organizaciones que están a mi favor, entonces van a jugar lo que yo diga". En una segunda situación:

> Yo transfiero las acciones y así después te controlo […]. La tercera opción es lo vamos a hacer juntos. Ni te la doy la plata para que lo hagas vos, por lo menos en este programa, en estas líneas de trabajo, ni lo voy a hacer yo solo, que lo podrías. Yo solo, no quiero hacerlo solo, lo quiero hacer con los actores que son no solo destinatarios de la política pública, sino que son sujetos de esa política pública. Entonces, ahí dijimos, "Bueno, vamos a meternos, a hacer un programa de inversión en infraestructura productiva, pero donde los actores que se nos presentan tengan que venir mancomunados, público o privado y con la vocación de articularse." ¿Y hasta dónde articularse? Y van a tener que crear una ordenanza o algo, un instrumento que consagre esa unidad por equis cantidad de tiempo para que nadie pueda abusar de su posición. Porque, por una parte, la municipalidad tiene todas las de ganar, porque puso la tierra. Tiene todas las de ganar, pero también es la que está apostando, porque puso la tierra que no sé cuánto sale y tramitó con el Gobierno de la provincia una inversión para hacer un galpón [entrevista al titular de la Unidad de Integración Interjurisdiccional de la Obra Pública del Ministerio de Obras Públicas de la Nación —2022-2023—, 18 de junio de 2025].

Como puede observarse, esta perspectiva de la gestión compartida planteada desde la función estatal puede pensarse como contraparte de los tres planos superpuestos antes desarrollados (problemáticas del transporte, de la coordinación y de la gestión con empresas y funcionariado) porque se dirige a intervenir sobre los mismos. En términos operativos, el propio funcionario a cargo del PIEPR reconoce que a la hora de definir la organización que se hará cargo de la gestión de un galpón donde se desarrolle el acopio y/o elaboración de alimentos, resulta central una instancia de evaluación donde fundamentalmente se indaga la trayectoria de esta, su voluntad política para generar acuerdos con dispositivos estatales y su inserción en una federación que la nuclee, lo cual le permite ganar escala. Sin embargo, en dicha evaluación también resultan relevantes los aspectos técnicos, que si bien no recalan en la cuestión financiera —central cuando se solicita un crédito bancario— sí considera la factibilidad de la iniciativa:

> ¿Cuántos clientes tenés? ¿Cuáles son tus proveedores? ¿Cuáles son las primeras tres personas que vas a contratar y para qué? Yo no te pregunto cuántos empleos genera, cuántos empleos nuevos genera. Sí te pregunto cómo vas a hacer el día que esté terminado y te doy la llave. Si vos me decís que ese día te vas a poner a pensar, chau, ya, y empezamos a charlar. Que el entendimiento particular sea entre el gobierno municipal y una organización tiene que darse en el marco de una mesa en donde esté sentada la federación correspondiente, la universidad que está operando sobre ese te-

> rritorio, la cámara […], otros actores del gobierno municipal, el INTA si corresponde. O sea, que haya otras miradas abrazando ese espacio de gobierno compartido, de gestión compartida que van a tener que protagonizar los actores, una cooperativa que va a estar dentro del edificio […]. Entonces, eso requiere que nos pongamos de acuerdo en un montón de cosas antes. ¿Quién va a tener la llave? ¿Quién va a pagar la luz? Lo que salga de acá a dónde lo vamos a vender. ¿Quién lo va a vender? ¿Lo vas a vender vos? Sí, porque yo como estado municipal no puedo venderlo, pero vos sí, pero lo vas a vender en las condiciones que vamos a tratar entre los dos. Y así una cantidad de cosas, ¿no? Entonces, la gestión compartida, en resumen, es un estadio superior a la gestión asociada [entrevista al titular de la Unidad de Integración Interjurisdiccional de la Obra Pública del Ministerio de Obras Públicas de la Nación —2022-2023—, 18 de junio de 2025].

En definitiva, los tres planos superpuestos que integran las problemáticas del transporte, la coordinación y la gestión suponen —además del objeto de una evaluación desde el dispositivo estatal encargado del PIEPR— una articulación orientada a lograr escala y sostenibilidad socioeconómica entre distintas comercializadoras. Incluso, se trata de planos que resultan importantes a la hora de fortalecer a las cooperativas y pequeñas empresas integrantes de la red a partir de la idea asumida por dirigentes de ella y de otras comercializadoras de que el logro de eficiencia económica es central en un contexto restrictivo del poder adquisitivo (entrevista a la secretaria general de CECOPAF, 5 de junio de 2024).

Por lo tanto, esta articulación que propone la gestión compartida supone la búsqueda de la eficiencia económica sobre la base de la sostenibilidad socioeconómica, donde se reconoce la resolución democrática de problemas productivos y comerciales. Estos tres planos suponen un aprendizaje socioorganizacional que deviene en la planificación, que busca ser apoyado mediante el análisis que posibilita el uso de herramientas informáticas (la tienda virtual de la red se administra a partir del software de código abierto Odoo), lo cual permite disponer de información sobre, por ejemplo, las ventas en tiempo real que resulte accesible para los miembros del nodo central de la red, de modo de poder tomar decisiones de forma colaborativa en base a estadísticas (domicilio, recurrencia y tiempo de visita de quien compra, cantidad y tipo de productos demandados, etc.).

El uso de herramientas informáticas implica también un aprendizaje para los integrantes del nodo central de la red, debido a que, si bien poseen formación técnica y profesional, sus conocimientos de informática se han adquirido a partir de prueba y error y con la colaboración de programadores y de investigadores/as del sistema científico (entrevista a socia de la Cooperativa Alimentando, 18 de mayo de 2023). Esos intercambios se sustentan en una comunicación que suele combinar las reciprocidades a partir de afinidades político-ideológicas que trascienden las normas de la economía clásica así como el cálculo que implica el gobierno de las asociaciones interpersonales a través de las cuales se construyen redes (Viteri et al., 2019; Caracciolo et al., 2023), aspecto en el que puede observarse la pluralidad de principios económicos que como se ha observado al inicio trascienden los factores clásicos de la producción e inciden en la sostenibilidad socioeconómica.

En suma, las vicisitudes en torno al funcionamiento de la red permiten interrogarse sobre las derivas que implica la construcción de una sostenibilidad socioeconómica en una red de cooperativas. En efecto, más allá de evaluar el devenir de la experiencia en términos cuantitativos, la propia sistematización de aprendizajes en la gestión cotidiana se dirige a estabilizar la estructura productiva y comercial (entrevista al presidente de la Cooperativa de Trabajo Alimentando, 19 de abril de 2023). Se trata de innovaciones que buscan retener y circular el valor agregado en la escala local a través de estrategias asociativas, protagonizadas por agricultores familiares, comercializadores e intermediarios solidarios (Viteri et al., 2019).

Si a nivel de nodo central se pueden observar estas complejidades, en diversas cooperativas que integran la Red de Alimentos Cooperativos, la situación es relativamente más heterogénea en función del origen y antigüedad de la experiencia, el nivel de formalización (tributaria, administrativa), la escala y la reputación relativa al cumplimiento de en-

tregas de mercaderías en tiempo y forma, etcétera. Para precisar al respecto, se aborda la experiencia de la comercializadora La Minga.

V. Comercializadora La Minga (La Rioja) en la Red de Alimentos Cooperativos

El circuito productivo regional —es decir, el conjunto de actores económicos y estatales que se articulan en torno a un producto— del olivo ha manifestado una presencia histórica de significativa importancia de la pequeña producción. Especialmente desde la década de 1990, ha atravesado una profunda reestructuración en simultáneo a un crecimiento explosivo de la producción y las ventas, con impactos diferenciados según la posición en el mercado de cada uno de los agentes económicos que lo integran.

La Ley 22.021/1979 de Diferimientos Impositivos, que estableció un régimen que permitía a empresas aplazar el pago de tributos nacionales a condición de reinvertir esos recursos en actividades productivas específicas, resulta fundamental por sus implicancias en la conformación actual del sector olivícola. Esta política contribuyó a la modificación de la estructura productiva y social del sector olivícola, desplazando hacia las provincias beneficiadas (entre las que se destacan La Rioja y Catamarca) las principales producciones y procesamientos de oliva. En especial, ha permitido la producción de aceites monofrutales de calidad provenientes de plantaciones monovarietales. A partir de diciembre de 2023, la devaluación de la moneda —a la cual devino un progresivo retraso cambiario en relación con el dólar estadounidense— y la quita de subsidios a los servicios públicos modificó los niveles de rentabilidad del sector. Particularmente, la electricidad es un insumo clave para bombear agua subterránea, así como el combustible resulta central para la logística. Tales cambios coyunturales están atravesados entre otros aspectos relevantes por:

1. El esquema concentrador que se replica en distintas regiones. Esto se verifica tanto en su distribución geográfica y en el tamaño de las explotaciones como en la prevalencia de actores claramente diferenciados. La heterogeneidad en el interior del sector olivícola se manifiesta también en la diversidad de los modelos productivos que revelan diferencias de calidad, destino, antigüedad y paquete tecnológico utilizado (Rofman, 2020).
2. La persistencia de predios dedicados a la actividad agrícola del olivo muestra una heterogeneidad significativa, que implica analizar diversos modelos productivos diferenciados tanto en tamaño de la explotación como en densidad, antigüedad de la plantación, calidad de la producción y destino de la misma, ya sea a mercado de consumo directo o a industrialización, paquete tecnológico utilizado y productividad por unidad de superficie. Este proceso de diferenciación presenta una creciente brecha entre los pequeños productores (mayoritarios) y los más grandes. Estos últimos se han ido instalando merced a la política de diferimientos impositivos aludida, la cual ha atraído capitales externos a la región y al sector.
3. Las diferencias entre los actores que componen el circuito productivo del olivo trascienden al tamaño de las plantaciones. Coinciden con esto las modalidades de cultivo que cada grupo de actores adopta. Resulta posible identificar dos modalidades de cultivo y explotación, uno tradicional y otro más moderno ligado a los nuevos emprendimientos que en general se han beneficiado con los diferimientos impositivos. La primera de ellas es afín a los pequeños productores y se caracteriza por la aplicación de riego artificial (con aguas de superficie, de río, subterráneas o mixtas) y por la baja densidad de plantas por hectárea. Además, en esta modalidad de cultivo, la poda y la cosecha se realiza en forma manual y habitualmente no se emplean paquetes tecnológicos.

En la estructura de los circuitos, la convergencia de procesos con un perfil técnico y organizativo específico debe comprenderse en el marco de eco-

nomías plurales, donde las estructuras de autoridad política y organización económica se rigen en lo fundamental bajo la lógica de lucro, aunque no solamente. Considerando lo anterior, cerca de 2010 diversos grupos asociativos que integran el actual dispositivo de comercialización solidaria comienzan a articular sus actividades en un ámbito denominado Mesa de Cooperativas junto con otras organizaciones a partir de la promoción de la Dirección de Economía Social de la Provincia de La Rioja. A partir de esta experiencia se institucionalizan dos federaciones de cooperativas: Federación de Cooperativas de La Rioja Ltda. —FECOLAR— y la Federación Riojana de Cooperativas Autogestionadas —FERCOA, la cual posee presencia en 11 de los 17 departamentos de la provincia—. Estas federaciones suelen brindar asesoramiento a la producción y a la formalización (constitución de registros, realización de balances, consultoría contable y administrativa, etc.) para sus asociados.

Durante 2019, esta comercializadora radicada en la Provincia de La Rioja comenzó su actividad en formato de feria a partir de la iniciativa de productores en torno al potencial que poseía su trabajo de elaboración primaria y transformación en alimentos para obtener mejores precios, aunque también bajo la premisa de que el trabajo de la agricultura familiar debe ser visibilizado porque se observa un consumo responsable que valora la reciprocidad y la solidaridad que supone el trabajo asociado en la producción de alimentos. Este aspecto resulta relevante a la hora de establecer precios, debido a que se reconoce la dificultad de pobladores de áreas cercanas a la producción para poder acceder a los productos en función de sus ingresos relativamente bajos (entrevista a coordinador de FERCOA y La Minga, 27 de septiembre de 2023). A partir del encuentro de actores y agentes heterogéneos, se intenta gestionar las decisiones productivas y comerciales de la producción, fundamentalmente familiar y asociativa desde un esquema de circuito corto (Caracciolo et al., 2014), en el que la intermediación es reducida y donde se busca reproducir un esquema de gestión compartida con dispositivos estatales.

A mediados de la década de 2020, ya como dispositivo de comercialización solidaria, La Minga ha desarrollado un proceso de formalización a partir de una definición establecida por sus miembros en función de una propuesta que la Red de Alimentos Cooperativos impulsa para la tramitación de registros que tornan posible el ingreso de los diversos proveedores. Esta formalización puede entenderse como un dispositivo, que se cristaliza como una red que se establece en la articulación y usufructo de normativas y a través del cual pueden generarse y/o sostenerse innovaciones (por caso, la distribución comercial, la estandarización de los alimentos, etc.) Específicamente, se trata de la tramitación ante el Registro Nacional de Establecimientos (RNE, que supone una constancia que habilita a desarrollar la producción de alimentos) y el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA, una vez obtenida la constancia en el RNE, se trata de un certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan para cada producto) ante la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT).

Este proceso de formalización se ha desarrollado en función de la articulación con organismos nacionales, provinciales, municipales a partir de la cual La Minga alimenta una red interinstitucional. Entre los primeros, cabe considerar a la Universidad Nacional de Chilecito, al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria —INTA— y al Instituto Nacional de la Agricultura Familiar, Campesina e Indígena —INAFCI— (disuelto durante el Gobierno de Milei). Entre los segundos, se destaca la vinculación con la Secretaría de Producción y el Programa Integral de Desarrollo Cooperativo —PRIDECO—, que permite instituir redes. En esta dirección, se ha establecido la Mesa de Gestión Territorial en el Departamento Rosario Vera Peñaloza, que cuenta con la participación de organizaciones sociales y partidarias, Iglesia, INTA e INAFCI, territorio en donde se desenvuelven procesos sociales y una articulación productiva. Esta participación implica la constitución de un dispositivo que integra diversas entidades estatales y no estatales (entrevista a coordinador de FERCOA y La Minga, 27 de septiembre de 2023). Este aspecto resulta significativo a la hora de evaluar la capacidad diferencial de dirigentes de organizaciones de producción y comercialización

para canalizar fondos estatales, institucionalizar relaciones y propender a fortalecer la sostenibilidad de sus proyectos.

En 2021, La Minga consiguió su matrícula a través del Programa para la Promoción de Mercados de Cercanía (del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) y logró articularse con el programa antes citado PIEPR a partir de capacitaciones. La coordinación de tres cooperativas a partir de una comercializadora es resultado de una conjunción de actividades productivas y comerciales que se organizan regionalmente en la escala provincial. En cada región se posee un centro de acopio, locales y nodos, así como ventas directas a sindicatos y dependencias estatales. Este espacio resulta de una confluencia entre la Red de Alimentos Cooperativos y miembros de FERCOA, Confederación Argentina de Trabajadores Cooperativos Asociados —CONARCOOP— y Federación Nacional Territorial —FENAT—, articulada a la Confederación de Trabajadores Argentinos (entrevista a la secretaria general de CECOPAF, 5 de junio de 2024).

El acceso a la matrícula supuso una regularización que implica conocer el lenguaje técnico de las instancias institucionales del cooperativismo, de modo de ordenar el número de miembros, realizar balances, organizar asambleas —las cuales eran de organización compleja en función de la distancia hasta que se comenzó a emplear modalidades virtuales para agilizar los encuentros—. Esta innovación organizativa ha redundado en una mayor frecuencia y participación de las reuniones, aunque no necesariamente han venido a sustituir los encuentros presenciales. Asimismo, como resultado de las citadas articulaciones se busca agregar valor a partir de una mejor utilización de las tierras y el agua, así como de los cultivos y del ganado que en ellas se producen o de productos que con un procesamiento lograrían mercados más sofisticados (la miel o la algarroba, por caso). La organización regional ha permitido potenciar la especialización geográfica de distintas producciones (aceitunas de Castro Barros, aceite de oliva de Capital, dulce de membrillo de Chepes y otros departamentos donde se producen higos, uva, nueces, duraznos, ciruelas, etc.). Este aspecto resulta relevante para considerar la sostenibilidad socioeconómica y simultáneamente la trayectoria organizativa.

Entre los principales problemas operativos, se observa la problemática del alquiler de local por el incremento de precios. Sin embargo, como se ha observado al exponer los tres planos problemáticos de la logística asociativa, es central debido a la dispersión y pequeña escala de la producción. A partir de un proyecto del citado Programa para la Promoción de Mercados de Cercanía se adquirió un vehículo comercial con caja térmica. La organización busca planificar los viajes, de modo de maximizar la capacidad de carga tanto hacia como desde destino. Este aprovechamiento del circuito corto posee como meta propender a ofrecer alimentos variados a diversas poblaciones aisladas, e incluso llegar con verduras frescas, las cuales suelen tener precios comparativamente altos en función del traslado realizado por los canales tradicionales de venta a través de intermediarios (entrevista a coordinador de FERCOA y La Minga, 27 de septiembre de 2023). Aquí se puede observar que la organización de la producción, distribución y comercialización en circuitos cortos se desenvuelve en contextos contingentes, no planificados, lo cual incluye una combinación de procedimientos y formas organizativas, que reposan en racionalidades plurales, que articulan recursos diversos (conocimiento de estado de caminos, acceso a programas estatales, cálculo económico que trasciende la contabilidad comercial, etc.).

A partir de esta situación que involucra la problemática del precio, la comercializadora ha definido una segmentación de precios en función del destino de la mercadería. De tal modo, se define un diferencial de precios entre las áreas del interior de la Provincia de La Rioja y el Área Metropolitana de Buenos Aires, de modo de llegar con los mismos alimentos en función del ingreso promedio de las familias de diversas áreas del país. No obstante, la definición de precios según región es una parte de la gestión comercial, puesto que también se administran aspectos como el acceso a microcréditos (de la CONAMI, también disuelta en 2024 por el Gobierno de Milei). Las tasas diferenciales que ha posibilitado la CONAMI junto con dispositivos es-

tatales orientados a los mercados de cercanía han permitido planificar la producción con un horizonte temporal de meses más allá de los vaivenes del tipo de cambio. Se trata de una forma de gestión compartida con dispositivos como el PIERP en la que la comercializadora ha procurado ganar y consolidar espacios de autonomía productiva y comercial.

Por otra parte, la definición de precios ha supuesto el asesoramiento técnico en el circuito corto que complementa los saberes de los productores (centralmente ligados a la cuestión agronómica y climática) a partir de problemáticas como la de los envases. Usualmente, el asesoramiento técnico resulta posible por la articulación entre distintos dispositivos estatales con las federaciones de cooperativas. Esta articulación supone el financiamiento y orientación de técnicos/as consustanciados con las problemáticas específicas del cooperativismo. Asimismo, este asesoramiento ocurre en una trama en la que se vinculan e interactúan además de dispositivos estatales, artefactos técnicos, distintas formaciones y procedencias, etc. (Elverdin et al., 2014). Incluso, se trata de racionalidades económicas diversas, donde el asociativismo se puede articular con la pequeña empresa y con el asalariamiento permanente y/o eventual.

En función de lo expuesto, desde la propia organización de la comercializadora La Minga se considera que:

> Si vos tenés un producto, pero vendes acá, tu ingreso es pequeño. Pero si vos me ofrecés un mercado mayor, yo produzco más, generó articulaciones en el territorio, salgo a comprar a mis productores, que ya se están quejando en mi territorio que viene cualquiera de cualquier lado y lo compra por dos mangos… Es generar una política. La comercializadora no es solamente comercializar, sino que es también el acceso al crédito, trabajar los costos, articular entre diversas unidades productivas para la compra de insumos [entrevista a coordinador de FERCOA y La Minga, 27 de septiembre de 2023].

Este aspecto supone una combinación de capacidades por parte de la dirigencia en función de la generación de un proyecto económico alternativo:

> Si podemos articular no solamente en términos productivistas, sino también en términos políticos, poner el tema sobre la mesa y decir "somos tres unidades productivas, que estamos agregando valor, en un territorio de 3000 habitantes, entonces vamos a generar un impacto de 60 puestos de trabajo". Estoy hablando de números reales. Y eso hace que vos tengas una demanda menor como Municipio, por ejemplo, vinculado al empleo; o que puedas generar arraigo en jóvenes, o en mujeres y diversidades [entrevista a coordinador de FERCOA y La Minga, 27 de septiembre de 2023].

En definitiva, la dirigencia desde la comercializadora se suma a la Red de Alimentos Cooperativos a partir de una voluntad política para articular y expandir la escala. Esa vocación surge a partir de una búsqueda de capacitaciones que se desplegaron desde el mismo PIEPR, aprovechando el formato de despensas que se difundieron desde el Ministerio de Obras Públicas de la Nación y la articulación en el marco de la Red de Alimentos Cooperativos, que les permitió reconocer iniciativas de otras regiones del país y proyectar la potencialidad de la comercialización asociativa.

VI. Conclusiones

En este artículo se ha analizado el vínculo entre acción colectiva, gestión compartida y construcción de sostenibilidad socioeconómica en dos escalas particulares —la provincial y la nacional— y considerando especialmente experiencias de comercialización asociativa en tanto formas de innovación organizativa. De este vínculo dinámico se han identificado tres resultados como hallazgos centrales de la investigación.

El primero, en relación con la innovación organizativa. Este estudio permite visibilizar la relevancia que adquiere la construcción y estabilización de vínculos, la formación de una identidad asociativa entre cooperativistas y sus federaciones en las experiencias comerciales autogestionadas para resolver problemas administrativos, logísticos y financieros ante la ausencia/carencia de soluciones que puedan brindarse desde el mercado convencional. Aquí se ha podido observar que el impacto de la innovación organizativa debe considerarse de forma situada (arraigo rural en ámbitos de la producción, genera-

ción de puestos de trabajo en el sector comercial, formación de cooperativistas en toda la cadena, etc.), de acuerdo a la trayectoria de la organización y al formato efectivo en el que se desarrolla la acción colectiva y la gestión compartida.

El segundo hallazgo gira justamente en torno a la gestión compartida. Específicamente, en relación con una modalidad de gestión donde los recursos y las decisiones que se establecen entre la esfera estatal y cooperativa buscan horizontalizar etapas de la política pública, como las del diseño y la ejecución. Este esquema permite poner de relieve el paternalismo que opera en el plano de la implementación de políticas públicas, donde se interviene en nombre del Estado (usualmente, a través de tecnologías *top-down*), buscando procesar, atender y resolver una demanda social previamente concebida en el escritorio. Sin embargo, la gestión compartida posee un talón de Aquiles: depende significativamente de la voluntad política y su enraizamiento en las rutinas burocráticas es aún un desafío, con lo cual puede resultar volátil. El cambio de Gobierno Nacional acaecido en 2023 permite observar cómo el desmonte de agencias estatales, de programas de financiamiento con tasas subsidiadas y de asistencia técnica resulta vertiginoso, a pesar del plexo normativo preexistente y de que la demanda social en este sector comercial sigue encontrándose vigente.

Por último, esa demanda social persistente lleva al tercer hallazgo relevante, que es la comprensión de cómo la acción colectiva aporta a la sostenibilidad socioeconómica y expone la hegemonía del supermercadismo. La acción colectiva se desarrolla más allá de la estructura estatal y allí es donde radica la construcción de la sostenibilidad socioeconómica, que es dinámica y que resulta en algún grado dependiente del contexto macroeconómico. Este último aspecto es fundamental para observar la capacidad de adaptación en un escenario económico y político institucional restrictivo como el abierto en 2024 a escala nacional, caracterizado por la caída del poder adquisitivo y la retracción del activismo estatal orientado a fomentar, sostener y/o ampliar la oferta de alimentos por canales alternativos. Ello pone a prueba la capacidad dirigencial de las cooperativas y sus federaciones nacionales y provinciales entre los integrantes de la Red de Alimentos Cooperativos. Esa capacidad dirigencial se orienta a profundizar la creación de alternativas para alcanzar nuevos mercados, por caso implementando y/o mejorando tecnologías de la información para tornar más eficientes los canales digitales de administración (para eficientizar la gestión contable) y comercio (tendiente a facilitar la experiencia de potenciales clientes). En un contexto productivo y comercial restrictivo, la sostenibilidad socioeconómica se encuentra en cuestión, aunque también se transforma en herramienta para formar y fortalecer liderazgos, así como para forjar la resistencia creativa de las organizaciones en territorios periféricos. En este escenario, la acción colectiva para la gestión compartida también se puede coconstruir desde dichas organizaciones, exhibiendo, además de la demanda social por atender derechos, una forma alternativa de forjar políticas estatales subnacionales, que se impulsan, diseñan, implementan y se mantienen desde el territorio.

En este marco, cabe plantearse si este formato de comercialización asociativa y su autonomía relativa de las políticas estatales se torna condición suficiente para disputar la lógica técnico-productiva del supermercadismo. Aquí se entiende que radica el principal interrogante de esta investigación, más allá de exponer la posibilidad de producir y distribuir valor superando la lógica del lucro a la vez que se sostienen experiencias cooperativas y se comercian alimentos de calidad a precio justo. En definitiva, no se trata de disputar la lógica comercial imperante, sino de exponer en sus márgenes y brechas otra forma de producir y comerciar, así como de balizar un camino de planificación alternativa que es eficiente además de posible.

Agradecimientos y fuentes de financiación

El autor agradece los comentarios y sugerencias de la evaluación, así como las posibilidades que ha brindado tanto la Red de Alimentos Cooperativos como el funcionariado estatal de acceder a fuentes

de información primaria y secundaria en un contexto de restricciones materiales significativas derivadas de las decisiones de política económica y científica definidas por el Gobierno de Milei. Asimismo, esta investigación fue posible por la inserción del autor como coordinador de la Línea de Desarrollo Regional y Economía Social del Centro de Estudios Urbanos Regionales (DRyES-CEUR), instituto dependiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (Conicet).

Bibliografía

ltschuler, B., Chiroque Solano, H., Dziencielsky, V., Pellegrino, M. I., García, A. y Rosa, P. (2025). Circuitos socioeconómicos alimentarios de escala mayorista en Argentina de la década de 2020: Alta Red y Alimentos Cooperativos. En R. Pastore, N. Stein y A. Logiúdice (coord.), *Circuitos socioeconómicos alimentarios en la Argentina reciente: políticas públicas, acción colectiva y vinculación universitaria* (pp. 136-163). Ediciones de la Universidad Nacional de Quilmes.

Bauni, N. (2022). *Innovar y autogestionar: la organización del trabajo en las empresas recuperadas*. Teseo.

Caracciolo, M. (2014). Construcción de tramas de valor y mercados solidarios. En A. García (ed.), *Espacio y poder en las políticas de desarrollo del siglo XXI* (pp. 360-440). CEUR-Conicet.

Caracciolo, M., Dziencielsky, V., Mosse, L. y Vittar, M. C. (2023). *Circuitos cortos comerciales de la agricultura familiar, campesina e indígena en Argentina y su contribución al desarrollo territorial*. Huvaití Ediciones.

Cardarelli, G. y Rosenfeld, M. (2002). *La gestión asociada: Una utopía realista.* Universidad Nacional de Quilmes.

Cunill Grau, N. (1991). *Participación ciudadana: Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos.* CLAD.

Dematteis, G. y Governa, F. (2005). Territorio y territorialidad en el desarrollo local: la contribución del modelo SLOT. *BAGE: Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (39), 31-58. https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/498

Denzin, N. K. (1990). Triangulation. En J. Keeves (ed.), *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook* (pp. 511–513). Pergamon Press.

Dziencielsky, V. (2020). La comercialización alternativa de alimentos en la ciudad de Buenos Aires: Fortalezas y desafíos. *Revista de Ciencias Sociales*, *11*(37), 105-117.https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/3551/RCS_v11_n37_dossier_6_Ver%C3%B3nica%20Dziencielsky.pdf?sequence=1yisAllowed=y

Elverdín, J., Ledesma, S., Zain El Din, E. y Cittadini, E. (2014). *Programa nacional para el desarrollo y sustentabilidad de los territorios: Documento base y estructura organizativa.* Ediciones INTA.

Etchemendy, S., Pastrana, F. y Vezzato, J. M. (2024). *Ingresos populares bajo el gobierno de Milei: Deterioro generalizado y heterogéneo*. Fundar. https://fund.ar/publicacion/ingresos-populares-bajo-el-gobierno-de-milei/

Fleury, S. (2002). El desafío de la gestión de las redes de políticas. *Revista Instituciones y Desarrollo*, (12-13), 221-247.

Forestello, D. (2025, octubre 21). *Raíces abrió las puertas de su almacén asociativo, en Chaco.* Agencia ANSOL. https://ansol.com.ar/raices-almacen-chaco/generales/sociedad/

Foucault, M. (1984). El juego de Michel Foucault. En M. Foucault, *Saber y verdad* (pp. 127-162). Ediciones de la Piqueta.

Furtado, C. (1964). *Desarrollo y subdesarrollo.* Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA).

García, A. (2025). Circuitos productivos regionales y comercialización asociativa: procesos de innovación en la Argentina de principios de la década de 2020. *Población y Sociedad*, *32*(1), 1-26.

Gradín, A. (2018). *Estado, territorio y participación política.* Universidad de Buenos Aires.

Hintze, S. y Vázquez, G. (2011). A modo de introducción a la problemática del trabajo asociativo y autogestionado. En C. Danani y S. Hintze (coords.), *Protecciones y desprotecciones: la se-*

guridad social en la Argentina 1990-2010 (pp. 187-198). UNGS.

Machado Ferrão, J. M. (2002). Inovar para desenvolver: O conceito de gestão de trajetórias territoriais de inovação. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, *3*(4), 17-26. https://doi.org/10.20435/interacoes.v3i4.573

Matus, C. (1995). *Planificación, libertad y conflicto: fundamentos de la reforma del sistema de planificación en Venezuela*. Editorial Cinterplan.

Melucci, A. (1994). Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales. *Zona Abierta*, (69), 153-178.

Moors, H. M., Rip, A. y Wiskerke, J. S. C. (2004). The dynamics of innovation: A multilevel co-evolutionary perspective. En J. Wiskerke y J. D. van der Ploeg (eds.), *Seeds of transition: Essays on novelty production, niches and regimes in agriculture* (pp. 31-53). Van Gorcum.

Mosse, L. (2019). Organizaciones de intermediación solidaria en el Área Metropolitana de Buenos Aires. En M. L. Viteri, M. Moricz y S. Dumrauf (comps.), *Mercados: diversidad de prácticas comerciales y de consumo* (pp. 173-184). Ediciones INTA.

Oliveira, F. de (2004). El ornitorrinco. *New Left Review*, (24), 37-53. https://newleftreview.es/issues/24/articles/francisco-de-oliveira-el-ornitorrinco-brasileno.pdf

Pérez Liñán, A. (2023). El método comparativo en América Latina. *Revista Ecuatoriana de Ciencia Política, 2*(1), 39-61. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9a20fe34-bd07-4dc1-b6e9-5e5211a635ca/content

Prebisch, R. (1949). *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas*. CEPAL. https://www.cepal.org/es/publicaciones/40010-desarrollo-economico-la-america-latina-algunos-sus-principales-problemas

Reardon, T. y Berdegué, J. (2002). La rápida expansión de los supermercados en América Latina: Desafíos y oportunidades para el desarrollo. *Economía*, *25*(49), 85-120. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/943

Red de Alimentos Cooperativos (2024). *Informe para IV Encuentro Anual.*

Rodríguez, F., Viteri, M. L., Cowan Ros, C., García, A., Carrapizo, V. y Chávez, F. (2022). Aproximaciones para el estudio de procesos de innovación comercial y agregado de valor. En F. Rodríguez (comp.), *Mercados innovadores de la agricultura familiar. Experiencias en Argentina, Bolivia y España* (pp. 17-38). FONTAGRO. https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/7001/resource_files/M-7321.pdf?v=63886699981

Rofman, A. (org.) (2020). *Circuitos productivos regionales y estrategias de desarrollo en la Argentina del siglo XXI.* Instituto Argentino para el Desarrollo Económico. https://www.iade.org.ar/system/files/libro_ceur.pdf

Santos, M. (1996). *De la totalidad al lugar*. Oikos-Tau.

Sterling, S. y García A. (2024). ¿Cooptación o autonomía? una propuesta de dilucidación a partir de la relectura del enfoque de interfaces [Cap. 1]. En S. Sterling y A. García (org.). *Territorios, interfaces estatales y racionalidades plurales: aportes para la Argentina de principios de siglo XXI*. Ediciones del CEUR. https://es.scribd.com/document/795275589/Sterling-Plazas-y-Garcia-2024-Territorios-Interfaces-Estatales-y-Racionalidades-Plurales

Tapia, L. (2010). El estado en condiciones de abigarramiento. En Á. García Linera, R. Prada, L. Tapia y O. Vega Camacho, *El Estado: campo de lucha* (pp. 97-128). CLACSO.

Territorios Productivos (2024). Entramados productivos y obra pública. Entrevista a Óscar Minteguía. *Territorios Productivos. Debates y reflexiones en torno a la producción y el trabajo*, (2), 151-155. https://territoriosproductivos.unvm.edu.ar/ojs/index.php/territoriosproductivos/article/view/751/624

Thomas, H., Garrido, S., Fressoli, M., Juárez, P. y Becerra, L. (2014). Tecnología e innovación para la inclusión social: reflexiones sobre energías renovables y agricultura familiar. En I. Sarti, J. Vieira Martins, M. Leite Lessa y G. Cardoso Carvalho (orgs.), *Os desafios da integração sul-americana: Autonomia e desenvolvimento* (pp. 119-140). Folio Digital.

Vázquez, G. (2016). Viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural. *Revista de la Academia*, (21), 31-55. https://doi.org/10.25074/0196318.0.59

Vidal, M. y García, A. (2025). Abastecimiento hortícola local en el sur de la Provincia de Misiones (Argentina, 2020-2023): segmentación, sostenibilidad y diferenciación productiva. *Boletín de Medio Ambiente y Urbanización*, *101*, 221-240. https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/282972

Viteri, M. L., Moricz, M. y Dumrauf, S. (Comp.) (2019). *Mercados: diversidad de prácticas comerciales y de consumo*. Ediciones INTA. https://www.revistaotraeconomia.org/files/bitstream/handle/11336/185640/conicet_digital_nro.21f28cda-f2a0-4bb8-a415-c94a040cc7c4_g-sequence-8-isallowed-y.pdf

Recibido: 22 de diciembre de 2025
Revisado: 29 de marzo de 2026
Aceptado: 10 de abril de 2026