

**Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Ingeniería. Carrera
interinstitucional. Doctorado en Ingeniería Industrial**

Doctoranda
Ing^a Sonia Ester Yasinski

Gestión estratégica organizacional con aplicación en las Ferias Francas de la provincia de Misiones

**Tesis presentada para obtener el título de
“Doctora en Ingeniería Industrial”**

“Este documento es resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto,
queda sujeto al cumplimiento de la Ley N° 26.899”.

Director
Dr. Ing. Juan Carlos Michalus
Co-Director
Dr. Ing. Mario José Mantulak

Oberá, Misiones - Argentina, 2022



Esta obra está licenciado bajo Licencia Creative Commons (CC) Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**Doctorado en Ingeniería Industrial
- Carrera Interinstitucional -**

TESIS

**GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL
CON APLICACIÓN EN LAS FERIAS FRANCAS
DE LA PROVINCIA DE MISIONES**

Sonia Ester Yasinski

**Oberá, Misiones, Argentina
2022**



**Universidad Nacional de Misiones
Facultad de Ingeniería**

**Doctorado en Ingeniería Industrial
- Carrera Interinstitucional -**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL
CON APLICACIÓN EN LAS FERIAS FRANCAS
DE LA PROVINCIA DE MISIONES**

**Autor: Ing^a. Sonia Ester YASINSKI
Director: Dr. Ing. Juan Carlos MICHALUS
Co-Director: Dr. Ing. Mario José MANTULAK**

**Oberá, Misiones, Argentina
2022**

Dedicado a:

*Julieta y Emma, por acompañarme en este camino,
por la comprensión y apoyo*

(...)

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mis padres (Inés y Daniel), por darme la vida y la fortaleza necesaria para poder completar este desafío.

A Joaquín, Julieta y Emma, por el amor, comprensión, paciencia y apoyo que me han brindado y favorecido, fundamentalmente por no reprocharme mi deuda en afectos.

A mis tutores, el Dr. Ing. Juan Carlos Michalus y el Dr. Ing. Mario José Mantulak quienes con su experiencia e incondicionalidad me guiaron a superar este gran desafío, gracias, por la paciencia y dedicación.

A los directivos de esta casa de estudio, docente, y no docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Misiones Argentina (UNaM), por la colaboración y apoyo en considerables oportunidades para poder concretar este propósito.

Al Ing. Sergio Katogui ex Decano de la Facultad de Ingeniería de la UNaM por el apoyo incondicional.

A la Ing^a. Nora Inés Perotti por la confianza depositada en mi persona para alcanzar esta meta.

A mis colegas del Departamento de Ingeniería Industrial de la UNaM que han colaborado para que este objetivo fuera posible concretarlo y me alentaron a continuar este largo camino.

A todos aquellos quienes han brindado apoyo, respeto y cariño a mi persona, directa e indirectamente.

A Eugenio Kasalaba, líder nato y principal referente de las Ferias Francas, por las incansables charlas y entrevistas, y el inmensurable aporte para esta investigación.

“...El tiempo pasa igual, trata de que no pase en vano...”

Eugenio Kasalaba

Título: Gestión estratégica organizacional con aplicación en las Ferias Francas de la provincia de Misiones

Autor: Ing^a Sonia Ester Yasinski

RESUMEN

Las Ferias Francas poseen protagonismo dentro del sector de la agricultura familiar en la provincia de Misiones, no solo por las implicaciones productivas, sino también, por el rol social que posee como generadoras de empleo y su contribución al desarrollo local. En este contexto, desarrollan su actividad sobre la base de esquemas organizacionales en los cuales no está considerada como prioritaria la planificación estratégica, en particular la referida a la gestión de sus capacidades organizacionales. El **problema científico** a resolver en la investigación se resume en que las Ferias Francas de la provincia de Misiones adolecen de un mecanismo alternativo que facilite la gestión estratégica y contribuya a la toma de decisiones de manera que les permita mejorar sus capacidades organizacionales. En consecuencia, el **objetivo general** de la presente tesis doctoral es proponer un mecanismo aplicable a las Ferias Francas de la provincia de Misiones que facilite la gestión estratégica, contribuya a la toma de decisiones de manera sistematizada y les permita mejorar sus capacidades organizacionales. Como **principales resultados** de la investigación se presentan un modelo conceptual y derivado de este, un procedimiento general de aplicación y sus procedimientos específicos asociados, entre los que se destacan el método de diagnóstico inicial contemplando un análisis FODA participativo y el cálculo del Índice de Capacidad Organizacional (ICO) de la Feria Franca, además de la aplicación del procedimiento específico de control periódico que, permite evaluar resultados y aplicar medidas de contingencia si los mismos presentan desviaciones. El instrumental metodológico desarrollado fue evaluado por el método de expertos, en su variante Delphi, quienes valoraron positivamente su estructura, diseño general, los procedimientos específicos y consideraron que los resultados previstos son factibles de obtener. A su vez, se modeló el procedimiento desarrollado a través de Redes de Flujo de Trabajo, y se “ejecutó” el modelo (mediante simulación computacional), verificando la inexistencia de bloqueos, y la ejecución de las diferentes fases, lo que indica un adecuado diseño que contempla los recursos necesarios para su aplicación práctica. También se utilizó un caso de estudio de una Feria Franca representativa de las existentes en la provincia, a la que se realizó un Análisis Modal de Fallas y Efectos (AMFE) que permitió determinar los potenciales modos de falla de gestión así como sus posibles causas, y se mostró como el procedimiento desarrollado permitiría eliminarlas o minimizarlas. Además, se procedió a aplicar parcialmente los instrumentos desarrollados como ser el Índice de Capacidad Organizacional para analizar las capacidades internas de las FF y las acciones que permitirán perfeccionar su gestión y una adaptación de la matriz FODA para que los productores puedan analizar los aspectos internos y externos que influyen en su organización.

Palabras Clave: Gestión estratégica; Modelo de gestión; Capacidad organizacional; Agricultura Familiar; Ferias Francas.

Title: Organizational strategic management with application in the Free Fairs of the province of Misiones

ABSTRACT

The Free Trade Fairs have a leading role within the family farming sector in the province of Misiones, not only because of the productive implications, but also because of the social role it has as generators of employment and its contribution to local development. In this context, they carry out their activity on the basis of organizational schemes in which strategic planning is not considered a priority, particularly that referring to the management of their organizational capacities. The scientific problem to be solved in the research is summarized in that the Free Trade Fairs of the province of Misiones suffer from an alternative mechanism that facilitates strategic management and contributes to decision-making in a way that allows them to improve their organizational capacities. Consequently, the general objective of this doctoral thesis is to propose a mechanism applicable to the Free Trade Fairs of the province of Misiones that facilitates strategic management, contributes to decision-making in a systematic way and allows them to improve their organizational capacities. As main results of the research, a conceptual model and derivative of this, a general application procedure and its associated specific procedures are presented, among which the initial diagnosis method contemplating a participatory SWOT analysis and the calculation of the Organizational Capacity Index stand out. (ICO) of the Free Trade Fair, in addition to the application of the specific periodic control procedure that allows evaluating results and applying contingency measures if they present deviations. The developed methodological instrument was evaluated by the method of experts, in its Delphi variant, who positively valued its structure, general design, specific procedures and considered that the expected results are feasible to obtain. In turn, the procedure developed through Workflow Networks was modeled, and the model was "executed" (through computer simulation), verifying the absence of blockages, and the execution of the different phases, which indicates an adequate design that contemplates the necessary resources for its practical application. A case study of a Free Trade Fair representative of those existing in the province was also used, to which a Failure Mode and Effects Analysis (AMFE) was carried out, which allowed determining potential management failure modes as well as their possible causes. and it was shown how the procedure developed would allow them to be eliminated or minimized. In addition, the instruments developed, such as the Organizational Capacity Index, were partially applied to analyze the internal capacities of the FF and the actions that will improve their management and an adaptation of the SWOT matrix so that producers can analyze internal aspects. and external factors that influence your organization.

Key Words: Strategic management; Management model; Organizational capacity; Family Farming; Free Trade Fairs.

ÍNDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN	1
Consideraciones sobre los aspectos metodológicos	7
<u>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</u>	9
1.1 Desarrollo Local Sostenible	11
1.2 Agricultura.....	14
1.2.1 Agricultura familiar	16
1.2.2 Sistemas alternativos de Comercialización de Alimentos	18
1.2.2.1 Ferias Francas de la provincia de Misiones	20
1.2.2.2 Características de las Ferias Francas	22
1.2.2.3 Organización de las Ferias Francas	24
1.2.2.4 Marco legal de las Ferias Francas de la provincia de Misiones	25
1.3 Cooperación	25
1.3.1 Actores Locales en las Ferias Francas.....	27
1.3.2 Sistemas de Innovación Agrícola.....	31
1.4 Gestión.....	32
1.4.1 Gestión Estratégica.....	32
1.4.2 Modelo de Gestión para sistemas alternativos de comercialización de alimentos	33
1.5 Teoría de Recursos y Capacidades.....	35
1.5.1 Capacidades Dinámicas.....	35
1.5.2 Capacidades Organizacionales	36
1.6 Dificultades detectadas en las Ferias Francas de la provincia de Misiones	36
1.6.1 Aspectos clave para las Ferias Francas	38
1.7 Conclusiones parciales.....	39
<u>CAPÍTULO 2: MODELO CONCEPTUAL Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE LAS FERIAS FRANCAS DE LA PROVINCIA DE MISIONES</u>	42
2.1 Modelo conceptual para la gestión estratégica de las Ferias Francas	42
2.1.1 Bases para la implementación del Instrumental metodológico propuesto.....	43
2.2 Estructura general del modelo de gestión estratégica.....	51
2.2.1 Diseño del procedimiento general y procedimientos específicos.....	52
2.3 Conclusiones parciales.....	69

<u>CAPÍTULO 3: COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL DE INVESTIGACIÓN: FACTIBILIDAD, PERTINENCIA Y UTILIDAD DE LA SOLUCIÓN METODOLÓGICA PROPUESTA</u>	71
3.1 Comprobación de la validez del procedimiento general propuesto a través del método Delphi	72
3.2 Análisis del procedimiento general propuesto mediante Redes de Flujo de Trabajo..	80
3.3 Caso de Estudio.....	82
3.4 Conclusiones parciales	93
CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN	
ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

<u>ANEXO 1.1</u>	LÍNEA DE TIEMPO DE LA EVOLUCIÓN DE LA AGRICULTURA
<u>ANEXO 1.2</u>	CANALES Y SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR
<u>ANEXO 1.3</u>	ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN DE FERIAANTES DE OBERÁ
<u>ANEXO 1.4</u>	ACTORES VINCULADOS CON LAS FERIAS FRANCAS (1995-2022)
<u>ANEXO 1.5</u>	CLASIFICACIÓN GENERAL DE LOS MODELOS DE GESTIÓN
<u>ANEXO 2.1</u>	MODELO DE ENCUESTA PARA CLIENTES
<u>ANEXO 2.2</u>	POSIBLES HERRAMIENTAS A SER UTILIZADAS EN EL PROCEDIMIENTO GENERAL PROPUESTO
<u>ANEXO 2.3</u>	ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS FERIAS FRANCAS
<u>ANEXO 2.4</u>	ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LAS FERIAS FRANCAS
<u>ANEXO 2.5</u>	PLANILLA PARA EL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (ICO)
<u>ANEXO 3.1</u>	TEST DE AUTOVALORACIÓN DE EXPERTOS
<u>ANEXO 3.2</u>	RESULTADOS DE LA AUTOVALORACIÓN DE LOS EXPERTOS
<u>ANEXO 3.3</u>	CUESTIONARIO PARA EXPERTOS 1ra RONDA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PROPUESTO
<u>ANEXO 3.4</u>	PRIMERA RONDA DELPHI. RESPUESTA DE EXPERTOS
<u>ANEXO 3.5</u>	CUESTIONARIO PARA EXPERTOS 2da RONDA DE CONSULTA DEL INSTRUMENTAL METODOLÓGICO PROPUESTO
<u>ANEXO 3.6</u>	SEGUNDA RONDA DELPHI. RESPUESTA DE EXPERTOS
<u>ANEXO 3.7</u>	OPINIONES DE EXPERTOS Y SUS PRINCIPALES ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS
<u>ANEXO 3.8</u>	REDES DE FLUJO DE TRABAJO CORRESPONDIENTES AL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO GENERAL
<u>ANEXO 3.9</u>	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA FF DEL CASO DE ESTUDIO
<u>ANEXO 3.10</u>	APLICACIÓN DEL ICO AL CASO DE ESTUDIO
<u>ANEXO 3.11</u>	APLICACIÓN DE AMFE EN LA FERIA FRANCA BAJO ANÁLISIS

INTRODUCCIÓN

La producción de alimentos es un tema complejo y de gran interés a nivel global, representa una de las principales necesidades básicas del ser humano (CEPAL FAO IICA, 2019), por su parte la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) estima que la demanda de productos agrícolas se incrementará más del 60 % para una población mundial que rondará a los 9.000 millones de personas el año 2050 (Mamani, 2017). Esto implica que los sistemas de producción deberán mejorar sus estrategias para cubrir una cuota de la demanda futura.

El desafío no solo radica en la producción de alimentos para una población en crecimiento constante, sino que, además, existen otras cuestiones como la inequidad en el acceso y la distribución de los mismos, la disponibilidad de los recursos para hacerlo, los niveles de ocupación en el sector, el cambio climático (Pérez Vázquez *et al.*, 2018; Gouel y Guimbard, 2019) como así también la excesiva cantidad de alimentos que se desperdicia entre las etapas de producción, manipulación y almacenamiento postcosecha (Mamani, 2017; Parfitt *et al.* *ápu*d Pérez Vázquez *et al.*, 2018).

Los procesos de desarrollo rural involucran tareas cada vez más complejas e influenciadas por los factores socioeconómicos y ambientales (Plataforma de Agricultura Tropical, 2017). De acuerdo con Pérez Vázquez *et al.* (2018) es necesario contar con políticas de Estado que acompañen y fomenten la investigación, el desarrollo tecnológico y de la innovación invirtiendo en evaluaciones regionales, planificación, transferencia de tecnologías y capacitación sobre su uso. La magnitud de estas estrategias estará en función de la tasa de crecimiento poblacional, la economía, la infraestructura agrícola y sobre todo en función de los recursos disponibles de cada país (Magrin, 2015). Sin embargo no basta solo con disponer de políticas, es importante, además, contar con un instrumental metodológico adaptado a las circunstancias particulares de los sistemas de producción de alimentos que le permita gestionar sus organizaciones de forma estratégica ante un entorno dinámico.

Hasta mediados de los años setenta Argentina presentaba un modelo agroindustrial de producción de alimentos con pronunciada desigualdad (García Guerreiro, 2008) esa época se caracterizó por economías de escala con concentración económica y la producción de monocultivos que condujo a la pérdida de diversidad, el fomento de la producción de biocombustibles, la contaminación del medio ambiente, la condición del exceso de tierras y poder adquisitivo para una minoría, entre otros (Albuquerque Llorens, 2004; Madoery, 2005; Maggio, 2014) provocando la exclusión de la mayoría de los actores sociales del sector agropecuario, quienes componen el 90 % de la población del sector, afectando principalmente a los pequeños productores (Cabrol *et al.*, 2020). Esta exclusión trajo consecuencias como la migración de las familias agricultoras a las ciudades con esperanza de mejorar su calidad de vida, pero, que en general, luego terminaron en asentamientos, en la periferia de las mismas (Murmis, 2001).

Dentro de este 90 % se encuentra el sector conformado por la Agricultura Familiar (AF) concepto que se introdujo a mediados de los años '80 en América Latina, influenciado por formas de producción de zonas como Estados Unidos y Europa (Alcoba y Dumrauf, 2011; FAO, 2018). Concepto que fue tomando relevancia a partir de la década de los '90, reconocida e interpretada de diversas formas (Grisa y Sabourin, 2019), en esta investigación se la conceptualiza como un modelo productivo estratégico de nuestro país para el abastecimiento de alimentos, el desarrollo de las economías regionales y el arraigo rural (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca [MAGYP], 2020) donde el grupo familiar se encarga de la gestión de la unidad productiva y las inversiones son llevadas a cabo por los individuos que la integran, produciendo principalmente para el autoconsumo y la generación de ingresos por la venta de excedentes comercializables (Pérez Lora, 2003).

La AF se encuentra constituida por los pequeños productores agropecuarios, también denominados colonos, huerteros, campesinos, pescadores artesanales y minifundistas, que desarrollan diversas actividades como ser: la agricultura, la producción animal, agroindustria, artesanía, recolección, caza, pesca y acuicultura, entre otras (ReNAF)¹. Caracterizada por ser proveedora de alimentos y con un papel importante en las estrategias de seguridad alimentaria, identidad territorial y capacidad de resiliencia, que la hacen compatible con el desarrollo sustentable (Ramilo, 2013; CEPAL FAO IICA, 2019; Cabrol *et al.*, 2020). En este contexto cada vez más gobiernos nacionales y locales implementan programas de apoyo a este tipo de agricultura buscando combatir la pobreza y aumentar los ingresos (Magrin, 2015).

En gran parte del mundo existen diferentes estrategias conceptualizadas como “modernidad alternativa” según Toledo, (2009), son espacios alternativos de gestión que permitió desarrollar de forma local emprendimientos cooperativos que revaloran las formas de producción y consumo de alimentos producidos localmente, destacándose los sistemas provenientes de la agricultura familiar (Magrin, 2015; CEPAL, 2016).

A lo largo de la investigación se relevaron numerosos sistemas productivos de alimentos donde conviven diversas técnicas de producción sostenible de alimentos que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas (La Trobe, 2002; Friedmann, 2007; Pérez Vázquez *et al.*, 2018; Lowe, 2019). Sin embargo, existe una estructura organizacional en particular denominada Ferias Francas (FF); que surgió como una estrategia innovadora ante la imposibilidad de las producciones tradicionales en la provincia de Misiones, debido a la crisis socioeconómica generalizada en Argentina, la cual tuvo un fuerte impacto en las economías regionales (Nardi y Pereira, 2006). Las FF son organizaciones basadas en una lógica de producción y comercialización que surgieron como resistencia a la crisis de la época y búsqueda de alternativas. Como consecuencia de ello, en la década de los '90, a partir del año 1995 se desarrollaron las primeras experiencias en la ciudad de Oberá, Misiones (Carballo González,

¹ Registro Nacional de la Agricultura familiar: <https://renaf.magyp.gob.ar/>

2007; Cittadini *et al.*, 2010; Besold, 2015; Kasalaba, 2019). Particularmente, las Ferias Francas de la provincia de Misiones sobresalen de los demás sistemas alternativos de comercialización de alimentos, porque surgieron como una iniciativa propia por parte de los productores, impulsadas por distintos actores locales y además cuentan con un marco legal específico que regula su actividad.

Se conceptualizan como una asociación de pequeños productores locales, organizados entre sí, que concurren una o dos veces por semana para comercializar de manera directa al consumidor los alimentos que elaboran en sus tierras y son excedentes del autoconsumo familiar (Colman, 2009; Kasalaba, 2019). Es posible encontrar en estas ferias venta directa de verduras, frutas y carnes como así también, productos elaborados tales como dulces, embutidos, quesos, productos panificados, entre otros, (Rotman, 2011; Vargas, 2017; Yasinski *et al.*, 2019). Por más de 25 años, estas experiencias se replicaron en diferentes puntos de la provincia y el país, actualmente alrededor de 3000 familias Misioneras obtienen ingresos económicos a través de las ventas de sus productos en las Ferias Francas (Cebey, 2019; Secretaría de Estado de Agricultura Familiar [SEAF], 2020).

La cooperación con los actores locales ha brindado a los productores varios beneficios, entre los que se puede mencionar charlas técnicas y jornadas de exposiciones, que les permitió ampliar el mercado y emplear un lenguaje adecuado (Carballo González, 2007; Anello, 2014; Kasalaba, 2019). Se destaca la participación de actores como el Movimiento Agrario Misionero (MAM) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) que brindaron acompañamiento y capacitación, como si también la participación de diversos ministerios nacionales que cooperaron por medio de créditos y/o subsidios para que productores puedan elaborar y comercializar los alimentos (Colman, 2009), sin embargo esta cooperación de los actores es discontinua, suceden oportunamente, algunas veces se realizan acciones superpuestas, ocasionando que los participantes pierdan motivación en seguir en las ferias y terminan abandonando los emprendimientos que con tanto sacrificio habían logrado establecer (Cebey, 2019; Kasalaba, 2019, Feversani, 2022).

Por otra parte la participación y / o cooperación principalmente el Estado en todos sus niveles, donde se distingue el apoyo municipal, a partir del cual la gran mayoría de las ferias pudo instalarse y comenzar a funcionar, también cabe mencionar la intervención del estado nacional por medio de diversos programas de promoción y fortalecimiento de la AF, tales como Cambio Rural² y PROHUERTA³ que surgen del Instituto Nacional de tecnología Agropecuaria (INTA), el Programa Social Agropecuario (PSA), entre otros, que promueven el desarrollo de mercados alternativos. Además se percibió la cooperación de Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

²Programa nacional para contribuir al fortalecimiento de capacidades competitivas de miles de pequeños y medianos productores.

³ PROHUERTA, Programa de Crédito y Apoyo Técnico para Pequeños Productores Agropecuarios del Noroeste Argentino.

nacionales, provinciales y locales (Nardi y Pereira, 2006; Giordano y Golsberg, 2010). Sin embargo la vinculación de los actores locales con las Ferias Francas es heterogénea y casuística, en algunos casos intervienen sólo en la habilitación del espacio para las ventas, otros actores acompañan solamente en el proceso organizativo y colaboran en la resolución de dificultades en el corto plazo.

La revisión bibliográfica permitió detectar que las Ferias Francas fueron estudiadas desde diversas perspectivas y dimensiones, como ser: características generales (Ferrato y Rodríguez, 2010; Ferrer *et al.*, 2017), relevamiento de actores intervinientes (Ricotto y Almeida, 2010; Caracciolo Basco, 2012), el análisis del marco legal y su funcionamiento interno (Nirenberg, 2004; Alcoba y Dumrauf, 2011), como experiencias de la economía social (Rotman, 2011; Anello, 2014; Rodríguez Sperat *et al.*, 2015; Infante y Suárez, 2020); sobre su importancia para el desarrollo local (Manzanal, 2004; Nardi y Pereira, 2006). Sin embargo, no se relevaron pesquisas relacionadas con la innovación y mecanismos que faciliten que estas organizaciones puedan adoptar mecanismos que faciliten la toma de decisiones estratégicas en un entorno dinámico.

A pesar de la trayectoria y de los logros obtenidos, se observó que en algunas Ferias Francas existen aún dificultades que obstaculizan su funcionamiento principalmente por su pequeña escala y discontinuidad de la producción, resistencia a la aplicación de normativas, falta de infraestructura, demanda relativamente débil y la dificultad para ampliar el mercado, así como también, cuestiones de infraestructura básica y logística (Cieza, 2012; Rodríguez Oromendía *et al.*, 2013; Grinberg, 2014; Román, 2014; Craviotti y Soleno Wilches, 2015; Vargas, 2017) otras, relacionadas con la logística (Alcoba y Dumrauf, 2011; Ferrari *et al.*, 2014) y dificultades para acceder a créditos blandos (Hoff, 2022). Desde el punto de vista estratégico, aún se nota escasa y descoordinada cooperación entre las alternativas ofrecidas por el Estado y las necesidades reales de la asociación de productores, los programas de capacitaciones, articulaciones y seguimiento técnico no están centrados con un objetivo común, los productores emprenden en la actividad, pero con el paso del tiempo tienen dificultades para crecer, permanecen en un mismo nivel productivo y de comercialización (Ferrato y Rodríguez, 2010; Vargas, 2017; Kasalaba, 2019; Yasinski *et al.*, 2019; Cebey, 2019; Feversani, 2022). Sumado a ello, la necesidad de fortalecer estos emprendimientos y contar con un procedimiento metodológico que facilite la gestión y contribuya a mejorar su capacidad organizacional.

La necesidad de implementar alternativas para mejorar el uso de los recursos y capacidades en las organizaciones de pequeños productores, surge como consecuencia de un entorno dinámico y contextos sectoriales extremadamente complejos. La revisión de la literatura reveló estudios positivos en cuanto a la “cooperación” con actores locales (Plataforma de Agricultura Tropical, 2017; Blundo Canto *et al.*, 2020) y por otro lado la gestión estratégica que permite mejorar las capacidades organizacionales internas, optimizar el desempeño competitivo de la organización en el largo plazo (Bofill Vega *et al.*, 2009; Campos Gómez, 2012; Grinberg, 2014; Torres Hernández, 2014; Brume González, 2017; Yasinski *et al.*, 2021).

La literatura consultada otorga gran importancia a los conceptos relacionados con el desarrollo local y/o territorial, y a la cooperación con los actores locales y los considera componentes clave para perfeccionar las capacidades organizacionales de las Ferias Francas (Nardi y Pereira, 2006; Manzanal *et al.*, 2006). Sin embargo, no siempre especifica cómo llevarlos a la práctica, conciliando intereses con los productores. Por demás, las estrategias antes mencionadas en las FF se ejecutan en forma aislada, sin la suficiente coordinación entre las diversas áreas y actores nacionales, provinciales y locales (Kasalaba, 2022).

A partir de la perspectiva descripta que caracteriza la **situación problemática** que motivó la realización de la investigación originaria que se resume en la presente Tesis Doctoral, se percibe la necesidad de encarar procesos de investigación científica que contribuyan a mejorar la capacidad organizacional de las Ferias Francas, a través de la gestión estratégica y la cooperación de los actores locales.

En función de todo lo antes expuesto, el **Problema Científico** se enfoca en que las Ferias Francas de la provincia de Misiones adolecen de un mecanismo alternativo que facilite la gestión estratégica y contribuya a la toma de decisiones de manera sistemática que les permita mejorar sus capacidades organizacionales.

En esta investigación se entiende por “mecanismo” al conjunto de procedimientos orientados a facilitar el proceso de toma de decisiones de las Ferias Francas.

Por otro lado, se hace referencia a las capacidades organizacionales como al conjunto de habilidades o rutinas que posee la Feria Franca. Dentro de las capacidades organizacionales se engloba la vinculación con actores locales, la gestión y aspectos relacionados con cuestiones económicas, sociales, culturales, etc.

El **Objetivo General** de esta investigación se centra en la propuesta de un mecanismo aplicable a las Ferias Francas de la provincia de Misiones que facilite la gestión estratégica y contribuya a la toma de decisiones de manera sistemática que les permita mejorar sus capacidades organizacionales.

Del objetivo general se desprenden los siguientes **Objetivos específicos**:

- ❖ Identificar los actores, elementos, herramientas y los modelos de gestión existentes que intervienen en los sistemas alternativos de comercialización, y en particular aquellos que pudieran intervenir en las Ferias Francas.
- ❖ Diseñar un procedimiento que facilite la gestión estratégica organizacional de las Ferias Francas que contribuya a la toma de decisiones y les permita mejorar sus capacidades organizacionales.
- ❖ Verificar la factibilidad de aplicación del instrumental metodológico propuesto (modelo y sus procedimientos) que facilite la gestión estratégica y contribuya a la toma de decisiones de manera que les permita mejorar sus capacidades organizacionales.

En correspondencia con el problema científico planteado y a partir de la revisión de la literatura y otras fuentes consultadas durante la elaboración del marco teórico conceptual de la investigación, se planteó como **Hipótesis General de Investigación** que un mecanismo alternativo diseñado para la gestión estratégica organizacional de las Ferias Francas de la provincia de Misiones contribuirá a la toma de decisiones de manera sistemática y con mayores probabilidades de mejorar sus capacidades organizacionales.

La estrategia trazada para **comprobar la hipótesis** general de la investigación se basa en verificar si el instrumental metodológico propuesto dispone de las cualidades que harían factible su aplicación al objeto de estudio práctico a partir de la comprobación ex - ante, lo que se concreta mediante las siguientes vías:

- Constatar la adecuada concepción del modelo a partir de la aplicación del Método de expertos, en su variante **Delphi** con el objeto de evaluar el instrumental metodológico (modelo y procedimiento general) y la factibilidad de aplicación, en particular la pertinencia, utilidad y consistencia lógica del mismo, y la posibilidad de aplicación en las Ferias Francas de la provincia de Misiones.
- Analizar el comportamiento y la estructura de las fases, etapas y pasos de la solución propuesta, mediante el modelado y simulación, utilizando **Redes de Flujo de Trabajo**.
- Realizar un caso de estudio de una feria en particular y analizar sus principales modos de falla y sus principales causas por medio del Análisis Modal de Fallas y Efecto (AMFE) y mostrar como los procedimientos desarrollados permitirán eliminar o disminuir los efectos de las potenciales fallas detectadas. Asimismo realizar una aplicación parcial de las herramientas propuestas en el procedimiento general para comprobar su pertinencia y utilidad en las Ferias Francas.

La **novedad científica** que aporta esta investigación radica en lo fundamental, en el desarrollo de un mecanismo alternativo que facilite la gestión estratégica organizacional que contribuya a la toma de decisiones, generar soluciones específicas para las Ferias Francas que les permita mejorar sus capacidades organizacionales. Asociado con lo anterior e igualmente novedosas son las propuestas de:

- Una adaptación de la matriz FODA para este tipo particular de organizaciones de la AF, instrumentado a través de un sencillo análisis para que los productores lo puedan realizar por sí mismos.
- El cálculo del Índice de Capacidad Organizacional (ICO) para analizar las capacidades actuales de las FF y las necesidades de mejora que permiten establecer acciones para perfeccionar la gestión.
- Un procedimiento sistemático que le permita a los productores adoptar decisiones de manera organizada, determinando cuales son los objetivos prioritarios y cómo elaborar un plan de acción.

- Un procedimiento específico para monitorear periódicamente los resultados y establecer medidas de contingencia ante posibles desvíos.

La presente investigación busca resolver un problema de carácter teórico-práctico, vinculado con el funcionamiento de las Ferias Francas de la provincia de Misiones desde el enfoque de la gestión estratégica facilitando la articulación con los integrantes de la asociación y con los actores locales. Significa un avance en el abordaje de la problemática organizacional propiciando mejoras en la toma de decisiones y en sus capacidades organizacionales.

Su **valor metodológico** se manifiesta en la elaboración de un instrumental metodológico alternativo, estructurado y planificado, puesto a disposición de las Ferias Francas de la provincia de Misiones y/o de otras partes interesadas que faciliten la planificación estratégica. Las cualidades mencionadas hacen que el instrumental metodológico propuesto pudiera ser replicado con los convenientes ajustes y adaptaciones necesarias, en otros entornos locales y provinciales con características similares para los que fue específicamente construido.

Por su parte, su **valor práctico** se asocia a la pertinencia y contribución específica que hace la investigación, además permite contar con instrumentos específicos que pueden ser aplicados por los mismos productores de las Ferias Francas.

También se considera que posee un **valor social**, que se vincula al perfeccionamiento de los vínculos con los actores locales (Estado, Academia, Organizaciones locales y Empresa) y al aumento de la confianza entre actores, por otro lado el instrumental metodológico contribuye a un mayor conocimiento de las dificultades locales, a través del aporte de una solución alternativa específica destinada a las Ferias Francas de la provincia de Misiones, cuya aplicación puede traducirse en el logro de mejores resultados relacionados con la gestión.

La presente tesis doctoral, se estructuró en tres capítulos: En el Capítulo 1, se presenta el Marco Teórico Referencial que sustentó la investigación originaria; en el Capítulo 2, se expone el modelo conceptual y el instrumental metodológico desarrollado para dar solución al problema científico planteado; en el Capítulo 3 se aporta evidencias a favor del modelo desarrollado, con el objetivo de demostrar su factibilidad de aplicación en las Ferias Francas de la provincia de Misiones, Argentina; luego se presentan las conclusiones generales y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía, y por último, una serie de anexos necesarios como complemento para auxiliar en la comprensión de ciertos aspectos tratados en la tesis.

Consideraciones sobre los aspectos metodológicos

Se utilizó una metodología de investigación con enfoque mixto, combinada con técnicas cuantitativas y cualitativas con alcance descriptivo y exploratorio, lo que permitió identificar y caracterizar aspectos fundamentales en las dinámicas de los principales sistemas alternativos de comercialización de alimentos de la región. Para ello, en primer lugar se realizó una revisión sistemática de literatura utilizando una metodología exploratoria descriptiva de recolección,

análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos (Blaxter *et al.*, 2001; Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). En conjunto con este paso, se realizaron encuestas y entrevistas a los principales referentes de las Ferias Francas dentro de los diferentes grupos de actores, reuniendo información sobre características básicas sobre las Ferias Francas y su funcionamiento (Yasinski *et al.*, 2017). En el Capítulo 1, se detallan las herramientas metodológicas específicas empleadas para ello.

Para el diseño del instrumental metodológico, por una parte se tomó como base la estructura propia de la Cuádruple Hélice (Etzkowitz, 1990; Arnkil *et al.*, 2010; Leydesdorff, 2010; Román *et al.*, 2020), asimismo se aplicaron métodos de análisis, síntesis e integración de distintos modelos de gestión relacionados con los circuitos cortos de comercialización de alimentos y su gestión; también se tuvo en cuenta la Norma ISO 22.301 de “continuidad de negocio”. El modelo de gestión estratégica organizacional se concibió orientado a la cooperación con los actores locales, la gestión estratégica y el desarrollo local sostenible. Los detalles relacionados con los aspectos metodológicos correspondientes a esta sección se describen al inicio del Capítulo 2.

Para la comprobación de la hipótesis general de investigación se optó por el uso de métodos que permitieron corroborar la factibilidad de aplicación “ex - ante” del instrumental metodológico propuesto. Mediante la aplicación del Método de expertos en su variante Delphi y el modelado y simulación mediante Redes de Flujo de Trabajo, los que, a su vez, permitieron ajustar y perfeccionar el modelo inicial de gestión estratégica organizacional. Se complementó con un caso de estudio que permitió explorar las características del entorno, aplicar parcialmente algunas herramientas propuestas y mostrar como el procedimiento desarrollado permitiría subsanar las potenciales fallas de gestión.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se exhiben y desarrollan los principales conceptos que enmarcan la investigación, siguiendo el hilo conductor que se expone en la Figura 1.1. Su contenido contempla diferentes tópicos que van desde, conceptos vinculados con el desarrollo local sostenible, el desarrollo rural, la relación con la agricultura y cómo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se relacionan con las Ferias Francas. Seguidamente se define a la agricultura, su evolución y particularmente se estudia a la agricultura familiar y sus principales características. Luego se centra en la definición y características de los sistemas alternativos de comercialización de alimentos, se hace alusión al estado actual de estos contenidos en el contexto general de las ferias de la agricultura familiar de la República Argentina, más precisamente al segmento comprendido por las Ferias Francas de la provincia de Misiones. De este tipo de organizaciones se describen sus características, su estructura organizacional, el marco legal que regula sus actividades como así también, las dificultades que motivan a esta investigación. Por otro lado se describen conceptos relacionados con la cooperación y su importancia para el desarrollo local, se identifican los actores locales que cooperan con las Ferias Francas desde el concepto de la Cuádruple Hélice. Por último se identifican diversos modelos de gestión existentes relacionados con las características, las capacidades organizacionales y necesidades de las Ferias Francas. Con el fin de validar el problema científico se efectuó una búsqueda sistematizada de la literatura en diversas bases de datos bibliográficas. En el Cuadro 1.1 se presentan las palabras clave y la ecuación de búsqueda resultante de la última ronda.

Cuadro 1.1. Palabras Clave para última ronda de búsqueda bibliográfica

#	Feria / Mercado	#	Cooperación	#	Modelo
1	Farm Market Feria de la agricultura	6	Cooperation Cooperación	9	Guide Guía
2	Short Food Supply Chains Cadenas cortas de suministro de alimentos	7	Collaboration colaboración	10	Plan Plan
3	Alternative Food Networks Redes alternativas de alimentos	8	Quádruple hélix Cuádruple Hélice	11	Management Model Modelo de gestión
4	Local Food Systems Sistemas alimentarios locales			12	Strategic Management Model Modelo de gestión estratégica
5	Agricultural Innovation Systems Sistemas de Innovación Agrícola				
Ecuación de búsqueda: (#1 OR #2 OR #4 OR #5) AND (#6) AND (#9 OR #10) AND (AÑO PUBLICACIÓN ≥ 2016)					
("Farm Market" OR "Short Food Supply Chains" OR "Local Food Systems" OR "Agricultural Innovation Systems") AND ("Cooperation") AND ("Management Model" OR "Strategic Management Model")					
("ferias de la agricultura" OR "Cadenas cortas de alimentos" OR "Sistemas alimentarios locales" OR "Sistemas de Innovación Agrícola") AND ("Cooperación") AND ("Guía" OR "Plan")					
Total de resultados: 395 referencias		216 resultados en ingles		179 resultados en español	

Fuente: elaboración propia.

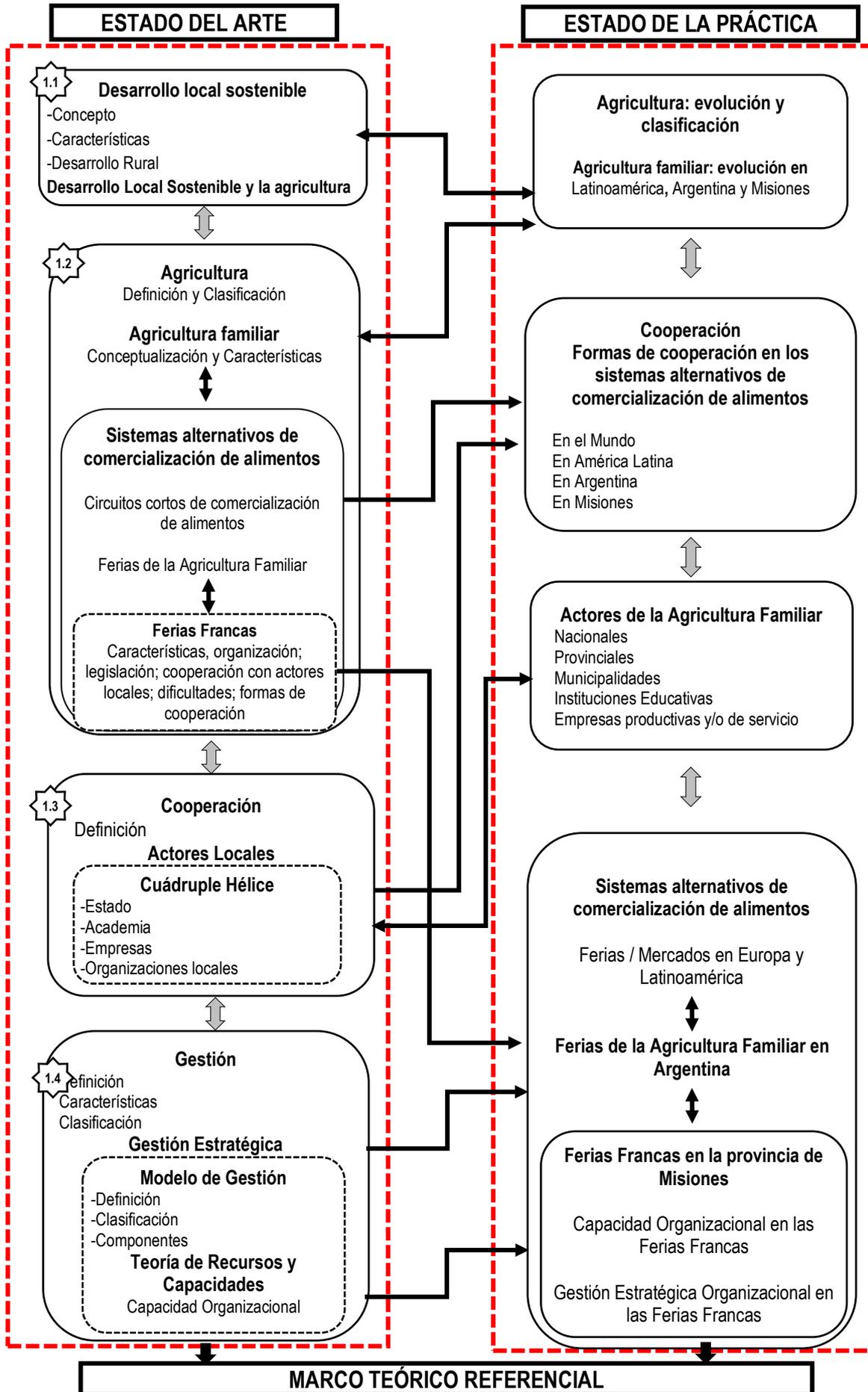


Figura 1.1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: elaboración propia.

En primer lugar se determinaron cuáles eran las palabras clave que mejor se adecuaban al objeto de investigación y luego, a través de ecuaciones de búsqueda previamente elaboradas se realizaron las búsquedas⁴ en varias rondas. Al aplicar la última ecuación se obtuvieron 360 resultados directamente relacionados con el tema de investigación. Por otro lado se sumaron las referencias identificadas mediante la búsqueda manual en informes y revistas de corriente principal asociadas a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); Revista de Investigaciones Agropecuarias (RIA), Revista de agroecología (Leisa), Revista latinoamericana de estudios rurales (RelaER); Mundo Agrario entre otras, asimismo se realizaron búsquedas en disertaciones, actas de conferencias y se complementó, con entrevistas en profundidad a expertos en el tema.

Luego se aplicó un protocolo para seleccionar los estudios pertinentes, aplicando una serie de criterios de inclusión y exclusión entre ellos, se consideraron documentos con autores declarados (no anónimos) publicados en medios oficiales o reconocidos como ser revistas científicas indexadas en bases de datos, que contengan las palabras clave en el título, subtítulo y resumen; además se descartaron las referencias duplicadas y se consideraron publicaciones desde el año 2016 en adelante.

El protocolo de revisión de referencias bibliográficas consistió en los siguientes pasos: Cada bibliografía encontrada fue revisada y registrada de acuerdo a las preferencias del investigador, luego se verificó que el trabajo esté completo, se leyó el resumen e introducción y con ello se decidió su inclusión o exclusión. El criterio de inclusión, consistió en identificar aquellos tópicos relevantes a la investigación, por otro lado el criterio de exclusión se adoptó cuando a pesar de contener los términos de búsqueda, no contenían información de interés. Por último se leyó cada trabajo seleccionado y se extrajo la información para la investigación. A partir de la aplicación del mencionado protocolo se resume en la Figura 1.2 la clasificación de las referencias bibliográficas utilizadas en la presente investigación. Se analizaron 397 contribuciones detectadas como pertinentes por su cercanía al tema que se pretende investigar. A partir del protocolo establecido y las referencias identificadas se procedió a construir el Marco Teórico referencial, el cual se desarrolla a continuación.

1.1 Desarrollo Local Sostenible

El concepto de desarrollo evolucionó con el paso del tiempo y se concibe desde distintas perspectivas durante la última década del siglo XX (Feito, 2020); se lo considera como el resultado generado del esfuerzo organizado de la sociedad y se manifiesta como un proceso de evolución (Madoery, 2005); el desarrollo implica un reposicionamiento del estado local como agente agilizador

⁴ La búsqueda de la literatura se realizó en varias bases de datos como ser: Redalyc, Science direct, Research Gate, Dialnet, Scopus, Web of Science y Google Scholar, según lo recomendado por Bartels (2013), Bramer et al. (2017), Salvador Oliván et al. (2018) y Lozano Flores (2020).

de la sociedad y la economía local; donde a través de niveles de colaboración entre municipios, podría construir una entidad de mayor dimensión espacial, económica y social (Posada, 1999).

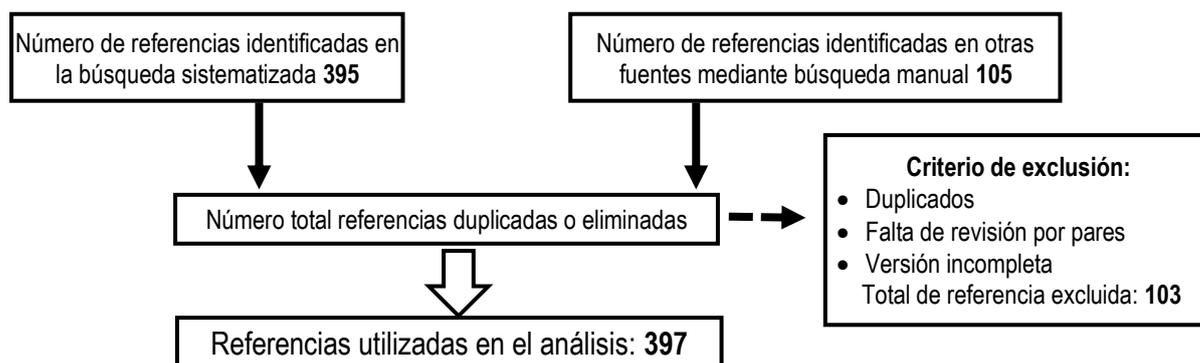


Figura 1.2. Clasificación de las referencias bibliográficas obtenidas. **Fuente:** elaboración propia.

La noción de desarrollo comenzó a ser debatida a finales del año 1950 principalmente por economistas, y se conceptualizó como desarrollo económico luego, se fueron integrando otros elementos con el objeto de generar el bienestar social, mejorar la calidad de vida y preservar el medio ambiente (Gutiérrez Olvera *et al.*, 2016; Alarcón Pérez y González Becerra, 2018; CEPAL FAO IICA, 2019). De acuerdo con Fernández y Narváez (2010) el desarrollo es un fenómeno evolutivo que se inicia como un proceso sistémico y descentralizado. En la década de los '70 se incorporó la dimensión social y se denominó desarrollo local, donde el término "local" hace referencia al espacio donde se deben facilitar las formas de participación, no solo bajo consideraciones de alcance territorial sino como un proceso de construcción endógeno donde cada comunidad desarrolla propuestas "de abajo hacia arriba" (*Bottom-up*) sino teniendo en cuenta la capacidad del funcionamiento colectivo, es decir que puede hacer referencia a un municipio, una provincia o una región y a la participación en función de sus propias oportunidades, características, recursos y sus actores locales (Manzanal, 2004; Degregori y Huber, 2006; Miranda *et al.*, 2007; Sánchez Otero *et al.*, 2014; Muñoz Campos *et al.*, 2016; FAO, 2018; Council, 2019; Segura y Ortega, 2019).

El desarrollo es considerado sustentable si los beneficios generados son compartidos de manera equitativa, con un intento de afrontar, de forma integrada, los desafíos de la humanidad (Miranda *et al.*, 2007) y aseguren la satisfacción de las necesidades de las personas (Cittadini *et al.*, 2010). En este sentido, autores como Caporal y Costabeber (2002) sostienen que la sustentabilidad está estrechamente relacionada con el desarrollo y constituida por las dimensiones "ecológica, social, cultural, ética, política y económica". Sin embargo y de acuerdo con Weinberger y Jütting (2001), Miranda *et al.*, (2007) y Rangel Dadda (2018) esas dimensiones se pueden agrupar en "ambiental, económica y social".

El desarrollo local endógeno; desarrollo endógeno sustentable; desarrollo sostenible, son los diversos términos utilizados por los autores como (Xercavins *et al.*, 2005; Martínez, 2013;

Rodríguez, 2017). Sin embargo a los efectos de esta investigación, se adoptó el término “Desarrollo Local Sostenible” (DLS), como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras” presentada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 1.987 (Albicette Bastreri y Chiappe Hernández, 2012; Larrouyet, 2015; ONU, 2020).

A su vez, se define el desarrollo rural como una serie de procesos o instrumentos que permiten analizar, sistematizar y mejorar el bienestar de la población rural en su conjunto (FAO, 2016; Guardiola *et al.*, 2006; Lattuada *et al.*, 2015; Caracciolo Basco *et al.*, 2016; Feito, 2020; Viana, 2021). Este concepto que se instaló en Argentina a partir de los años 90, actualmente se define como una contribución al “empoderamiento” de pequeños productores, el desarrollo rural implica entre otras cuestiones promover la participación de los actores, el acceso a recursos, la gestión y mejoramiento de la producción (Manzanal, 2002; Feito, 2020). Por otro lado, este mismo autor coincide en que los “canales alternativos de comercialización” del sector de la Agricultura Familiar son instrumentos factibles para el desarrollo rural. En concordancia con CEPAL FAO IICA (2019) sin desarrollo rural, no existe el desarrollo agrícola y a su vez no se genera desarrollo sostenible.

En relación con el desarrollo sostenible, en el año 2015 la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobó 17 ODS cuyo plan de acción está orientado a proteger el medio ambiente, erradicar la pobreza, lograr la seguridad alimentaria, entre otros, para mejorar la calidad de vida de las personas en términos económicos, sociales y ambientales. En el Cuadro 1.2 se puede observar que los sistemas alternativos de comercialización desempeñan un rol fundamental para el logro de los ODS, para alcanzar el desarrollo territorial sostenible, proveer y aumentar la oferta de alimentos frescos y variados (CEPAL FAO IICA, 2019) en particular estos ODS impactan en el análisis de las Ferias Francas de la provincia de Misiones que se desarrolla en presente investigación.

La mayoría de los ODS están relacionados, en mayor o menor medida, con el tema de investigación, y dejan en evidencia que los sistemas de producción y comercialización de alimentos constituyen una alternativa que puede contribuir en gran medida al desarrollo local (García Guerreiro, 2008; Caballero *et al.*, 2010; Golsberg y Dumrauf, 2010; Riveros *et al.*, 2011; Anello, 2014; Rodríguez Sáenz y Riveros, 2016).

La globalización⁵ por su parte, trajo consigo grandes exigencias para las sociedades locales, asimismo modificó el concepto de desarrollo, provocó cambios estructurales y socio económicos como ser: mayores vínculos entre productores y consumidores, cambios en los hábitos de consumo de los clientes, demanda y disponibilidad de los productos en tiempo y forma, ente otros (Navarro Arvizu *et al.*, 2015; Trujillo Andrade, 2015). Asimismo generó desafíos en las formas tradicionales de producción y mayor competencia, lo que impulsó a las organizaciones a considerar procesos

⁵ Definida como la formación de un solo mercado a escala mundial, con la disolución progresiva de las fronteras comerciales y políticas, incrementado las oportunidades de ingresos para aquellos países con ventajas comparativas y mínimas barreras para el comercio internacional (Escalona Aguilar, 2009; Michalus, 2012; Lattuada *et al.*, 2015).

más eficientes y un manejo adecuado de los sistemas de gestión (Serrano Gómez y Ortíz Pimiento, 2012; Cano Olivos *et al.*, 2015).

Cuadro 1.2. Objetivos Del Desarrollo Sostenible ODS y su impacto en las Ferias Francas

	Objetivos	Impacto en las Ferias Francas
ODS1	Fin de la pobreza	++
ODS 2	Hambre cero	+++++
ODS 3	Salud y bienestar	+
ODS 4	Educación de calidad	+
ODS 5	Igualdad de género	+++
ODS 6	Agua limpia y saneamiento	No aplica
ODS 7	Energía asequible y no contaminante	+
ODS 8	Trabajo decente y crecimiento económico	+++
ODS 9	Industria, Innovación e infraestructura	+
ODS 10	Reducción de las desigualdades	+
ODS 11	Ciudades y comunidades sostenibles	++
ODS 12	Consumo y producción responsable	++
ODS 13	Acción por el clima	+
ODS 14	Vida submarina	No aplica
ODS 15	Vida de ecosistemas terrestres	+++
ODS 16	Paz, justicia e instituciones sólidas	+
ODS 17	Alianzas para lograr los objetivos	+++++

Fuente: adaptado de ONU (2020).

Interpretación: cada (+) es un grado de implicación. No aplica: este ODS no se relaciona con las FF.

1.2 Agricultura

Se define a la agricultura como la ciencia y conjunto de actividades económicas y técnicas que se ocupan de la explotación y transformación de las tierras principalmente para la producción de alimentos (Xercavins *et al.*, 2005; Borja Vivero y Valdivia Álvarez, 2015). Esta actividad posee una trayectoria de más de diez mil años, su evolución fue larga y ampliamente discutida desde diversos contrastes en diversas épocas de la historia (Etxezarreta, 1977; Borrego y Vicente, 2014; Cubero, 2018). Se considera como principal fuente de ingreso de millones de personas, constituye una actividad clave para el desarrollo alimenticio de un país⁶, aunque representa una pequeña porción de la economía mundial (Martínez *et al.*, 2011; Salcedo y Guzmán, 2014; Alston y Pardey, 2014; Arley Orozco y Llano Ramírez 2016; Burgo Bencomo *et al.*, 2019; López Feldman y Hernández Cortés, 2016).

En el **Anexo 1.1** se sintetizan los principales hitos de la agricultura. La década de los '60 se caracterizó por la expansión de la mecanización y la utilización masiva del tractor (Ramírez Valencia *et al.*, 2018), en la década de los '80 se destacó la comercialización de las semillas híbridas que en

⁶ En el año 2010, aproximadamente 2600 millones de personas en el mundo dependían económicamente de la agricultura. Alrededor del 40 % de la superficie terrestre estaba ocupada por la agricultura y ganadería (Alston y Pardey, 2014; López Feldman y Hernández Cortés, 2016).

conjunto con los primeros invernaderos de polietileno a partir del año 1990, formaron parte de lo que se conoce como “agricultura de precisión”⁷ (Arley Orozco y Llano Ramírez, 2016; Gonzáles, 2018) concepto que dio origen a la agricultura industrializada o “moderna”, caracterizada por la incorporación y difusión de avances tecnológicos a través del uso de maquinarias sofisticadas, el uso de agroquímicos y mejoramiento genéticos tanto de vegetales como en animales, que combinada con el financiamiento de créditos permitieron potenciar la producción a gran escala, lo que favoreció a la producción principalmente de monocultivos (Escalona Aguilar, 2009; Nicholls y Altieri, 2011; Elgue y Chiaradía, 2006; Djenderedjian, 2020)

Actualmente la agricultura transita por la “cuarta revolución industrial” o también denominada revolución (4.0) que incluye conceptos de: biotecnología, bioeconomía, *smart agro* y herramientas como: internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial; manejo masivo de datos (*big data*), *blockchain*, reflejados en el uso de drones, sensores más pequeños y potentes que permiten la interconexión entre la máquina y el hombre; estas aplicaciones trajeron mayor comodidad, seguridad en la producción, mejor posicionamiento de los productos, y un aumento de la competitividad (Rea Sánchez, 2015; Orellana Daube, 2020; Gómez Rodríguez, 2021). Sin embargo, existen algunas desventajas relacionadas con su aplicación debido a la escasa conectividad a internet en algunas regiones, la falta de fuentes de energía confiables y de políticas públicas que faciliten su incorporación a nivel local, entre otras (Chaterji *et al.*, 2020). Por otro lado, esta cuarta revolución industrial trae consigo situaciones adversas como el uso desmedido de agrotóxicos en la producción de vegetales, así como el uso de sustancias químicas para acelerar la crianza masiva y en cautiverio de animales, entre otras cuestiones. A diferencia de la agricultura familiar que conserva una producción de alimentos más ecológica y saludable.

Como consecuencia directa de la globalización, a partir de la década de los '70 una buena parte de Latinoamérica vivió una etapa de ajustes que resultaron en la desarticulación de la economía campesina y abandono de la soberanía alimentaria, caracterizados por la concentración del poder económico y la formación de grupos territoriales bien definidos; que favorecieron a los que disponían de acceso a las nuevas oportunidades; en detrimento de los pequeños productores con bajo nivel de ingreso, dificultad para acceder a tierras y créditos. Este éxodo del sector productivo en el país se vio reflejado en los últimos censos agropecuarios (Kosacoff, 1993; CNA, 2018; Viana, 2021) y una de las razones se adjudica a la falta de incentivos y herramientas por parte del Estado que les permita tener mejores remuneraciones y condiciones de vida al sector comprendido por la agricultura familiar, cuyos integrantes fueron los más perjudicados y tuvieron que buscar otras alternativas de supervivencia (Albuquerque Llorens, 2004; Coraggio, 2011; Maggio, 2014; CEPAL, 2014; Catalano *et al.*, 2014; Lattuada *et al.*, 2015; Rodríguez González *et al.*, 2015; Solleiro y Castañón, 2016; Mamani, 2017; Feito, 2020). Fue así que los pequeños productores tuvieron que

⁷ Conjunto de procedimientos y procesos que buscan optimizar espacial y temporalmente el ciclo de vida de los cultivos a través de tecnologías, elementos y estudios de manera amigable con el medio ambiente (Arley Orozco y Llano Ramírez, 2016).

replantearse las posibilidades de nuevas iniciativas y estrategias, y dieron origen al “nuevo ruralismo⁸” (Mendoza y Martínez, 1999).

Argentina particularmente se vio afectada por el crecimiento de los agronegocios, el exceso de tierras y poder adquisitivo para una minoría, favoreciendo a las economías de escala y a la producción de monocultivos⁹ y biocombustibles; en consecuencia se generó una pérdida de la biodiversidad, exclusión de la mayoría de los actores sociales del sector agropecuario (Reboratti, 2010).

1.2.1 Agricultura familiar

La agricultura puede ser categorizada a través de distintas escalas como ser, según el uso de la tierras; el tipo de agricultura (ecológica, tradicional, convencional, industrial, natural y de conservación); por el rendimiento y utilización de medios de producción intensivo y extensivo; como así también por el tamaño de la producción y en función de sus objetivos, en esta clasificación particularmente se identifica la agricultura por contrato, de mercado o industrial y la agricultura de subsistencia, esta última, destinada a la obtención de recursos para el autoabastecimiento (Feito, 2010; Ramilo, 2013; Grisa y Sabourin, 2019; Fonseca Carreño y Vega Baquero, 2019), donde entra en juego la agricultura familiar (AF), para contribuir con sistemas agrícolas sostenibles y la erradicación del hambre (Caballero *et al*, 2010; Salcedo y Guzmán, 2014). Definido como una “forma de vida y una cuestión cultural” donde el grupo familiar es el principal encargado de la gestión y las inversiones de la unidad productiva, además producen alimentos de origen vegetal y animal, principalmente para el autoconsumo (Pérez Lora, 2003).

El INTA lo define como un tipo de producción donde la unidad doméstica y productiva se encuentran integradas (Burin, 2017). Los individuos que conforman el sector de la AF se los conoce por diversos nombres: pequeño productor, productor familiar, minifundista, campesino, chacarero, colono, trabajador rural, agricultor. Son quienes desarrollan diversas actividades relacionadas con la producción forestal, pesquera, pastoril, acuícola y principalmente agrícola (Escalona Aguilar, 2009; Caballero *et al.*, 2010; CEPAL, 2014).

Entre sus principales características se pueden mencionar: una producción de alimentos diversificada en pequeñas superficies de tierra “mayormente de su propiedad”, la unidad doméstica y productiva están físicamente integradas, la mayor parte del trabajo, las gestiones y las inversiones son realizadas por los miembros de la familia, con la participación principal de las mujeres, generan empleos, cuentan con escasa tecnología, proveen alimentos, son sostenibles y resilientes frente a

⁸ También denominado “nuevos mercados” o “mercados anidados” según Van der Ploeg (2012) y Hebinck y Schneider (2014).

⁹ A partir del año 2.000, se intensificó la producción de grandes extensiones de soja destinadas principalmente para la exportación. Más de 20 millones de ha de monocultivos quedaron en manos de 6.000 grandes empresas y desaparecieron aproximadamente 150.000 productores familiares (Escalona Aguilar, 2009; Reboratti, 2010). Para mayor información, pueden verse por ejemplo los trabajos de (García Guerreiro, 2008; Caballero *et al.*, 2010).

los procesos de cambio climático además, se transmiten prácticas, experiencias y valores como la cooperación la solidaridad y la reciprocidad (Caballero *et al.*, 2010; Coraggio, 2011; CEPAL, 2016; Feito, 2020). Los destinos de sus productos son múltiples, principalmente para el autoconsumo y en el caso de excedentes, se comercializan de forma individual o asociativa en mercados locales y/o en ferias (Pérez Lora, 2003; Rodríguez González *et al.*, 2015; CEPAL, 2016; Fonseca Carreño y Vega Baquero, 2019; Jara, 2020; Infante y Suárez, 2020).

El concepto de AF fue introducido en América Latina a mediados de los '80 influenciados por las formas de producción de Estados Unidos y Europa (Alcoba y Dumrauf, 2011; FAO, 2016; Grisa y Sabourin, 2019). Al respecto en Argentina, en el año 1996 aprobó la Ley de la Agricultura Familiar¹⁰ lo que le permitió tener mayor protagonismo y visibilidad a través de programas nacionales e internacionales (Barsky y Aboitiz, 2012). Asimismo, en el año 2005 se creó Foro Nacional de la Agricultura Familiar (FONAF), el Centro de Investigación para la Agricultura Familiar (CIPAF) y la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF) con el objetivo de incentivar a los productores a trabajar en conjunto¹¹ con mayor o menor grado de formalización, implementar políticas públicas diferenciales y visibilizar el sector de la AF a través de capacitaciones, aportes de máquinas, herramientas, financiamiento y participación de actores sociales e instituciones locales (Lattuada *et al.*, 2015; Maggio, 2021). Se comenzó a trabajar en pequeños proyectos de desarrollo local que trajeron consigo un nuevo enfoque en los sistemas de producción agrícola, la producción orgánica o agroecológica como estrategia alternativa de desarrollo rural; es así como surgen experiencias organizativas no gubernamentales en diferentes épocas y regiones del planeta, con el objetivo de resolver las necesidades básicas de familias con escasos recursos (Van der Ploeg, 2012; Hebinck y Schneider, 2014; Grisa y Sabourin, 2019; Paolini y Odriozola, 2019).

Estas acciones permitieron que las ferias, ventas colectivas y mercados comunitarios, mejoren la producción discontinua, la logística, y el cumplimiento de las normativas vinculadas a la producción, elaboración y comercialización de productos (Cattaneo y Lipshitz, 2008; Selis, 2012; Rodríguez Oromendía *et al.*, 2013; CEPAL, 2014; Miller y McCole, 2014; Cabrera *et al.*, 2015; Lattuada *et al.*, 2015). Sin embargo con el paso del tiempo algunos de estos programas dejaron de existir por diversas razones, y como consecuencia, las organizaciones de productores que dependían fuertemente de ellos, se fueron desintegrando con el paso del tiempo (Kasalaba, 2019).

El papel de la AF es un tema de interés global principalmente por el crecimiento demográfico a nivel mundial, sumado a la importancia sobre el consumo de alimentos naturales, más sanos, nutritivos y libres de agroquímicos, reflejan un aumento en la demanda de alimentos provenientes de la AF (CEPAL, 2014). Por otro lado este sector se ve condicionado por la estacionalidad y la perecibilidad

¹⁰ Por decreto presidencial se aprobó la ley N° 27.118 "Ley de la Agricultura Familiar" que comprende una batería de instrumentos de promoción e incentivos focalizados en el sector (Barros *et al.*, 2015).

¹¹ En el año 2010 se estimó que existían 3200 grupos asociativos en el marco de programas de desarrollo rural del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y alrededor de 8700 grupos en el marco del ex Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Cieza, 2012; CEPAL, 2014; Román, 2014; Feito, 2020).

de los productos; la variabilidad climática que los afecta directamente, y sobre lo que se tiene poco control (Amézaga *et al.*, 2013). En la mayoría de los casos son estudiadas desde el punto de vista social y no son vistas como una posible unidad de negocio generadora de fuente de trabajo, sobre todo para los más jóvenes (Viana, 2021). En Argentina la AF contribuye con el 53 % del empleo del sector agropecuario, con más del 80 % de las explotaciones agropecuarias ubicadas en el noroeste y nordeste argentino (Román, 2014; CEPAL FAO IICA, 2019).

1.2.2 Sistemas alternativos de Comercialización de Alimentos

Una de las alternativas más adecuadas para la comercialización de los alimentos, son los circuitos cortos de comercialización (CCC), ya que permiten afianzar las relaciones entre las pequeñas organizaciones de productores y consumidores; además de las funciones económicas, existen relaciones sociales son fuentes generadoras de ingresos alternativos, reactivan la economía local, (Craviotti y Soleno Wilches, 2015; Caracciolo Basco *et al.*, 2016; Barboza Arias, 2018; Viteri *et al.*, 2019 ; Infante y Suarez, 2020; Feito, 2020; Jara, 2020). Los productores unen sus esfuerzos y se asocian de manera voluntaria y en algunos casos se formaliza a través de algún tipo de sociedad jurídica; también son considerados “proyectos estratégicos en oposición al neoliberalismo”, ya representan espacios de resistencia frente al modelo capitalista de grandes cadenas de comercialización, contribuyen al desarrollo rural y fomentan el desarrollo local (Calo *et al.*, 2012; Uch *et al.*, 2015; Apablaza, 2020; Infante y Suárez, 2020) .

Los CCC se caracterizan por la baja o nula participación de intermediarios, abastecen principalmente a las poblaciones aledañas, ofrecen productos diferenciados a menor costo, frescos y de temporada y una amplia diversificación de productos (Colman, 2009; Alcoba y Dumrauf, 2010; Jara, 2020; Feito, 2020).

Sin embargo las pequeñas organizaciones de productores generalmente suelen tener dificultades para ser competitivas debido a obstáculos relacionados con la infraestructura inadecuada, falta en la preparación del personal, recursos limitados, la falta de tecnologías y estrategias, escasa diversificación de productos, incapacidad de agregar valor a sus productos entre otras, a tal punto que en algunos de los casos, no perduran en el tiempo y se extinguen (De los Ríos Carmenado *et al.*, 2011; Gutiérrez Olvera *et al.*, 2016).

A lo largo de la historia se podría decir que los primeras experiencias de CCC surgieron con las Ferias tradicionales, estas datan desde las antiguas civilizaciones como la egipcia, griega y romana, alcanzaron su pico de popularidad en el siglo XIX antes de comenzar un declive que continuó durante gran parte del siglo XX con la aparición de las cadenas de supermercados y tiendas que perjudicaron al sector (Jolly, 2005; Toledo, 2009; Rodríguez Oromendía *et al.*, 2013; Jauriaritza, 2016). Con el tiempo las ferias tradicionales evolucionaron y se adaptaron a las necesidades y tendencias de cada época, “renacieron”, y poseen características propias de acuerdo al entorno que las rodean (Kneafsey *et al.*, 2013; CEPAL, 2014; Uch *et al.*, 2015; Preiss *et al.*, 2017; Argüello y Vicente, 2018; CEPAL FAO IICA, 2019).

La bibliografía generada sobre CCC es abundante desde el punto de vista académico. Estas nuevas modalidades¹² se conocen bajo distintas denominaciones como ser: redes alimentarias alternativas, sistemas agroecológicos, ferias, mercados ecológicos y orgánicos; circuitos o sistemas alternativos cortos; sistemas locales de alimentación (FAO, 2016; Riveros *et al.*, 2011; Salcedo y Guzmán, 2014; CEPAL, 2014). En países extranjeros se identifican como “*Short Food Supply Chains*”, “*Local Food Systems*”, “*Farmer’s Markets*” o “*Regional food systems*” (Jolly, 2005), grupos de compra solidaria, Mercado de la Tierra, “*Slow Food*” (Italia), grupos de consumo (España); mercado agroecológico (Inglaterra), Mercado orgánico (Ámsterdam); asociación para el mantenimiento de la agricultura campesina “mercados de agricultores”, y otras experiencias en Reino Unido, Francia, Austria, Hungría (Kneafsey *et al.*, 2013; Hérault Fournier, 2014; Achterbosch *et al.*, 2019; Fonseca Carreño y Vega Baquero, 2019; Vicente Almazán *et al.*, 2019).

En América Latina y en el Caribe canastas comunitarias, mercados locales, mercados campesinos (Colombia, Perú); ferias agroecológicas, canastas de productos, grupos de compras solidarias, mercados (Ecuador y México), ferias urbanas (Cuba), ferias solidarias (Ecuador, Colombia y Uruguay), ferias ecológicas (Costa Rica y Brasil), ferias libres (Chile), emprendimientos autogestionados, mercado de pulgas, economías (informales, populares, de subsistencia, de trabajo) (Lacroix *et al.*, 2010; Coraggio, 2011; Gómez López, 2013; Nerini *et al.*, 2014; Saez *et al.*, 2015; CEPAL, 2016; FAO, 2017; Padel, 2017; Guevara López *et al.*, 2017; Preiss *et al.*, 2017; Corsi *et al.*, 2018; Sabourín *et al.*, 2018; Brignardello y Andrieu, 2020).

En Argentina algunas de estas experiencias de CCC son conocidas como Ferias de la Agricultura Familiar poseen un rol significativo al acercar las ofertas de los pequeños productores directamente al consumidor (Brignardello y Andrieu, 2020; Feito, 2020), a través de una amplia diversidad de organizaciones que contribuyeron a concretar esa idea, entre ellas; la Red Puna (Jujuy); Red Orgánica Solidaria (Tucumán); Mesa Provincial de Productores Familiares (Buenos Aires); Mercado de la Estepa; Asociación Campesina del Norte (San Luis); Asociación de Interferias (Misiones); Unión de Pequeños Productores (Jujuy y Salta); Cinturón Hortícola Platense (Buenos Aires) (Cittadini *et al.*, 2010; Cremaschi *et al.*, 2014; FAO, 2016; Fingermann, 2017) que procuran el bienestar y desarrollo de sus integrantes.

Además se identificaron sistemas alternativos de comercialización que datan del año 1893 como la feria de verduras y frutas en la ciudad de la Plata, Provincia de Buenos Aires (Gómez López, 2013), las ferias en la Patagonia Argentina desde el año 1974 (Apablaza, 2020; y otras modalidades en la región citadas por Caracciolo Basco, 2012; Caballero *et al.*, 2010; Craviotti y Soleno Wilches, 2015; las Ferias Francas de la provincia de Misiones a partir del año 1995; las ferias en Villa Río Hondo (Santiago del Estero) que surgieron en el año 2005 (Rodríguez Sperat *et al.*, 2015) y experiencias en Rosario (Santa Fe), Tunuyán (Mendoza), San Miguel de Tucumán (Tucumán) (Jara, 2020); las Ferias Francas en El espinillo (Formosa) (Paz *et al.*, 2013; Rotman, 2011; Carcedo *et al.*, 2014); las

¹² Para mayor detalle ver el Anexo 1.2

ferias de Agricultura Familiar (Rio Negro) desde el año 2009 (Tula *et al.*, 2021) en la provincia de San Juan y Mendoza desde el año 2010 (Castillo Fajardo y González Torres, 2019; Andieu, 2020); asimismo organizaciones de feriantes en la provincia de Corrientes quienes suman más de 30 ferias (Battista, 2018). Además de los recientes Mercados Solidarios (MS), ferias municipales (FM), ferias barriales (FB), mercado de la Economía Social y Sustentable (MESS), Mercados de la Soberanía Alimentaria (MeSA)¹³ en la provincia de Misiones (Yasinski *et al.*, 2017; Urcola, 2018; SEAF, 2020). De todos estos sistemas alternativos de comercialización, la presente tesis doctoral se refiere a las Ferias Francas y puntualmente a las pertenecientes a la provincia de Misiones.

A los efectos de esta investigación, se denominará “Feria Franca” al espacio de comercialización organizado, donde los productores montan sus puestos de venta para ofrecer sus productos alimenticios producidos y/o elaborados en sus propias parcelas semanalmente para ofrecer de manera directa a sus clientes, de manera periódica.

1.2.2.1 Ferias Francas de la provincia de Misiones

La provincia de Misiones ubicada en el extremo noreste del país, con una superficie aproximada a los 30.000 Km² (0,8 % del total de la superficie del país) considerada como región periférica, tiene una estructura agraria con predominio de pequeñas y medianas explotaciones, que permanecen a pesar de que el 90 % del desarrollo económico se sustenta en bosques, montes implantados y en cultivos industriales (yerba mate, té y tabaco); la tecnológica y la productividad no se encuentra distribuida equitativamente, mientras existen grandes empresas, el resto que es muy importante en la producción no posee acceso a esas tecnologías; posee un clima subtropical con un promedio de 1700 mm de lluvias anuales y una temperatura media de 20°C, características que condicionan a la horticultura regional una estacionalidad marcada (Bartolomé y Schiavoni, 2008; García Guerreiro, 2008; Slutzky, 2014; Niremberg, 2004; Viana, 2021). Varios autores afirman que la primera Feria Franca¹⁴ tuvo lugar en esta provincia, más precisamente en la ciudad de Oberá, en el año 1995 (Caracciolo Basco, 2012; Kasalaba, 2019; Viteri *et al.*, 2019). Este modelo comparte características comunes con la Agricultura Familiar AF, las Ferias de la Agricultura Familiar FAF, los Circuitos Cortos de Comercialización CCC y los Sistemas de Innovación Agrícolas como se puede observar en la Figura 1.3.

Las principales razones que dieron iniciativa a la presente investigación se deben a que las FF:

- ❖ Poseen importante trayectoria en la provincia de Misiones.
- ❖ Son alternativas de comercialización que constituyen un elemento reactivador de las economías locales y contribuyen al desarrollo local de la Provincia de Misiones.
- ❖ Poseen Leyes provinciales que regulan su actividad.

¹³ Modalidad incipiente en la provincia de Misiones que fortalece la economía a más de 150 familias. Conformado por 10 mercados que se encuentran distribuidos en la provincia (SEAF, 2020).

¹⁴ Para más información sobre la historia del surgimiento de las Ferias Francas véase, por ejemplo, a Ricotto y Almeida, (2010); Alcoba y Dumrauf, (2011); Haigh y Hoffman, (2012); Anello, (2014).

❖ La cooperación de diversos actores le permitió surgir y permanecer en el tiempo.

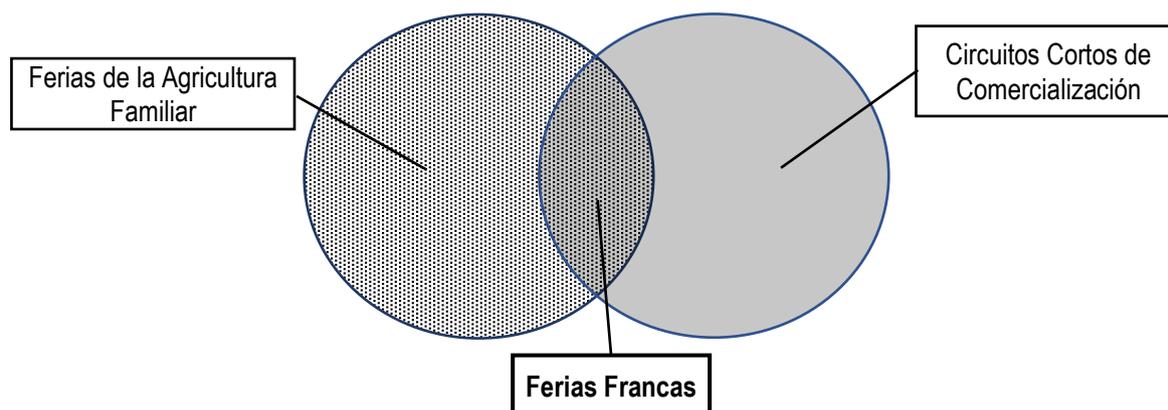


Figura 1.3. Esquema de relaciones entre las FF, las FAF y los CCC. **Fuente:** elaboración propia.

Las Ferias Francas surgieron como alternativa de ingreso económico para superar los obstáculos ocasionados por situación económica asociada con la caída de los precios de los cultivos regionales que producían los pequeños productores (Nardi y Pereira, 2006; Carballo Gonzáles, 2007; Colman, 2009; Caballero *et al.*, 2010) sin embargo con el tiempo se transformó en un modelo alternativo de comercialización de alimentos (Kasalaba, 2019; Ferreira, 2019).

Las Ferias Francas (FF), denominadas “francas” porque las autoridades locales las exime del pago de contribuciones e impuestos (Carballo Gonzáles, 2007). Sin embargo esta medida se produce de forma casuística, en la mayoría de las FF relevadas por la autora y de acuerdo con Viana (2021), el Estado municipal exige a los productores el pago de una alícuota para solventar costos relacionados con la limpieza del predio que utilizan durante la jornada de comercialización, o como derecho de mesa.

Desde una perspectiva social se definen como organizaciones constituidas por procesos de autogestión, que brindan una oportunidad de encuentro entre productores y clientes, también considerada como una red de poder donde se desarrollan actividades entre actores y que además de comercializar alimentos, promueven un espacio de difusión y educación, donde la mujer cumple un rol importante (Nirenberg, 2004; Ricotto y Almeida, 2010; Jara, 2020). Sin embargo desde la perspectiva económica se consideran como emprendimientos rentables y sostenibles en el tiempo. (Agüero *et al.*, 2014)

La Ley III N° 10 (**Desarrollo, promoción y fomento de la Feria Franca y mercado zonal concentrador de Ferias Francas de la provincia**) la define como un “conjunto de puestos móviles o fijos que funcionan en espacios públicos o privados cedidos por la provincia, municipios y/o particulares, destinados exclusivamente a la venta minorista de productos alimenticios, frutihortícolas, de granja, panificados, regionales y productos elaborados artesanalmente de los

pequeños y medianos productores¹⁵, constituidos en simples asociaciones y con autorización municipal”.

El surgimiento de estas ferias fue el resultado de la convergencia de varios actores, principalmente el MAM y el INTA, quienes cooperaron a través de charlas técnicas, visitas a jornadas de exposiciones que les permitió manejar un lenguaje apropiado, mejorar ciertas condiciones y ampliar el mercado (Carballo González, 2007; García Guerreiro, 2008; Ricotto y Almeida, 2010; Alcoba y Dumrauf, 2011; Haigh y Hoffman, 2012; Kasalaba, 2019; CEPAL, 2016). Luego de la aceptación y éxito de la primera Feria Franca, esta modalidad se extendió por el interior de la provincia de Misiones y posteriormente a todo el país (Caracciolo Basco *et al.*, 2016; Kasalaba, 2022; SEAF, 2020; Infante y Suárez, 2020). Actualmente funcionan alrededor de 70 ferias, en 55 municipios de la Provincia de Misiones, que nuclean a alrededor de 3.000 familias. Y a nivel nacional se estiman que existen alrededor de 600 Ferias Francas con mayor desarrollo se encuentra en el noreste argentino (Battista, 2018). A pesar de comprender sólo el 10 % de los más de veinticinco mil pequeños productores provinciales, las Ferias Francas representan un ejemplo de reconversión económica en la región (Secretaría de Estado de la Agricultura Familiar, 2020).

1.2.2.2 Características de las Ferias Francas

Este sistema de comercialización de alimentos posee características comunes con la AF, las FAF y los CCC mencionadas anteriormente, sin embargo existen otras características intrínsecas como ser:

- Los productores que conforman la asociación de la Feria Franca se reúnen semanalmente para ofrecer de manera directa al consumidor los alimentos producidos y elaborados en sus propias tierras¹⁶ (Rotman, 2011; Ferrer *et al.*, 2017; Kasalaba, 2019; SEAF, 2020).
- El manejo de los productos desde las chacras hasta los puntos de venta es mixto, algunos productores transportan por sus propios medios y otros comparten la movilidad para abaratar costos. Las distancias entre las zonas de producción y las de comercialización generalmente son cortas¹⁷ (Carballo González, 2007; García Guerreiro, 2008; Anello, 2014).
- La comercialización a través de las FF genera ciertas ventajas, permite ofrecer al cliente productos frescos, de calidad, y a un menor precio, además facilita vínculos entre las familias rurales y las de los centros urbanos (Nirenberg, 2004; Colman, 2009; Ricotto y Almeida, 2010; Caballero *et al.*, 2010; Anello, 2014; Rodríguez González *et al.*, 2015 ; Anuario, 2018).
- En los puestos de venta se pueden encontrar una diversidad de productos que van desde hortalizas, verduras, frutas, panificados, carnes, como así también productos elaborados; como

¹⁵ Una de las formas de clasificar al pequeño y mediano productor es por la cantidad de hectáreas que posee, es decir, se considera pequeño y mediano productor si posee entre 5 ha y 25 ha de superficie para producir (Ferrero, 2004; Schiavioni, 2015; Viana, 2021).

¹⁶ También denominadas parcelas o chacras (Pereira, 2006)

¹⁷ En la mayoría de los casos los productores se trasladan en promedio 50 km para comercializar sus productos y en casos excepcionales hasta 100 km (Carballo González 2007).

quesos, dulces envasados, derivados lácteos y embutidos, entre otros (Nirenberg, 2004; García Guerreiro, 2008; Barros, *et al.*, 2015; Ricotto y Almeida, 2010; Rodríguez Sperat *et al.*, 2015; Vargas, 2017; Jara, 2020).



Ferias Francas de la Provincia de Misiones. **Fuente:** elaboración propia

➤ La mayoría de las ferias funcionan en espacios públicos establecidos previamente por el municipio donde operan determinados días (generalmente los miércoles y/o sábados). Las Ferias Francas funcionan en puestos con una estructura general de tipo fija, (galpones, techos, etc.) y en el interior se ubican los productores con sus alimentos (García Guerreiro, 2008; Caballero *et al.*, 2010; Rotman, 2011; Alcoba y Dumrauf, 2011). Después del cierre de la feria al público, los productores suelen intercambiar productos bajo el concepto de trueque para evitar pérdidas de producción excedente, o lo comercializan en otros puntos como verdulerías y / o mercados (Lacroix *et al.*, 2010; Burgos Bencomo *et al.*, 2019).



Ferias Francas de la Provincia de Misiones. **Fuente:** elaboración propia

➤ Las ventas en las FF permiten a los productores obtener ingresos en efectivo. La fijación de precios al igual que los márgenes de ganancia varía de acuerdo a factores externos, y cada feria determina su criterio. En general, se establece un precio razonable que suele estar por debajo de los precios establecidos en los demás comercios (Nirenberg, 2004; Ricotto y Almeida, 2010; Craviotti y Soleno Wilches, 2015).

1.2.2.3 Organización de las Ferias Francas

Cada FF que funciona en un determinado municipio¹⁸, se encuentra organizada de la siguiente manera (ver Figura 1.4) **La asamblea** de productores; representa la máxima autoridad, constituida por la totalidad de los socios productores. **La comisión directiva**, compuesta por un grupo reducido de productores elegidos en asamblea. **El órgano revisor de cuentas**, integrado por tres miembros asociados y un **Asesor externo** (contador público nacional) quien lleva adelante las cuestiones contables ante las autoridades competentes.

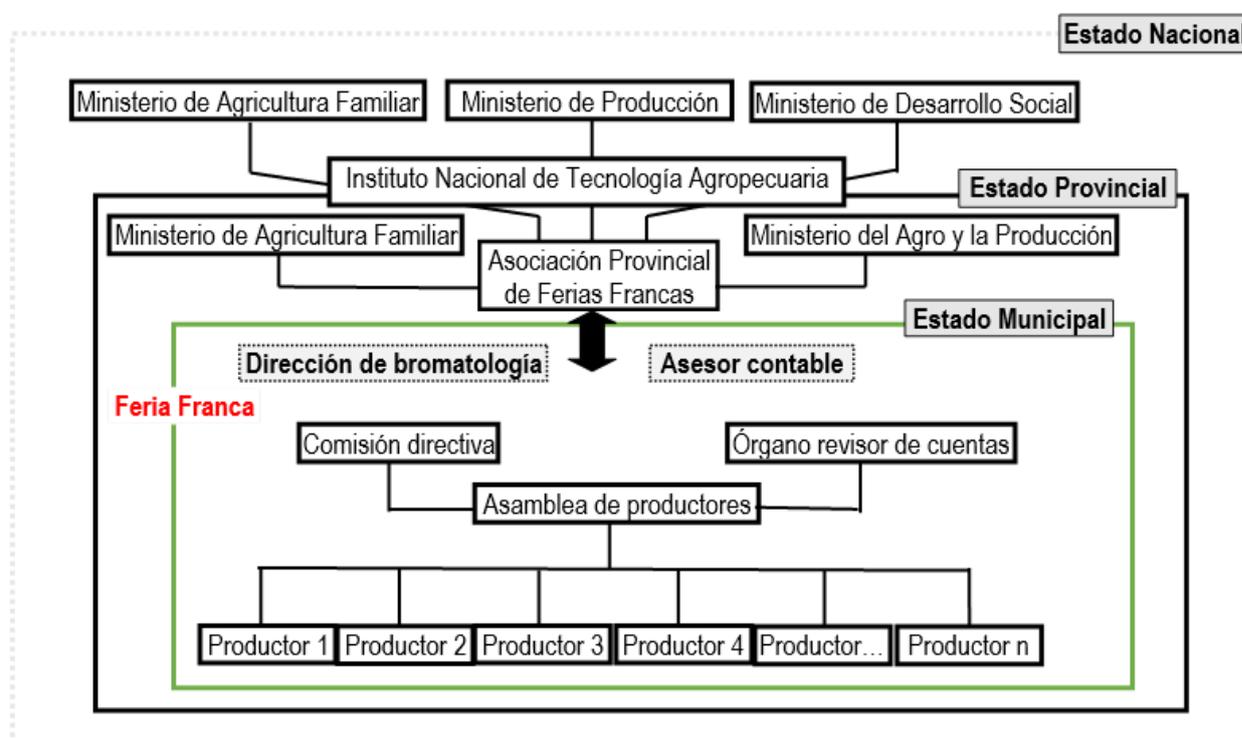


Figura 1.4. Estructura organizacional de las Ferias Francas. **Fuente:** elaboración Propia.

La mayoría de las FF se organiza como asociación civil de alcance local, y a nivel provincial están representadas por la Asociación Provincial de Ferias Francas (APFF)¹⁹, además dependen fuertemente de la intervención del Estado en todos sus niveles (nacional, provincial, municipal), a través de Ministerios, Subsecretarías e instituciones, por ejemplo el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El Estado municipal constituye un actor central relacionado principalmente con la asignación de espacios para el funcionamiento de las ferias, los controles sanitarios e impositivos, establecimiento de normativas, entre otros (Carballo González, 2007; Colman, 2009).

¹⁸ Políticamente la provincia de Misiones, Argentina, se subdivide en 17 Departamentos, a su vez, cada uno de estos departamentos está constituido por varios municipios (Comogli, 2015).

¹⁹ Creada en el año 1.998, se trata de una organización de representación gremial, que congrega a delegados de todas las FF de la provincia y actúa como representante ante instituciones públicas y privadas (Colman, 2009).

1.2.2.4 Marco legal de las Ferias Francas de la provincia de Misiones

En los primeros años de funcionamiento de las FF en la provincia de Misiones, sus reglamentaciones en general eran incipientes y precarias, contaban con un estatuto (ver **Anexo 1.3**), un reglamento interno y las normativas exigidas por la dirección de bromatología de cada municipio. Luego, el Estado provincial revalorizó a las producciones locales y artesanales a través de la creación de leyes y programas provinciales que permitieron reconocer el papel de los productores familiares y fomentar la producción de alimentos sanos y frescos en todo el territorio (Alcoba y Dumrauf, 2011; Viana, 2021). En el Cuadro 1.3 se puede apreciar el marco legal que encuadra a las FF y regulan su funcionamiento.

Cuadro 1.3. Nómima de las principales leyes relacionadas con las FF

Ley N°	Denominación	Alcance
III N° 10	Desarrollo, promoción y fomento de la Feria Franca y mercado zonal concentrador de Ferias Francas de la provincia de Misiones	Provincial
XVII N° 71	Creación de registro provincial de salas de elaboración de alimentos artesanales	Provincial
VIII N° 68	Ley de fomento a la producción agroecológica	Provincial
VIII N° 69	Ley de la agricultura familiar	Provincial
VIII N° 75	Creación del Programa de Soberanía Alimentaria Provincial	Provincial

Fuente: adaptado de Yasinski *et al.* (2019).

A pesar de las leyes vigentes, el grado de aplicación de las mismas aún es incipiente, o su aplicación resulta parcial, ciertos aspectos como los organizacionales y con respecto a la cooperación con los actores locales aún no se desarrollaron de forma integral. Las leyes respaldan muchas acciones que podrían implementarse en las Ferias Francas sin embargo, en la práctica no se dispone del herramental metodológico que permita hacerlo.

1.3 Cooperación

De acuerdo con Manzanal (2004), los actores locales presentan un rol fundamental en el desarrollo local; sin embargo ningún actor por sí solo es capaz de concluir los cambios necesarios para enfrentar los desafíos que se presenten (Trivelli y Berdegué, 2019; CEPAL FAO IICA, 2019). Para materializar esa coordinación entre actores existen diferentes mecanismos conforme a la complejidad y circunstancias de cada región, como así también de acuerdo a los actores que intervienen, la función que cumplen y los objetivos que buscan. Flores Loriga *et al.* (2017) identificaron tres grados de interacción: la asociación, la cooperación y la integración; cada una de estas formas de interacción difiere en cuanto a los objetivos que se buscan, los actores que intervienen y la función que cumplen. En la Figura 1.5 se puede observar algunos de los mecanismos de articulación entre los actores y su grado de interacción.

La asociación se manifiesta como una de las primeras formas de cooperación, relativamente sencilla de implementar y es la primera en el escalón en cuanto al acercamiento entre actores locales, que involucra a personas e instituciones de diferente naturaleza y contribuye al desarrollo territorial,

teniendo en cuenta las potencialidades locales (Albuquerque Llorens, 2004; Sánchez Otero *et al.* 2014). La cooperación es un método aplicado que se establece entre actores para el lograr un fin común, además supone el cumplimiento voluntario de acuerdos entre las partes. Por otro lado, la integración es la acción y efecto de constituir las partes en un todo con o sin un objetivo en específico entre sus miembros. El entrelazamiento de sus competencias y recursos más allá de su voluntad y sus características son más rigurosas y complejas que la asociación y cooperación (Isoraite, 2009; Flores Loriga *et al.*, 2017).

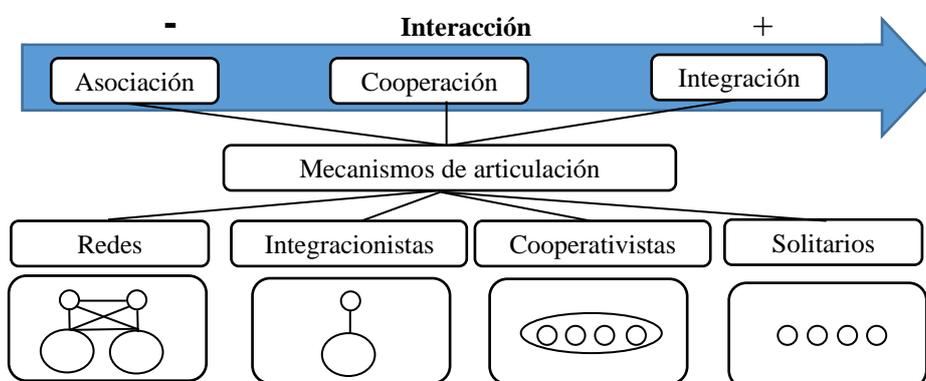


Figura 1.5 Grado de interacción y mecanismos de articulación entre actores. **Fuente:** adaptado de Díaz Matalobos *et al.* (2005) y Flores Loriga *et al.* (2017)

Por otra parte, Lattuada *et al.* (2015) distinguen dos redes de asociaciones u organizaciones: 1) Redes de Asociaciones y Empresas y 2) Redes Asociativas Complejas Público/Privadas. Además considera que el criterio para definir el tipo ideal estructura organizacional dependerá del grado de complejidad organizacional, la división de roles y jerarquías internas y la naturaleza de los actores sociales que integran las redes de colaboración.

De los mecanismos anteriores mencionados, esta investigación se centra en la cooperación, por ser un concepto que cobró un valor notable a nivel mundial y constituye una práctica común en el medio rural, promueve la vinculación entre sistemas productivos, científicos y tecnológicos; contribuye a elevar la competitividad de las localidades; permite idear soluciones en conjunto a través de una estrategia compartida que contribuyan a fortalecer al desarrollo local, ayuda a potenciar las competencias de cada actor y lograr un resultado mayor a la suma de las partes (Nirenberg, 2004; Cittadini *et al.*, 2010; Sánchez Otero *et al.*, 2014; Lattuada *et al.*, 2015; Ramos *et al.*, 2016; Pico, 2017; Aparicio Peña *et al.*, 2018; Fernández y Natividad, 2018; Argüello y Vicente, 2018; Segura y Ortega, 2019).

La cooperación puede conceptualizarse como un sistema de interacción entre distintos actores u organizaciones cuyo objetivo es lograr niveles de conformidad recíproca mediante un proceso de negociación (Keohane, 1984; Soliz y Maldonado, 2012), también definida como un “acuerdo entre dos o más actores independientes”, que unidos comparten sus recursos y/o, capacidades sin llegar a fusionarse, estableciendo cierto grado de interrelación con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas (Flores Loriga *et al.*, 2017; Guevara López *et al.*, 2017; Bayona Pico y García Méndez,

2021). Por su parte, Rodríguez Herrera (2016) indica que la cooperación en las organizaciones rurales está relacionada con distintos procesos como ser: los procesos de la acción colectiva; el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales entre los actores locales y el incremento del capital social.

En relación con la cantidad de actores que intervienen en la cooperación, existen varios modelos teóricos (ver Figura 1.6) que buscaron explicar las relaciones entre diversos agentes.

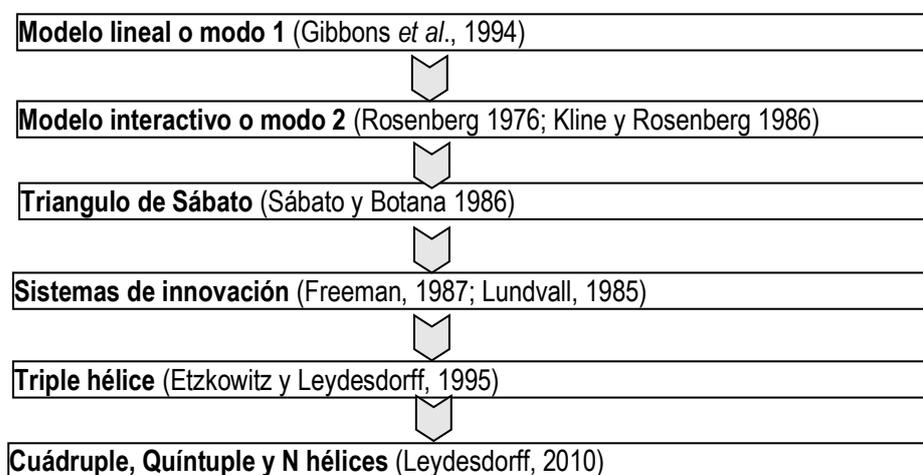


Figura 1.6. Antecedentes del modelo de la Cuádruple Hélice. **Fuente:** adaptado de Flores Loriga *et al.* (2017)

Como se observa en la figura anterior, los modelos se fueron transformando con el tiempo, y en ese mismo sentido derivaron en el conocido “Modelo de la Triple Hélice” (Etzkowitz y Leydesdorff, 1995; Arnkil *et al.*, 2010). Posteriormente se consideraron nuevos enfoques debido a las nuevas y complejas problemáticas y dieron el origen a la Cuádruple Hélice (González Tapia *et al.*, 2020; Park y Stek, 2022). Luego resultaron en nuevas propuestas como la Quintuple y N- tuples hélices que se abren a esquemas más complejos como la innovación abierta y ecosistemas de innovación relacionados con los nuevos y emergentes problemas que están surgiendo (Parveen *et al.*, 2015; Arenal *et al.*, 2020). A pesar de las críticas realizadas por (Smith y Leydesdorff, 2022) quienes reconocen tres tipos distintos de actores, y que cualquier actor adicional puede ser ubicado dentro de esta tríada, a los efectos de esta investigación se considera que las organizaciones locales son actores clave que contribuyen a la posibilidad de un desarrollo local más participativo y velan por los intereses locales, es por ello que se resuelve que el modelo de innovación de la Cuádruple hélice es el más apropiado.

1.3.1 Actores Locales en las Ferias Francas

La Feria Franca se puso en funcionamiento con el apoyo de diversos actores, por medio de redes asociativas que se van modificando continuamente con el correr del tiempo y el entorno dinámico (Chalmer *et al.*, 2009; Brignardello y Andrieu, 2020; Viana, 2021). La primera FF se constituyó por iniciativa de un grupo de productores, integrantes del MAM, con el apoyo del programa Cambio

Rural del INTA y el acompañamiento de otros actores como el municipio, la Iglesia Católica a través de la Pastoral Social y Cáritas, y la Red de Agricultura Orgánica de Misiones (Viana, 2021).

A continuación se mencionan los actores que en algún momento cooperaron con las FF de todo el país, ya sea en los inicios, como en el desarrollo de estas organizaciones; teniendo en cuenta la estructura de la Cuádruple Hélice:

Organizaciones Locales: Dentro de este segmento de actores no se puede soslayar a las mismas Ferias Francas, como organización de productores que se reúnen para comercializar sus alimentos frescos y sanos y que además, benefician a la sociedad, reactivando la economía social y solidaria. En este sentido, los **clientes** son actores fundamentales que contribuyen al desarrollo de las FF. Por otra parte se mencionan al **Movimiento Agrario Misionero (MAM)**; organización sindical y principal involucrado en acompañar a las FF en sus inicios, con el objetivo de defender a los pequeños y medianos productores, luchando por la tierra y por formas justas de producción y comercialización (Kasalaba, 2019). El **Instituto de Desarrollo y Promoción Humana (INDES)**; creado en el año 1994 por el banco interamericano de desarrollo (BID), con la finalidad de promover el conocimiento y aprendizaje en temas de desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe. La **Red de Agricultura Orgánica de Misiones (ROAM)**; organización social que surgió como un espacio de articulación y comunicación para personas que se encontraban dispersas y luchaban por un modelo de desarrollo agroecológico en la provincia de Misiones. También se mencionan a otros actores como la Pastoral Social de la Diócesis de Posadas e Iguazú, Cáritas²⁰; la organización de apoyo al desarrollo (ADE); la Federación Agraria Argentina (FAA), que junto a algunas iglesias y bibliotecas acompañaron a los productores de diferentes formas como ser; en la elaboración de proyectos de producción orgánica, cediendo espacios para comercializar sus alimentos, entre otros (Niremberg, 2004; Manzanal *et al.*, 2006; Tula *et al.*, 2021).

Estado: Es el encargado de proveer apoyo financiero para promover la creación de vínculos en varios sectores y / o actores por medio de la aplicación de políticas públicas e instituciones puente, algunos ejemplos de este grupo de actores son los parques científicos e incubadoras de empresas; además, realiza inversión en infraestructura, salud, educación, servicios, regulaciones tecnológicas y de innovación para aumentar la producción de bienes (González Tapia *et al.*, 2020). Entre los principales actores intervinientes se puede mencionar: **Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)**; creado en el año 1956 con la finalidad de mejorar la empresa agraria y la vida rural mediante la tecnificación. Es un modelo de integración conjunta entre la actividad privada y el sector público, lo que permite la implementación y ejecución de distintos programas, como el Programa Federal de Reconversión Productiva (Cambio Rural) y el Programa Prohuerta. Se

²⁰ *Cáritas Internationals es una organización perteneciente a la Iglesia católica que agrupa 165 organizaciones nacionales de asistencia, desarrollo y servicio social. Se dedica al combate contra la pobreza, la exclusión, la intolerancia y la discriminación.*

instalaron Unidades de Extensión Rural en todo el territorio nacional para atender las necesidades de los productores del sector (INTA, 2020).

Secretaría de Estado de Agricultura Familiar (SEAF); organismo con rango ministerial creado para atender a más 50 mil familias que se dedican a la producción primaria en todo el territorio provincial. Establece como prioridad la planificación de la producción, la agregación de tecnología y herramientas modernas, la resolución de circuitos de comercialización, el trabajo en mercadeo y la innovación, además de la agregación de valor a cada producto (SEAF, 2020).

Ministerio del Agro y la Producción; organismo provincial cuyas principales funciones están relacionadas con el desarrollo económico, agropecuario e industrial de la provincia. Incluye el análisis de proyectos y ejecución de leyes de reforma agraria; la protección y defensa de la producción agropecuaria; el asesoramiento a cooperativas; el fomento de la horticultura, la producción granjera, la apicultura, la piscicultura, tambos y cultivos industriales, y todo lo inherente a diversificación productiva, promoviendo y fomentando la comercialización (Ministerio del Agro y la Producción, 2020).

Instituto de fomento Agropecuario e Industrial (IFAI); ente gubernamental provincial autárquico creado en el año 1988. Se encuentra al servicio del fomento agropecuario e industrial de la provincia, apoyando nuevas plantaciones, cultivos, reconversión productiva, instalación de industrias, racionalización de las existentes e incorporación de tecnología; buscan lograr el apoyo a la inversión de las empresas privadas, otorgar préstamos y avales de fomento; brindar asistencia técnica, administrativa, contable y gerencial, propiciar la creación de mercados concentradores, comercializadores y parques industriales además de controlar, adoptar a su cargo o destinar para cooperativas o entidades similares (IFAI, 2020).

Ministerios; cabe mencionar que existe la participación de diversos ministerios tanto nacionales como provinciales, como el Ministerio Nacional de la producción, el Ministerio Nacional de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), el Ministerio Nacional de Desarrollo Social, la Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación (SAF) y sus respectivas subsecretarías, asimismo distintas instituciones y organismos de control (Colman, 2009; Ricotto y Almeida, 2010; FIDA, 2013; Anello, 2014; Castagna *et al.*, 2017; Lattuada *et al.*, 2015). Estas instituciones diseñan acciones estratégicas, ocasionalmente se encargan de la provisión de insumos, herramientas, indumentarias, subsidios, asesoramientos, capacitaciones; además buscan incentivar las compras en las FF a través de diversos programas²¹, acondicionan espacios físicos para la comercialización, fomentan la productividad, la soberanía alimentaria y el cuidado del medio ambiente (PROFEDER, 2015; Cebey, 2019; Kasalaba, 2019; Jara, 2020). Por ejemplo las Ferias Francas de la provincia de Corrientes manejan fondos de créditos para sus asociados y trabajan junto al Servicio Nacional de

²¹ Por ejemplo el Programa de Seguridad Alimentaria (PSA) y el Nutricional de la Subsecretaría de Políticas Sociales de Vicegobernación de Misiones, en el marco de la Emergencia Alimentaria "Hambre Cero" (Battista, 2018; Kasalaba, 2019)

Seguridad y Calidad Alimentaria (SENASA) y diversas instituciones para la inclusión de los productos de la Agricultura Familiar en el Código Alimentario Argentino (Battista, 2018).

Por su parte, la Secretaria de Estado de agricultura familiar (SEAF) propuso en su agenda para el 2022 abordar 5 principios clave con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ellos son:

- ✓ Aumentar la productividad, el empleo y el valor añadido en los sistemas de alimentación
- ✓ Proteger e impulsar los recursos naturales
- ✓ Mejorar los medios de subsistencia y fomentar el crecimiento económico sostenible;
- ✓ Potenciar la resiliencia de las personas, de las comunidades y de los ecosistemas
- ✓ Adaptar la gobernanza a los nuevos retos.

Sin embargo aún existen dificultades sobre todo en los procesos concretos asociados con las compras públicas que podría realizar el Estado relacionados con la alimentación escolar, hospitales públicos, el ejército, la policía; como así también dificultades con respecto a los procedimientos adecuados que deberían implementarse para que estos objetivos se hagan realidad.

Academia: los principales actores que intervienen son distintas universidades²² y centros de transferencia de conocimiento por medio de convenios que contribuyen con capacitaciones, pasantías y / ciertas prácticas en las chacras de los productores, elaboración de prototipos y hasta la creación de un banco social, entre otras cuestiones (Nardi, 2002; Lattuada, *et al.*, 2015, Ferrari *et al.*, 2014; Barros *et al.*, 2015; Viana, 2021; Ferreira, 2019). Otra estrategia de articulación es entre la Universidad Nacional de la Matanza, el INTA y varias organizaciones de productores locales con el afán de consolidar una feria dentro del predio de dicha universidad (Feito, 2020). Sumado a ello se observó la participación de otras instituciones educativas y entidades como el Consejo de jóvenes profesionales, quienes asisten gratuitamente a productores en cuestiones contables (Kasalaba, 2019; Villasanti, 2020).

Empresas: Con respecto a este grupo de autores, la cooperación aún es incipiente, se relevaron algunas experiencias de cooperación que resultaron ventajosas para que los productores potencien sus producciones, a través de microcréditos otorgados por la Comisión Nacional de Microcréditos (CoNaMi) y el Ministerio de Desarrollo Social de la nación (Montórfano, 2020; Villasanti, 2020). Sin embargo otras experiencias no resultaron del todo positivas, como el caso de comercialización de productos en algunos supermercados y / o centros de salud, que requieren garantizar grandes volúmenes de productos de manera periódica, además de los estrictos controles de calidad y por los largos periodos de espera en los pagos de los productos, dejaron de funcionar (Kasalaba, 2019; Cebey, 2019). Por otra parte, existen empresas, redes, asociaciones y comités para emprendimientos, así como parques científicos y tecnológicos que podrían aportar infraestructura y recursos humanos para la investigación y el desarrollo, como así también generar nuevos productos

²² por ejemplo la Universidad Nacional de Misiones (UNaM); Universidad De La Cuenca Del Plata; Prácticas Profesionales para alumnos de las carreras de Psicología y Nutrición.

y servicios (Galvão *et al.*, 2017; González Tapia *et al.*, 2020), sin embargo el grado de acercamiento con las Ferias Francas es prácticamente nulo principalmente por desconocimiento de estas oportunidades. Además, se considera que podrían cooperar otros actores como empresas privadas nacionales e internacionales, fundaciones empresariales, cámara de comercio y asociaciones empresariales que aún no lo hacen por no existir un mecanismo adecuado.

De todos los actores relevados, principalmente el Estado (en todos sus niveles) es quien más coopera con las FF, reflejadas en acciones que apuestan el fortalecimiento organizacional y el desarrollo territorial. Sin embargo esta cooperación se produce de forma descoordinada, algunas veces sobrepuestas. Con respecto al Estado provincial y municipal, su participación es particular en cada municipio de la provincia, en algunos casos sólo contribuyen a habilitar el espacio de venta, mientras que otros casos, la asistencia es más completa e intensa. También influyeron organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otros, que incorporan en sus agendas los temas vinculados con la producción de tipo familiar y sus organizaciones en el marco de las discusiones en torno al desarrollo rural de los territorios, en este sentido, en el **Anexo 1.4** se presentan los distintos actores involucrados en algún momento con las FF, la mayoría lo sigue haciendo hasta la actualidad, otros en cambio, dejaron de cooperar por diversas razones como ser: la falta de financiamiento, descoordinación entre actores, políticas públicas y mecanismos cambiantes o no adecuados. Las relaciones entre los actores y las FF representan un desafío permanente, debido a las dinámicas, concepciones, lenguajes y prioridades propias de cada actor, lo que dificultan o impiden establecer objetivos comunes y un trabajo coordinado.

1.3.2 Sistemas de Innovación Agrícola

Los Sistemas de Innovación Agrícola (SIA) se utilizan como método o “[sic] instrumento para promover la modernización y competitividad en el sector agropecuario” (Plataforma de Agricultura Tropical, 2017). Están constituidos por redes de actores (organizaciones, individuos, instituciones) del sector agrícola que interactúan entre sí, para dar soluciones a problemas del sector por medio de productos, procesos y distintas formas de organización (Hall *et al.*, 2009)

Estos sistemas se encuentran conformados por cuatro componentes: empresa y negocios, educación e investigación, instituciones de enlace o puente y el entorno favorable, que abarca toda la diversidad de actores involucrados directa o indirectamente en la cadena agrícola (Plataforma de Agricultura Tropical, 2017; Aerni *et al.*, 2015; Zamora Boza *et al.*, 2021) Se caracterizan por la integración de los recursos, el liderazgo, la participación, que con ayuda de políticas de apoyo al sector permiten establecer dinámicas y estrategias de trabajo colaborativo entre los diferentes actores para incrementar el rendimiento en la producción de los bienes o servicios de la agricultura (IICA ápod Zamora Boza *et al.*, 2021).

1.4 Gestión

El contexto complejo de las organizaciones actuales exige flexibilidad para adaptarse al entorno cambiante, lo que se asocia estrechamente a la gestión de las mismas. En esta investigación se entiende por gestión al conjunto de estrategias que le permiten a la organización orientar sus actividades por medio de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (Gutiérrez Olvera *et al.*, 2016; Garzón Rodríguez, 2011; Navarro Arvizu *et al.*, 2015; Carrión *et al.*, 2016; Argüello y Vicente, 2018). Para llevar adelante la gestión se debe tener en cuenta la planificación, que podrá ser estratégica, táctica u operativa y puede ser empleada en diferentes áreas de la organización; administrativa, organizacional, tecnológica, estratégica, de recursos humanos, entre otros (Porter, 1981; Drucker, 1986; Mintzberg, 1994; Mantulak, 2014; Solleiro y Castañón, 2016).

1.4.1 Gestión Estratégica

Entre los principales referentes sobre la estrategia se mencionan a Tzu Sun (1772), Drucker (1986), Porter (1981), Henderson(1989) y Mintzberg (1994). Es un concepto que posee diversas perspectivas de análisis. Es una regla para adoptar decisiones (Ansoff, 1991); permite a la organización determinar metas y objetivos a largo plazo, adoptando los recursos necesarios para tal fin (Chandler, 1962); es la búsqueda de un plan de acción, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva para la organización (Henderson, 1989). Durante la revisión bibliografía se relevaron conceptos semejantes entre la gestión, la administración, la planificación y la dirección “estratégica” (Torres Hernández, 2014; Solleiro y Castañón, 2016), por tal efecto, en esta investigación y de acuerdo con Suárez *et al.* (2016) se consideran sinónimos. La gestión estratégica ofrece una herramienta para el análisis y planificación, que adecua un curso de acción a los integrantes de la organización, permite desarrollar y evaluar alternativas estratégicas en escenarios complejos (Prieto Herrera, 2011).

También conceptualizada como un proceso que permite determinar la forma en que los mandos de la organización deben combinar recursos y capacidades de forma integrada para lograr los objetivos de la organización (Betancourt, 2006; Solleiro y Castañón, 2016) que se caracteriza por ser un proceso de constante adaptación de la organización y su entorno (Noriega, 2018). De acuerdo con este último autor, los principales elementos clave para poder alcanzar el éxito en las organizaciones en la gestión estratégica son: la innovación, anticipación, y prospección.

Por otro lado los programas de gestión para los pequeños y medianos productores deberían incluir además de las capacitaciones y asistencia técnica, conocimientos y herramientas referidas al aspecto contable, administrativo, financiero y acceso a la comercialización contribuyendo con la organización y la perdurabilidad de las organizaciones (Carrión *et al.*, 2016; Ayón Ponce *et al.*, 2020)

Los talentos y aptitudes que asumen las personas dentro de la organización son lo que dan sentido a la gestión como a la gestión estratégica. En función a todo lo antes expuesto, en esta tesis se entiende por Gestión estratégica, al proceso continuo de toma de decisiones y de interacciones

entre los recursos, las capacidades de la organización y el entorno (Prieto Herrera, 2011; Brume González, 2017; Noriega, 2018; Ayón Ponce *et al.*, 2020; Mantulak y Hernández Pérez, 2021).

1.4.2 Modelo de Gestión para sistemas alternativos de comercialización de alimentos

En el marco de esta investigación, se conceptualiza como modelo de gestión a: una descripción simplificada de la realidad que establece directrices conformadas por un conjunto de estrategias y medios establecidos para administrar una organización (Hernández, 2014), y que deriva en un conjunto de actuaciones propias y herramientas para organizar, planificar, ejecutar y controlar los procesos vinculados y cumplir con los objetivos planificados (Escobar, 2013; Navarro Arvizu *et al.*, 2015; Ortiz Cumbe, 2017). Son guías o esquemas generales que se emplean por medio de procesos e indicadores para conocer y garantizar los resultados deseados por la organización (Cárdenas Agreda, 2009; Castro Calderón, 2017). Mientras que Mireles y Delgado (2010) lo definen como el conjunto de relaciones económicas, financieras y organizacionales entre los productores y los actores que lo rodean.

Los modelos de gestión se caracterizan principalmente por ser reducidos, flexibles, transparentes y autónomos, poseer gestión compartida, comunicación y contar con niveles estratégico, táctico y operativo (Martínez, 2013; Navarro Arvizu *et al.*, 2015; Ortiz Cumbe, 2017; Manzo *et al.*, 2017). Se elaboran para explicar un proceso, facilitar su comprensión y su estudio; además sirven para adoptar decisiones dentro de una organización (Carrión *et al.*, 2016; RAE, 2019). Otros autores se refieren al modelo como un "sistema de gestión" (Escobar, 2013; Castro Calderón, 2017), a los efectos de la investigación se considerarán ambos términos como sinónimos. En el **Anexo 1.5** se presenta de manera resumida una clasificación de los principales modelos de gestión según su área de aplicación.

Particularmente en el área de comercialización de alimentos se reportaron antecedentes de modelos de gestión vinculados, prácticamente en todo el mundo. A continuación se mencionan los principales: Modelo de gestión estratégica para apoyar la toma de decisiones en entidades agropecuarias (Granja Guerra, 2016; Costa Ruiz *et al.*, 2017; Tao *et al.*, 2019).

Desde el enfoque del marketing, aplicado en la comercialización de canastas comunitarias (Maredia *et al.*, 2014; Pilco Borja *et al.*, 2015) e investigaciones que buscan entender la dinámica que se genera entre productores y consumidores y cómo estas relaciones influyen en los cambios de actitudes de los participantes (Escalona Aguilar, 2009).

Otros modelos buscan integrar varios sectores (público, privado y académico) de tal manera que garanticen el aprovechamiento de los recursos de manera sostenible y competitiva (Seibane y Ferraris 2017; Argüello y Vicente, 2018; Viana, 2021).

Modelos que proponen gestionar la dimensión administrativa y permitan corregir las falencias de la asociación y que además contribuyan al desarrollo sostenible (Granja Guerra, 2016); un modelo que permite a los pequeños agricultores "escalar" a través de la cooperación con los de otros

agricultores para obtener acceso a mercados más grandes (Day Farnsworth y Morales, 2011; Schmidt *et al.*, 2011) también se relevó un rediseño del proceso de colaboración en el ámbito rural para aumentar el flujo de información y crear conocimiento (Chiangmai, 2017).

Jolly (2005) diseñó un manual para guiar a los usuarios a través del proceso de iniciar un mercado de agricultores, cuenta con métodos y estrategias innovadoras desarrolladas por muchos gerentes de mercado y profesionales experimentados.

Otros modelos contemplan la cooperación con el estado a través de compras públicas para la agricultura campesina y familiar en los programas de alimentación escolar (Calderón *et al.*, 2019) además de iniciativas de cooperación público-privada que permite implementar innovaciones tecnológicas a través de una plataforma digital comercialización que brinda nuevas opciones para los consumidores (IICA, 2020). Por su parte, Viana (2021) consideró en su investigación alianzas productivas para contribuir en las organizaciones de productores que comercializan sus alimentos en distintos puntos de la provincia de Misiones.

Al respecto Uch *et al.* (2015) analizaron modelos de negocios relacionados con los pequeños productores, donde tuvo en cuenta aspectos técnicos, legales, organizacionales y de mercados, para contribuir al desarrollo de una producción sustentable. Rucabado Palomar y Cuellar Padilla (2020) estudiaron las limitaciones que impiden el desarrollo y las diferentes estrategias que se están adoptando actualmente para abordar los sistemas alternativos de comercialización de alimentos y la necesidad de establecer sinergias y cooperación con otros productores y partes interesadas, con el fin de facilitar las tareas asociadas.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2003 propuso un índice de capacidad organizacional que permiten analizar la situación actual de la organización. Rodríguez Herrera, 2016 identificó factores de capacidad organizacional mediante una metodología de análisis cualitativo y diseñaron un instrumento de identificación del desempeño organizacional que permite comparar cuantitativamente a las organizaciones e identificar factores que contribuyen a su perdurabilidad.

Burin (2017) sugiere un manual para el apoyo a la gestión de procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados. Riveros *et al.* (2011); Amézaga *et al.* (2013); la Plataforma de Agricultura Tropical (2017) y Blundo Canto *et al.* (2020) sugieren diversas metodologías para sistemas alternativos de comercialización y proyectos relacionados con el área, sin embargo hay que mencionar que en esta tesis se considera a las Ferias Francas como organizaciones desde la perspectiva de la economía solidaria y social, además las aplicaciones propuestas por estos autores son muy generales, en algunos casos requiere de mucha coordinación, disponer de numerosos recursos y capacidades desarrolladas.

Si bien los modelos relevados presentan aspectos útiles y mecanismos que permiten mejorar la cogestión de este tipo de organizaciones, los mismos no logrado solucionar de manera integral los problemas que aquejan a la gestión de tales emprendimientos, pues constituyen soluciones parciales, o de escasa aplicación por las características propias de las Ferias Francas.

1.5 Teoría de Recursos y Capacidades

Esta teoría surge en el marco de la dirección estratégica abordada principalmente por Chandler (1962), Hatten y Schendel (1978) y Porter (1981), quienes consideran a las organizaciones sistemas heterogéneos. La teoría de Recursos y Capacidades es un concepto discutido y analizado por varios autores entre los que se mencionan Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993) cuyas definiciones y puntos de vistas son amplias y sus límites difusos. De acuerdo con Zapata Rotundo (2020) las organizaciones presentan mayor probabilidad de perdurar en el tiempo si gestionan apropiadamente sus recursos y capacidades. En esta investigación se entiende desde una visión global y sistematizada al “análisis, identificación y combinación de los recursos y las capacidades disponibles para establecer y mantener estrategias competitivas a lo largo del tiempo en cualquier tipo de organización”. En la Figura 1.7 se presenta un esquema simplificado de las relaciones entre los distintos conceptos que se desarrollan en este apartado.

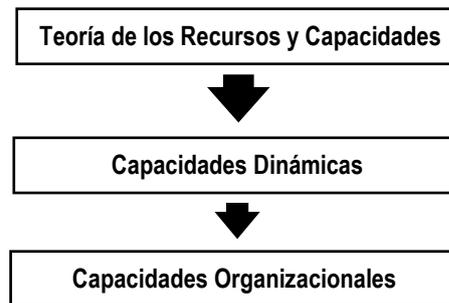


Figura 1.7. Relaciones entre los conceptos. **Fuente:** elaboración propia

1.5.1 Capacidades Dinámicas

La definición de “*Capacidades Dinámicas*” proviene de la Teoría de Recursos y Capacidades. Los principales autores pioneros en proponer el concepto de capacidad dinámica fueron Teece *et al.* (1997), posteriormente fue estudiado por otros autores como Barreto (2010), Miranda Torrez (2015). La capacidad dinámica se conceptualiza como los cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas estrategias, combinar nuevos procesos y rutinas organizativas, (Teece *et al.*, 1997; Miranda Torrez, 2015).

La capacidad dinámica permite a las organizaciones alcanzar y mantener ventajas competitivas ante los cambios en un entorno dinámico y competitivo (Jiménez *et al.*, 2011) y su éxito dependerá de qué tan desarrolladas se encuentren en respuesta a los requerimientos de dicho entorno (Teece *et al.*, 1997; Teece y Leih, 2016; Teece, 2018). Además permiten a la organización innovar utilizando herramientas para lograr ventajas competitivas sostenibles (Zapata Rotundo 2020).

1.5.2. Capacidades Organizacionales

De acuerdo con Penrose ápu d Ibarra Mirón *et al.* (2004) las organizaciones son un conjunto de recursos productivos, y que las capacidades distintivas permiten un mejor uso de estos recursos, las capacidades dinámicas promueven la transformación de las capacidades organizacionales en

capacidades distintivas. Áñez Méndez y Petit (2010) conceptualizan a la capacidad organizacional como el conjunto de destrezas y habilidades que posee la organización para combinar sus recursos y capacidades internos y externos. Las capacidades organizacionales se pueden considerar como el activo más importante de la organización por ser las encargadas de generar las ventajas competitivas (Miranda Torrez, 2015)

En cuanto a la clasificación de las capacidades organizacionales, Teece (2018) plantea tres tipos de capacidades: capacidades para detectar y dar forma a las oportunidades del entorno; capacidades para aprovechar oportunidades mediante el uso de las habilidades y los recursos, y capacidades para transformar o reconfigurar los activos intangibles y tangibles mediante su mejora continua. Por su parte Zapata Rotundo (2020) supone tres componentes principales de las capacidades que aportan efecto positivo sobre la capacidad de innovación ellas son: de adaptación, de absorción, y de aprendizaje. La Plataforma de Agricultura Tropical (2011) distingue las capacidades técnicas y funcionales esenciales para que las organizaciones puedan desarrollar los objetivos en conjunto. Dentro de las capacidades funcionales y para desarrollar un sistema de innovación agrícola, este autor además clasifica las capacidades de acuerdo a las funciones como ser: de reflexión y aprendizaje; de colaboración; para participar en procesos políticos y estratégicos. De acuerdo con Blundo Canto *et al*, 2020 las capacidades que hay que fortalecer dentro de cada organización son muy diversas y van a depender del caso. Tal es así que en esta tesis se presentan a continuación en el Cuadro 1.4 las capacidades organizacionales pertinentes a las Ferias Francas de la provincia de Misiones.

Cuadro 1.4. Capacidades Organizacionales relacionadas con las Ferias Francas

Capacidades Organizacionales
Ventajas competitivas
Recursos y capacidades
Desempeño
Nuevos negocios
Estrategias
Directivos
Alianzas interinstitucionales
Adaptabilidad ante un entorno cambiante

Fuente: adaptado de Zapata Rotundo (2020)

1.6 Dificultades detectadas en las Ferias Francas de la provincia de Misiones

A pesar de la expansión y desarrollo de estas organizaciones, se identificaron una serie de dificultades a través de fuentes primarias y secundarias (Colman, 2009; Golsberg y Dumrauf, 2010; Caracciolo Basco, 2012; Rodríguez Sperat *et al.*, 2015; Burin 2017; Ferrer *et al.*, 2017; Kasalaba,

2019; Fevesani, 2019; Cebey, 2019, entre otros) relacionadas con la comercialización de los productos, la organización de los productores y la cooperación de los actores locales que se exponen a continuación de manera sintética:

❖ Con respecto a la **comercialización** se destacan: la imposibilidad de garantizar cantidad, continuidad y variedad en la oferta de productos, cuestión que perjudica a los productores en la posibilidad de consolidarse y crecer; problemas de logística para llegar a las ferias, transportar sus productos y en el acopio; falta de infraestructura, espacios físicos y equipamiento adecuado para la comercialización de los productos; falta de registros relacionados con el proceso de comercialización; cierta resistencia a la aplicación de normativas de control de calidad/inocuidad; falta de control de calidad, adaptadas a las condiciones de la pequeña producción; dificultad en la organización colectiva del espacio de venta, la presentación de los productos y la conformación del precio, entre otros. Por otro lado, otra dificultad que se presenta es el proceso administrativo que demanda la contratación por parte del Estado provincial, como así también el tiempo de pago a los productores son lentos, burocráticos sumado a que los productores no disponen de suficiente respaldo económico para esperar dos o tres meses.

❖ En cuanto a la **organización** de productores; la falta de registros impide medir el impacto y magnitud de la organización; falta de costumbre para realizar cálculos económicos / financieros; falta de información actualizada sobre los productores feriantes, datos de la región, demandas y mercados; desacuerdos internos; cierta falta de compromiso por parte de los productores; uniones inestables entre los productores; existe sobrecarga de responsabilidades dentro de la comisión directiva; falta de experiencia dentro de los puestos directivos de la organización; tiempos de respuesta lentos y burocráticos por parte del Estado; dificultad en el manejo de fondos; escasa familiarización con conceptos y herramienta administrativas y financieras. Los productores no están acostumbrados a una producción planificada bajo una estrategia, sino que lo realizan según los usos y costumbres del lugar.

❖ Con respecto a la **cooperación** con actores locales; se observó una escasa y/o descoordinada articulación institucional en cuestiones agro productivas; falta de coordinación y acuerdos claros en el rol de cada actor, generando desgaste en la participación; disminución de la confianza por parte de los productores; deterioro en las relaciones interinstitucionales y muchas veces con acciones superpuestas (Feversani, 2022). Cabe aclarar que, si bien se observa que los técnicos del INTA, cumplen la función de extensionistas y asesoran a los productores interviniendo en la parte de producción, sanidad, suelo. Sin embargo, los productores también necesitan asesoramiento en otros aspectos relacionados con la gestión, organización y comercialización. Algunas de las políticas aplicadas tuvieron impacto positivo, mientras que otras ni siquiera llegaron a los productores por diversos inconvenientes, como la dispersión de las inversiones, la planificación de actividades y

programas sin tener en cuenta las características locales, también se reportaron casos de falta de transparencia en las gestiones de las FF. En circunstancias la intervención del Estado provocó excesiva dependencia por parte de los productores, asimismo algunos planes y programas propuestos por los distintos organismos contienen acciones de fácil ejecución, pero de difícil implementación comunitaria. Otra de las dificultades que no le permite progresar a las FF es la escasa o difusa comunicación entre los actores. A partir de las dificultades expuestas en la apretada síntesis se puede inferir que se reconoce la necesidad de un mecanismo de gestión que contribuya a mejorar las capacidades organizacionales de las Ferias Francas.

1.6.1 Aspectos clave para las Ferias Francas

Ante las dificultades detectadas en las distintas Ferias Francas de la provincia de Misiones (cuyas características principales se expusieron anteriormente), más las contribuciones que aportaron las demás experiencias en otros sistemas alternativos de comercialización a través de la revisión de modelos:

El funcionamiento de las ferias sigue ciertos patrones comunes de desarrollo. En muchos casos existe un precursor, un grupo de personas, una organización o institución que ejerce una conducción o busca articular a los actores para obtener beneficios comunes.

Las ferias se basan en experiencias específicas, propias de cada región donde se desarrollan, presentan particularidades estructurales y operativas. Para que estas experiencias puedan llevarse a cabo, debe darse una serie de condiciones y principios básicos indispensables como ser: voluntad, interés y compromiso por parte de los productores, la existencia de políticas públicas adecuadas, como también la cooperación con los actores locales.

Estos sistemas alternativos de comercialización surgieron por iniciativa impulsada por los mismos productores tuvieron mejores resultados en cuanto a consolidación y expansión, a diferencia de las ferias impulsadas por actores externos, estas últimas corren peligro de disolverse cuando el actor externo deja de intervenir y más aún si la feria no posee una mínima estructura organizacional.

La constitución de las ferias exige un gran esfuerzo organizativo por parte de los productores, existe un “tiempo de no producción”, que es importante administrar y, por otro lado, garantizar un sistema participativo que permita adoptar decisiones y resolver conflictos internos.

A la hora de cooperar con los actores locales, es necesario establecer la estrategia que se va utilizar, además, los límites y responsabilidades de los actores locales deben quedar establecidos de forma clara, de manera que permitan alcanzar los objetivos propuestos de la mejor manera posible, y sin contratiempos.

La participación e integración con los clientes es clave, por un lado, es necesario informar a la población en general, el valor que tiene la producción regional, el modo de producir y las tradiciones y de esa forma, lograr un compromiso de compra. Por otro lado, los productores como organización deben conocer los gustos y preferencias de sus clientes para darle mayor valor agregado a sus

productos. En este sentido, la diversificación es clave para la sostenibilidad, así como también la incorporación de mecanismos de distinción de producto (etiqueta identificadora y/o sello, certificación de calidad del producto, etcétera).

Evaluar las modalidades de comercialización es un aspecto importante a analizar, siempre y cuando se contemplen valores como la reciprocidad y solidaridad, enmarcadas en la consolidación del grupo, para evitar situaciones donde prime el interés individual y la competencia.

La expansión de una Feria Franca, implica realizar un cuidadoso análisis de varios factores de manera tal que se maximicen las posibilidades de éxito, entre ellos: más productores, más productos, mejor calidad, espacio físico donde comercializarlos, apoyo del municipio, contar con los recursos necesarios. También, conlleva analizar el volumen adecuado que justifique la instalación de cámaras de frío, plantas de procesamiento o empaque, salas de faena, o la adquisición de diversos equipamientos.

Una mejor organización y contar con acceso a tecnologías apropiadas, permitirá que la organización de productores se adapte más rápido ante posibles cambios o efectos del entorno. Por ejemplo, ante circunstancias influenciadas por factores externos, como el caso de la pandemia por COVID-19, muchos productores se reinventaron e innovaron en la forma de comercializar sus productos a partir del reparto de bolsones de hortalizas, a domicilio (Gutiérrez *et al.*, 2021). Considerando siempre que la tecnología sea adecuada al uso y por parte de los productores.

Las condiciones señaladas para la subsistencia de estas organizaciones están relacionadas, en mayor o menor medida con la gestión de las mismas, e indican la necesidad de contar con un modelo de gestión adecuado a sus necesidades, tal que se les permita afrontar los desafíos actuales y adaptarse a las condiciones exclusivas de factores externos que, por su propia naturaleza, son dinámicos, y afectan este tipo de organizaciones.

Como se fundamentó con anterioridad en la presente tesis doctoral, se requiere orientar esfuerzos en mejorar la capacidad organizacional de las Ferias Francas de la provincia de Misiones, a través de la implementación de una gestión estratégica.

1.7 Conclusiones parciales

- 1 El desarrollo local sostenible basado en la cooperación de los actores locales; permite aprovechar en mayor medida los recursos disponibles, para dar respuesta a las problemáticas particulares de cada región, es un aspecto fundamental que hay que tener en cuenta a la hora de establecer organizaciones en un determinado lugar, los sistemas alternativos de comercialización de alimentos por su parte están fuertemente alineados con los Objetivos del Desarrollo Sostenibles sobre todo con aquellos relacionados con mejorar las condiciones de vida de las personas y la mitigación del hambre.

- 2 La agricultura comprende un área amplia, compleja y de gran interés, asociada a contribuir con una de las necesidades básicas del ser humano que es la alimentación. En todo el mundo se está trabajando en cómo mejorar su desarrollo y equilibrio para cubrir con las necesidades alimenticias que existen y aumentarán debido al incremento poblacional. Sin embargo no existe una “solución mágica” para ello, es una cuestión que depende de cada país, de sus políticas de Estado, de los recursos que tengan y cómo los gestionan.
- 3 La Agricultura Familiar está enfocada en la subsistencia de los pequeños y medianos productores, el aporte de estas familias contribuye con el desarrollo local. En la República Argentina más del 53 % de las explotaciones agropecuarias pertenecen a este sector, es por ello que su desarrollo es importante para construir una sinergia que se verá reflejada en más puestos de trabajo, activar la economía regional y solidaria además del acceso a una alimentación segura y saludable. A pesar de ello, este sector es vulnerable a los cambios externos y necesitan de políticas de Estado que le permitan asegurar su desarrollo como así también de mecanismos precisos, adaptados a las características de los usuarios.
- 4 Dentro del ámbito que constituye a la Agricultura Familiar existen innumerables formas de comercializar alimentos, una de las vías son los sistemas alternativos de comercialización de alimentos, modelos que le permiten a los pequeños productores además de ayudar económicamente a la familia, establecer relaciones con las personas que viven en las ciudades. Sin embargo estas alternativas van a depender de varios factores, entre ellos los recursos y capacidades disponibles y las dificultades existentes. Cada alternativa tiene características propias y no existe un único modelo que lo pueda representar.
- 5 Un caso particular de los circuitos alternativos cortos son las Ferias Francas de la Provincia de Misiones, éstas constituyen un mecanismo alternativo de comercialización de alimentos dentro de la provincia que tiene una trayectoria de más de 25 años, poseen una estructura organizativa definida, y un conjunto de leyes y reglamentos que indican los límites y las bases sobre las que esta organización de productores puede actuar. A pesar de ello adolecen de un modelo de gestión estratégica adecuado que limita su capacidad de respuesta y la cooperación con los actores locales son relativamente escasos, por lo que se requiere establecer mecanismos sistemáticos que le faciliten planear estrategias y mejorar sus capacidades organizacionales.
- 6 La cooperación entre las Ferias Francas y los actores locales es un mecanismo que permite facilitar la relación. Esta alternativa ha cobrado valor notable a nivel global en varios sistemas alternativos de comercialización de alimentos. Sin embargo, en las Ferias Francas de la provincia de Misiones se observa una cooperación con las asociaciones de productores, con iniciativas sobre todo desajustadas y/o solapadas. La organización carece, precisamente, de un instrumental metodológico para sistematizarlas y concretarlas de manera adecuada, por lo que aún resultan parciales e insuficientes.

- 7 Existen diversos enfoques para los modelos de gestión. Sin embargo, algunos modelos son más adecuados que otros para el desarrollo local. En tal sentido uno de los modelos que se considera pertinente es el relacionado con la Cuádruple Hélice por considerar que las organizaciones son clave e indicados para velar por los intereses locales. Y aquellos modelos relacionados con la gestión estratégica, ya que en este tipo de organizaciones (las Ferias Francas) no existe una gestión estratégica aplicada de manera sistemática tal que se les permita afrontar los desafíos actuales y adaptarse a las condiciones externas dinámicas.
- 8 La Teoría de los Recursos y Capacidades presenta una amplia gama de definiciones y enfoques, en particular para el objeto de estudio, se considera adecuado el enfoque de las capacidades dinámicas, para desarrollar procedimientos en este sentido, que permitan combinar la utilización de recursos y mejorar las capacidades organizacionales de las Ferias Francas de la provincia de Misiones.
- 9 Los circuitos cortos de comercialización son una de las alternativas más adecuadas para la comercialización de los alimentos. Con el paso del tiempo evolucionaron y se adaptaron a las necesidades y tendencias de cada época. Sin embargo suelen tener dificultades relacionadas con la infraestructura inadecuada, falta en la preparación del personal, recursos limitados, la falta de tecnologías y estrategias.
- 10 A pesar de la expansión y desarrollo de las Ferias Francas en la provincia de Misiones se identificaron una serie de dificultades referidas a la *comercialización*, *organización* y a la *cooperación* con actores locales. Si bien se observaron experiencias positivas en algunos aspectos, la misma aún es incipiente y descoordinada. Los productores necesitan resolver cuestiones relacionadas con la gestión, organización y comercialización, e implementar alternativas para mejorar el uso de sus recursos y capacidades .
- 11 Se ha puesto en evidencia que, tanto el problema científico planteado en la investigación se considera no resuelto tanto en el estado del arte como en las Ferias Francas de la provincia de Misiones, así como la necesidad de orientar investigaciones que faciliten su gestión estratégica y de esa forma contribuir a mejorar sus capacidades organizacionales, mediante un instrumental metodológico pertinente y adecuada.

CAPÍTULO 2: MODELO CONCEPTUAL Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE LAS FERIAS FRANCAS DE LA PROVINCIA DE MISIONES

En el presente capítulo se expone un modelo de gestión que identifica, conduce y sustenta conceptualmente soluciones específicas al problema científico planteado, desde una óptica que promueve el desarrollo de un mecanismo alternativo que facilite la gestión estratégica, que contribuya a la toma de decisiones y les permita mejorar la capacidad organizacional de las Ferias Francas de la provincia de Misiones. Esta propuesta surge del análisis de modelos relacionados con los circuitos cortos de comercialización de alimentos con baja presencia de intermediarios, en busca de una alternativa estratégica que permita orientar los esfuerzos de los productores. Los principales hallazgos sugieren que a pesar de los vínculos existentes con los distintos actores locales, no existe un mecanismo adecuado que se adapte a la realidad de estas organizaciones, resulta adecuada y pertinente la implementación de un modelo de gestión que contemple la utilización de herramientas de planificación, asociadas a la cooperación con actores locales, a través del procedimiento diseñado específicamente como apoyo para la gestión estratégica de estas organizaciones.

2.1 Modelo conceptual para la gestión estratégica de las Ferias Francas

En esta investigación se conceptualiza como “instrumental metodológico” al conjunto comprendido por un modelo conceptual, y los procedimientos general y específicos asociados que permitirán su aplicación y promoverán la mejora continua de la organización de productores de las Ferias Francas a través una estructura basada en una serie de criterios, cuyo propósito será guiarlos en la práctica y asegurar que se cumplan los objetivos propuestos con la contribución de dos componentes clave. Por un lado la **cooperación de los actores locales**, definida como un sistema de interacción entre dos o más actores que permite idear soluciones conjuntas con el objetivo de potenciar las competencias y contribuir al desarrollo local (Flores Loriga *et al.*, 2017; Guevara López *et al.*, 2017; Bayona Pico y García Méndez, 2021). Se optó por la Cuádruple Hélice por ser la propuesta que mejor se adapta a las características y condiciones de las Ferias Francas, al considerar como actores primordiales a las Organizaciones Locales, el Estado, la Academia y la Empresa.

Por otro lado, el segundo componente clave para el desarrollo de este modelo conceptual es la **Gestión estratégica**, entendida como una herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la FF que permite interacciones entre los recursos y las capacidades de la organización como así también, adoptar de decisiones a largo plazo contemplando las características dinámicas del entorno (Brume González, 2017; Noriega, 2018; Ayón Ponce *et al.*, 2020).

2.1.1 Bases para la implementación del Instrumental metodológico propuesto

Para la implementación del instrumental metodológico propuesto, se debe tener en cuenta que estas organizaciones se crearon y desarrollaron bajo ciertos valores y principios, que si bien no constituyen el objetivo central de esta investigación es importante mencionarlos. Los valores integran las cualidades que adopta la organización, condicionan las acciones y comportamientos de los individuos que interactúan en ella (Chirinos, 2009; Etkin, 2014), entre los principales se encuentran: respeto, honestidad, lealtad, responsabilidad, confianza, solidaridad, compromiso, voluntad y perseverancia que se dan en mayor o menor medida en las diversas Ferias Francas de la provincia. Por otro lado los principios, que son los factores que hacen a la cohesión y estabilidad de los grupos de personas (Etkin, 2014), conceptualizados como [*...la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta...*] (Soto Pineda y Cárdenas Marroquín, 2007). Para que la organización de productores opere de forma adecuada se considera pertinentes los siguientes principios y valores (Soto Pineda y Cárdenas Marroquín, 2007; Etkin, 2014):

- ❖ **Participación:** Los miembros de la organización deben estar dispuestos a participar o colaborar (asistiendo a las reuniones, compartiendo información, conocimientos propios y opiniones, ejecutando actividades planificadas, etc.).
- ❖ **Coordinación y equidad:** Hacen referencia al equilibrio y armonía que se debe alcanzar a través de la integración, distribución justa y lo más equitativas posibles de responsabilidades entre los participantes de la organización, evitando sobrecargas y reduciendo las posibilidades de alteraciones en el funcionamiento de la organización.
- ❖ **Especialización:** Se recomienda que las actividades que surjan durante la implementación del procedimiento general propuesto sean asignadas acorde a las habilidades de los participantes, de tal manera que permitan aumentar la capacidad organizacional de la FF.
- ❖ **Continuidad:** La asociación de productores debe contemplar acciones o espacios que permitan preparar a los productores más jóvenes para su continuidad dentro de la organización, teniendo en cuenta las condiciones dinámicas del entorno, y a la vez, buscando preservar su identidad.
- ❖ **Identidad:** Instrumento esencial para la comprensión de las transformaciones estructurales. Cada organización posee rasgos distintivos que la hacen única, una historia, un espacio geográfico; valores, creencias, normas de funcionamiento que regulan y dinamizan las relaciones entre los participantes y el entorno.

Los valores y principios mencionados se basan en antecedentes técnicos y empíricos, y cabe aclarar que son los mínimos necesarios y son no exhaustivos, de manera tal que cada organización, pueda incorporar aquellos que considere adecuados, y permitan adaptar el procedimiento a la cultura organizacional de la misma.

Por último, es fundamental que la organización de productores se ajuste a una serie de **premisas** que garanticen las condiciones mínimas necesarias para poder aplicar la solución propuesta, estas son:

Suficiencia legal: La organización de productores debe estar constituida legalmente como una asociación civil sin fines de lucro; esta condición genera reconocimiento, mayor visibilidad ante otros actores locales y además les permitirá a las Ferias Francas el acceso a beneficios como ser: préstamos, donaciones, subsidios o aportes no reembolsables (ARN) por parte del Estado u otros agentes, entre otras ventajas o beneficios.

Consentimiento: La mayoría de los integrantes de la Feria Franca deberá conocer y aceptar la implementación y los procedimientos derivados del modelo de gestión estratégica propuesto.

Transparencia: Los productores deberán comprometerse a ejecutar el procedimiento general propuesto que deriva en pasos concretos, y monitorear los resultados, de tal manera que, se puedan ejecutar acciones correctivas (planificación adaptativa) para poder concretar los objetivos propuestos.

Este modelo conceptual se concibe y construye sobre la base de considerar a la organización de productores de la Feria Franca como un sistema complejo y abierto, donde se producen interacciones entre los vendedores, consumidores y actores locales con el entorno dinámico, generando una sinergia a fin de lograr un mejor funcionamiento y resultados que si se trabajara de manera individual (Robbins y Coulter, 2014). Se considera una solución alternativa que contribuirá a la toma de decisiones y permitirá mejorar las capacidades organizacionales de las Ferias Francas, principalmente en el área de organización de los productores, comercialización de los productos y cooperación con los actores locales, por medio de la implementación de un mecanismo de gestión sistemático.

La solución propuesta se basa en el modelo conceptual que se presenta en la Figura 2.1, que representa a las Ferias Francas de la provincia de Misiones, que poseen una trayectoria de más de 25 años, una estructura organizacional consolidada que involucra un estatuto, reglamento interno y una cultura organizacional²³, sin embargo, se considera necesario y pertinente incorporar una serie de elementos que permitan orientar los esfuerzos de la organización, y fortalecerla a partir de un procedimiento organizado que oriente la planificación y toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Asimismo, este modelo conceptual se nutre de los resultados provenientes del análisis de la situación actual, así como del entorno, lo que permite tener un diagnóstico integral de la Feria Franca, incluyendo sus capacidades dinámicas.

²³ *Conjunto de conocimientos no especializados, ideas, tradiciones y costumbres adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales principalmente mediante la transferencia del conocimiento tácito (Llanos Encalada y Bell Heredia, 2018).*

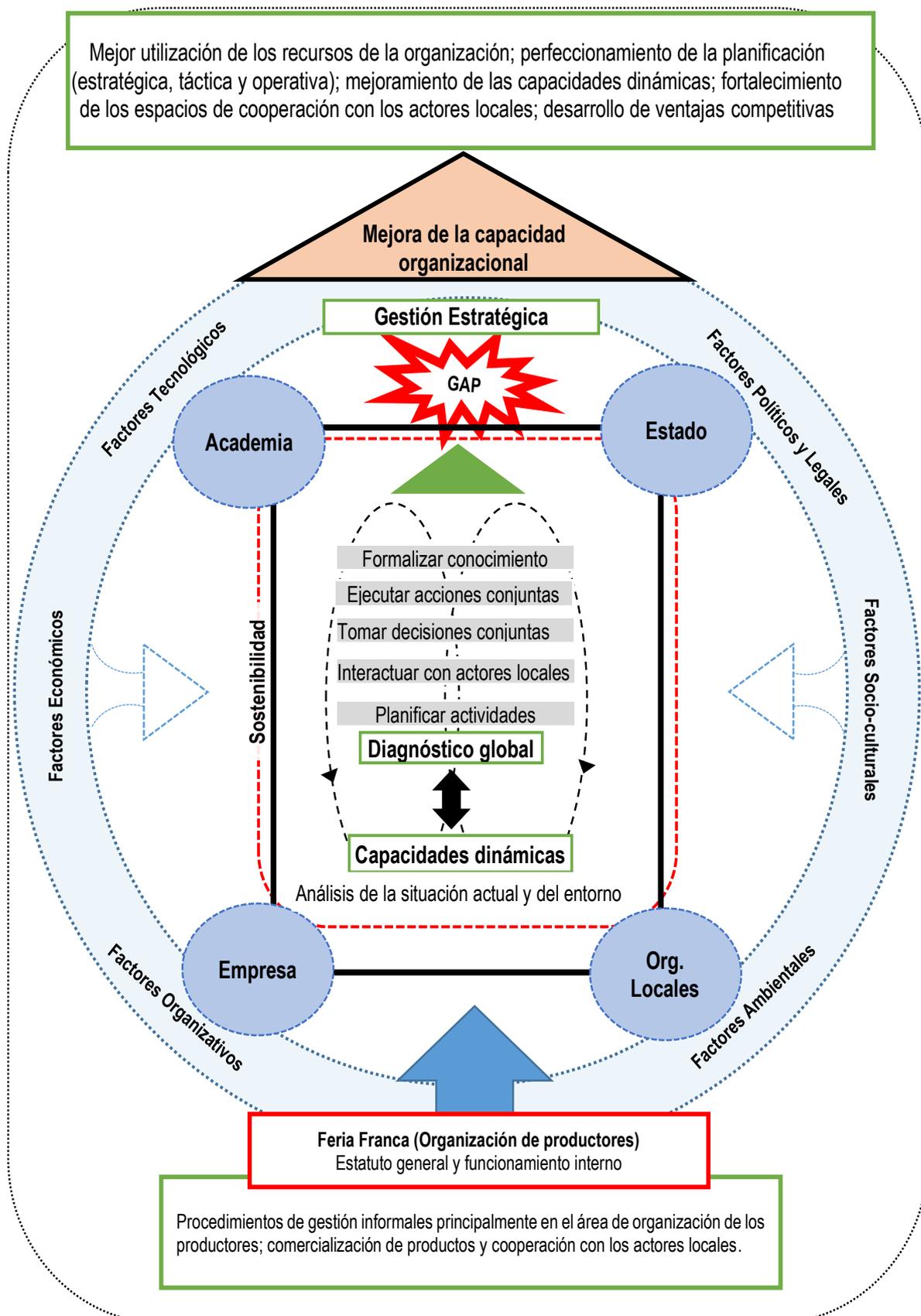


Figura 2.1. Modelo conceptual de gestión estratégica organizacional para las Ferias Francas.
Fuente: elaboración propia.

Además el modelo permite a la organización de productores planificar actividades de forma sistemática; por otro lado, y de forma conjunta con los actores locales, permite tomar decisiones y ejecutar acciones que se traducen en establecer mecanismos de comunicación interna, formalizar el conocimiento y el aprendizaje continuo de la FF.

Estos componentes combinados entre sí permitirán minimizar la brecha (GAP) que simboliza la posibilidad de instrumentar el “cómo” los productores de la FF pueden aunar esfuerzos con el objetivo de avanzar en la gestión estratégica de la organización que los nuclea, mediante la cooperación para mejorar las capacidades organizacionales, además para consolidarse progresiva y sosteniblemente en la región, y en el tiempo.

Los actores locales se encuentran agrupados de acuerdo al modelo de la Cuádruple Hélice (Arnkil *et al.*, 2010; Hasche *et al.*, 2020) y su participación en la Feria Franca debe darse a través del acuerdo mutuo con los productores, cuando fuera necesario en algunas de las fases y etapas del procedimiento propuesto, con el propósito de aunar esfuerzos, darle mayor valor a este tipo de organizaciones, generar beneficios a futuro y mejorar la competitividad de la Feria Franca. Estos actores locales (o con presencia en el territorio) son:

- ❖ **Estado:** Es una forma de organización política constituida por un conjunto de instituciones burocráticas estables; cuenta con poder administrativo y soberano, sobre una población de determinada región geográfica, y tiene por finalidad administrar asuntos públicos. La interacción del Estado con las Ferias Francas se genera a través de una estructura vertical, flexible y de amplia vinculación con diversas instituciones relacionadas con el área de la AF en todos sus niveles, desde el nacional hasta el municipal; como ser los ministerios tanto nacionales como provinciales; subsecretarías; municipalidades y otras instituciones dependientes del Estado, como así también los diversos programas dirigidos a cuestiones específicas que pudieran ser de interés para las FF.
- ❖ **Academia:** Actor fundamental para el desarrollo, cuya principal misión es: conservar, difundir, adaptar y generar conocimiento, cultura y tecnología, aplicados a las realidades del contexto; que además permitan anticipar las consecuencias de las decisiones tomadas y tener la capacidad de brindar elementos que orienten el proceso de participación de los diferentes actores vinculados (Ospina y Ramírez, 2007). Este grupo se encuentra constituido por: instituciones generadoras y diseminadoras de conocimiento y tecnologías, capaces de brindar asesoramiento, consultorías, información y formación de recursos humanos, así como acercar los conocimientos innovadores, desarrollados en otras latitudes, y que puedan contribuir al desarrollo local. Algunos ejemplos son: universidades, escuelas, parques científicos y tecnológicos, centros o agencias de investigación y desarrollo institutos públicos y privados, con presencia física o virtual en el territorio (Rodríguez González *et al.*, 2015; Muñoz Campos *et al.*, 2016).
- ❖ **Empresas:** Este grupo de actores comprende a las empresas instaladas en un corte territorial determinado, se consideran tanto empresas privadas como públicas, que tengan la posibilidad e interés de cooperar con las Ferias Francas de forma directa o indirecta a través de recursos

económicos (por ejemplo, créditos, subsidios), materiales (por ejemplo, insumos, herramientas, maquinarias), u otro tipo de recursos (por ejemplo, transportes, redes de ventas, logística, consultoría), etc. (Laaz Medina y Cevallos Villegas, 2017) Fundamentado en la teoría del valor compartido de Porter y Kramer (2011) permiten concluir que las empresas se integran e interrelacionan con la comunidad en la que operan, no solamente con la actividad económica, sino que además, son parte de las soluciones de los problemas sociales y el desarrollo de región (Díaz Cáceres y Casteño, 2013).

❖ **Organizaciones Locales:** Constituyen el grupo de actores presentes en el territorio, y que poseen iniciativa y capacidad de convocatoria, capaces de llevar adelante acciones tendientes a la preservación y el cuidado de los recursos locales. Representadas por organizaciones civiles; organizaciones públicas de control como colegios de profesionales, organizaciones de hecho, cámaras de comercio, consejos profesionales, asociaciones de trabajadores (gremios); cooperativas; organizaciones no gubernamentales; asociaciones de consumidores; organizaciones de defensa de los derechos humanos y medio ambiente; organizaciones religiosas (Cáritas, iglesias, parroquias); clubes; federaciones, y toda otra organización que según el caso tenga inserción en la sociedad y; posibiliten mejorar las capacidades organizacionales de las FF (Nardi, 2002; Lattuada *et al.*, 2015, Ferrari *et al.*, 2014; INTA 2017; Viana, 2021). Asimismo, se incluyen en este grupo de actores a las Ferias Francas y a los clientes (quienes adquieren productos en ellas), más allá de que puedan estar contemplados en cualquiera de los demás grupos de actores, aquí es donde se le otorga mayor representatividad. El procedimiento general propuesto facilitará, entre otras cuestiones, que la organización de productores de las Ferias Francas de la provincia de Misiones pueda adoptar decisiones de manera sistematizada, y mejorar sus capacidades organizacionales por medio de la implementación de un mecanismo que contempla la gestión estratégica y la cooperación con los actores locales. Los principales resultados esperados de la aplicación del instrumental metodológico se sintetizan en el Cuadro 2.1.

El Cuadro 2.1 permite apreciar las capacidades que sería factible desarrollar en las FF, y la variedad de beneficios que estas podrían obtener a partir de la aplicación voluntaria y sistemática del modelo de gestión estratégica organizacional y sus procedimientos asociados, que podrían impactar favorablemente en el desarrollo y crecimiento de la Feria Franca, y favorecer el desarrollo local sostenible.

En este proceso de transición de organización “de sobrevivencia” a Feria Franca innovadora influyen múltiples factores internos y externos agrupados en: *económicos, organizativos, tecnológicos, políticos y legales, socio-culturales y ambientales representados en la figura 2.1*, que por su naturaleza, poseen un carácter dinámico e influyen a favor o en contra, ya sea en forma directa o indirecta sobre la organización de productores. Los mismos se describen a continuación, siguiendo a Michalus (2011); Narváez Rodríguez (2014) y Castro Rodríguez *et al.* (2016).

Cuadro 2.1. Resumen de los principales resultados esperados de la cooperación con actores locales y la gestión estratégica

Capacidades a desarrollar	Beneficios y resultados esperados
Diagnosticar la situación de la organización y su entorno.	Conocer la situación de la FF y actuar en función de ellas.
Alentar a la toma de decisiones conjuntas.	Acceder a información disponible y de interés para la organización de productores.
Dominar nueva tecnología y procesos.	Adoptar decisión sobre: tipo y cantidad de productos que va a producir cada productor, cantidad de productores que integran la FF, definición de los precios de los productos.
Administrar y movilizar sus recursos.	Incorporar a los clientes como socios, mantener y ampliar la fidelización y compromiso de los clientes.
Establecer negociación con proveedores y clientes.	Establecer alianzas con proveedores que puedan aportar beneficios a la organización como metodologías, tecnología, innovaciones etc.
Establecer y planificar objetivos estratégicos, tácticos y operativos.	Desarrollar como organización, una actitud más visionaria y emprendedora.
Complementar y / o reemplazar funciones individuales por funciones colectivas.	Desarrollar nuevos productos, futuros mercados, nuevos puntos de comercialización.
Realizar investigación de mercado y estrategias de comercialización a largo plazo.	Documentar los procesos y contemplar mejoras.
Compartir conocimientos y competencias entre sus miembros.	Analizar diferentes estrategias y canales de venta.
Facilitar el intercambio y aprendizaje interdisciplinario.	Mejorar el poder de negociación.
Desarrollar objetivos planificados y evaluarlos.	Lograr un ambiente participativo que fomente la creatividad y el compromiso de los productores en la búsqueda de soluciones endógenas.
Establecer relaciones con distintos actores locales.	Comercializar de forma mancomunada.
Desarrollo de estrategias de recaudación de fondos.	Realizar capacitaciones acordes a la necesidad de los productores.
	Ampliar la red de cooperación con nuevos actores, por ejemplo, negociar con entidades financieras.
	Recibir asesoría, capacitación, asistencia técnica, financiamientos, maquinaria y equipo, etc.
	Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, grupo de WhatsApp, etc.

Fuente: elaborado a partir de Michalus (2011); CEPAL (2016); Plataforma de Agricultura Tropical (2017) y Blundo Canto *et al.* (2020).

Factores económicos: Están asociados al conjunto de bienes tangibles que integran la riqueza (individual y/o colectiva). Incluyen las tendencias importantes en la economía que pueden ayudar u obstaculizar a la organización en el logro de sus objetivos, entre los principales factores económicos se pueden mencionar: rentabilidad, estructura de costos, liquidez, acceso al crédito, inflación, ciclos económicos, política fiscal y monetaria, nivel de desempleo, competencia, tipo de cambio, tasa de crecimiento de la economía y de interés; que afectan de manera directa o indirecta los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las organizaciones en forma individual o agrupada.

Factores organizativos: Contribuyen a ordenar y/o facilitar el funcionamiento de las organizaciones. Se asocian a la utilización de buenas prácticas en áreas de administración, producción, formación y capacitación de la fuerza de trabajo (de las organizaciones y del territorio) y a la planificación (a nivel estratégico, táctico y operativo), a la logística (relaciones con clientes, proveedores y otros actores locales).

Factores tecnológicos: Derivados de los avances científicos y tecnológicos, que pueden condicionar los niveles de desempeño de las organizaciones, consideradas individualmente o agrupadas. Constituyen el conjunto de instrumentos y procedimientos actualmente utilizados, así como algunos de los principales factores se asocian a la disponibilidad y/o empleo de recursos físicos, energéticos, maquinaria y equipamiento, sistemas de transporte de personas y mercancías, sistemas informáticos y de telecomunicaciones, técnicas de operación y gestión, entre otros.

Factores políticos y legales: Los primeros se refieren a la participación de los individuos en asuntos públicos con su accionar u opinión, mientras que los legales derivan en leyes, normas, reglamentos y regulaciones vigentes. Estos factores se encuentran interrelacionados, y muchas veces cuesta distinguir a qué categoría específica pertenece. Algunos ejemplos de factores políticos son: políticas de apoyo del Estado hacia los pequeños productores, los derechos territoriales, poder de compra del Estado, orden público, acuerdos interinstitucionales (entre empresas e instituciones, municipios, departamentos, provincias, países, etc.), estabilidad política e institucional, conflictividad laboral. Por otro lado, son ejemplo de factores legales: normas y regulaciones fiscales (por ejemplo, impuestos), mercantiles (por ejemplo, libros contables) y laborales (por ejemplo, aportes a la seguridad social), formas legales de organización, seguridad jurídica e institucional.

Factores socio-culturales: Se refieren a cuestiones culturales, religiosas, demográficas, educacionales y étnicas de la sociedad en la que opera la organización, y que pueden provocar cambios en la demanda de los productos o servicios. Esos factores son diferentes y particulares en cada sociedad como por ejemplo el grado de escolaridad, conocimientos, los grupos sociales, el nivel cultural de los habitantes, tendencial en el consumo, el capital social de las organizaciones, étnicos y religiosos existentes, los valores, actitudes, y creencias, el índice de conflictividad social, las redes sociales, desarrollo científico, cultural y artístico, así como a tradiciones, valores y costumbres, tanto de individuos como de grupos sociales.

Factores ambientales: Son los agentes, elementos o acciones presentes en una determinada región, que presentan la potencialidad de contaminar componentes o elementos ambientales como ser: agua, suelo, aire y seres vivos. El instrumental metodológico propuesto busca favorecer la valoración y cuidado del entorno natural y recursos, a partir de la interacción entre los actores directamente involucrados, considerando la sostenibilidad en cada una de las actividades propuestas.

2.2. Estructura general del modelo de gestión estratégica organizacional

Con el fin de construir una organización más resistente, capaz de afrontar incidentes e interrupciones de manera proactiva, y asegurar que el compromiso con la continuidad de la FF en todos los niveles de la organización; el modelo de gestión estratégica se basa en la estructura organizacional existente de las Ferias Francas y, en la Norma ISO 22.301 “continuidad del negocio” que ofrece un marco para la adopción de la gestión sobre la continuidad de la actividad en una organización y, además, permite entre otras cuestiones: conocer el grado de preparación de la organización; priorizar las actividades más importantes, y los recursos necesarios que le den soporte; diseñar e implementar planes de contingencia efectivos y responder ante situaciones imprevistas para minimizar el impacto.

La mayoría de las FF se encuentran constituidas organizacionalmente como se describió en el capítulo 1 (sección 1.2.2.3). Sin embargo, la implementación del modelo de gestión estratégica organizacional propone un espacio de cooperación organizado que tenga en cuenta la influencia de los factores externos y los actores locales, como se esquematiza en la Figura 2.2.

En la misma se representa a la Feria Franca dentro de un sistema constituido por varios componentes, entre ellos, los productores que participan en dicha organización; algunos de ellos a su vez, forman parte de las autoridades de la asociación, constituida por los siguientes órganos asociativos: Asamblea de asociados, Comisión Directiva y la Comisión revisora de cuentas. Cuyas funciones y obligaciones se encuentran especificadas en el estatuto (ver **Anexo 1.3**).

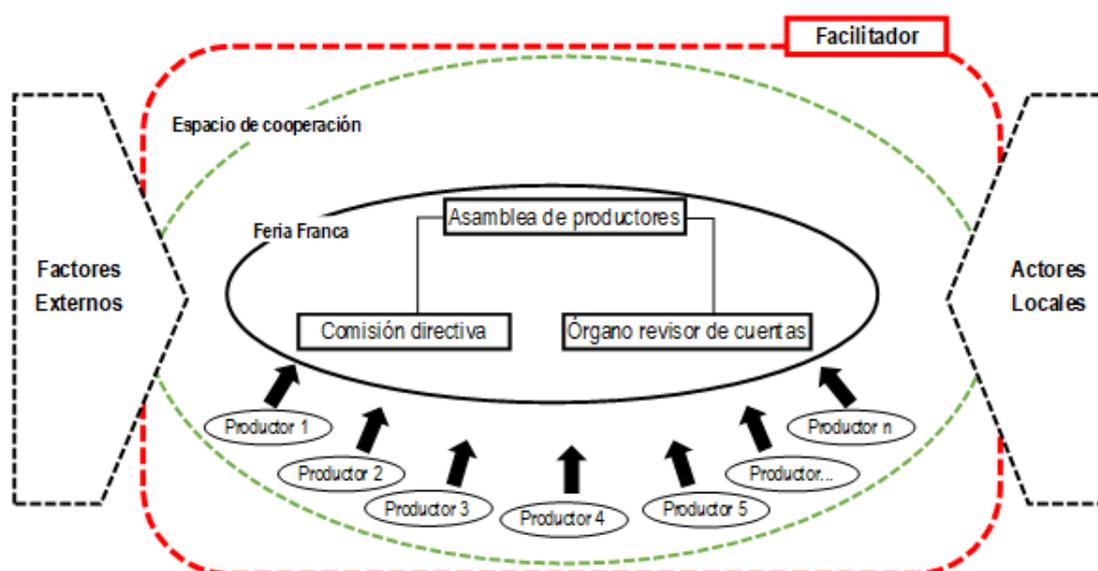


Figura 2.2. Estructura general propuesta de gestión estratégica de las Ferias Francas. **Fuente:** elaboración propia.

El instrumental metodológico propuesto considera que la Asamblea de productores, además de tener la función de cumplir las funciones estatutarias, deberá establecer los lineamientos futuros de la organización en las áreas de mayor importancia, aprobar en primer lugar la implementación

del modelo y sus respectivos procedimientos, como así también, evaluar y plebiscitar las propuestas de estrategias y las acciones que se derivan de la cooperación entre la Ferias Francas y los actores locales y cualquier imprevisto que ocurra y requiera de la aceptación de la Asamblea.

La Comisión Directiva (CD) por su parte, tendrá como función realizar el diagnóstico inicial de la organización, junto a los productores; formular la estrategia general y determinar el orden de ejecución en el caso de que fueran más de una, por otra parte, diseñar y controlar los planes de acción teniendo en cuenta los recursos necesarios y los actores locales pertinentes para cooperar con las FF. Además, en el marco de esta investigación, se considera necesario contar con la participación de un agente, que en este trabajo se denomina “Facilitador²⁴” que podrá ser externo o interno, cuya función principal será brindar apoyo, guiar y acompañar a los productores en función de sus necesidades, oportunidades y expectativas; promover herramientas, conocimientos y fortalecer sus capacidades para que puedan definir sus prioridades y acciones; ayudar a interpretar la influencia de los factores externos; y auxiliar en la definición e implementación de las soluciones más adecuadas para cada situación.

La primera vez, el / los facilitador/es podrán ser seleccionado/s y contratado/s por la Asociación Provincial de Ferias Francas (APFF), por el Estado, nacional, provincial o municipal, o por la misma Feria Franca de acuerdo al criterio de los productores, las necesidades y las posibilidades de cada territorio. Se sugiere que esta persona tenga un perfil profesional acorde a los requerimientos de los productores, con conocimientos de la realidad local, de agricultura familiar, técnicas de trabajo grupal y liderazgo, entre otros. Además se considera pertinente incluir personas con experiencia en el trabajo con grupos humanos, con cierta sensibilidad, capaces de manejar posibles malentendidos e incluso conflictos entre actores, por ejemplo integrantes de otros grupos asociativos (dirigentes, miembros de comisiones directivas de otras FF), cuyas experiencias y aprendizajes sean valiosas. También se podría considerar la conformación progresiva de un equipo de facilitadores interdisciplinarios a nivel provincial, integrado por personas, grupos o instituciones con acuerdos claros de trabajo, que puedan responder a las necesidades que surjan.

2.2.1 Diseño del procedimiento general y sus procedimientos específicos para la gestión estratégica organizacional de las Ferias Francas

A continuación se describe el instrumental metodológico que permitirá llevar a la práctica el modelo conceptual de la Figura 2.1. Este procedimiento está constituido por cuatro fases y sus respectivas etapas como se indica de manera simplificada en la Figura 2.3, y fue diseñado principalmente para auxiliar en la toma de decisiones de manera sistematizada y contribuir así a

²⁴ Para mayor información sobre las funciones y características de los facilitadores ver (Calivá, 2009 y Burin, 2017)

coordinar los esfuerzos, y mejorar las capacidades organizacionales de las Ferias Francas de la provincia de Misiones.

Para implementar el procedimiento general y específicos asociados, en primer lugar debe ocurrir un acercamiento hacia los productores por parte del impulsor del modelo y un facilitador (si fuera necesario), a través de la comisión directiva; con el objetivo de informar las particularidades del modelo, los principales beneficios de su implementación y verificar las bases para la implementación, necesarias para su aplicación, establecidas en la sección anterior 2.1. En el caso de no cumplir con dichas bases se le ofrecerá asesoramiento para lograr las condiciones mínimas requeridas. Asimismo, si los productores están en desacuerdo con la implementación del modelo, se propone indagar el motivo a través de alguna herramienta de análisis (**Anexo 2.2**) y luego se da por finalizada la intervención. Verificada las premisas y si la mayoría de los productores está de acuerdo con la implementación del procedimiento general y específicos propuestos, se procederá con la ejecución de la primera fase.

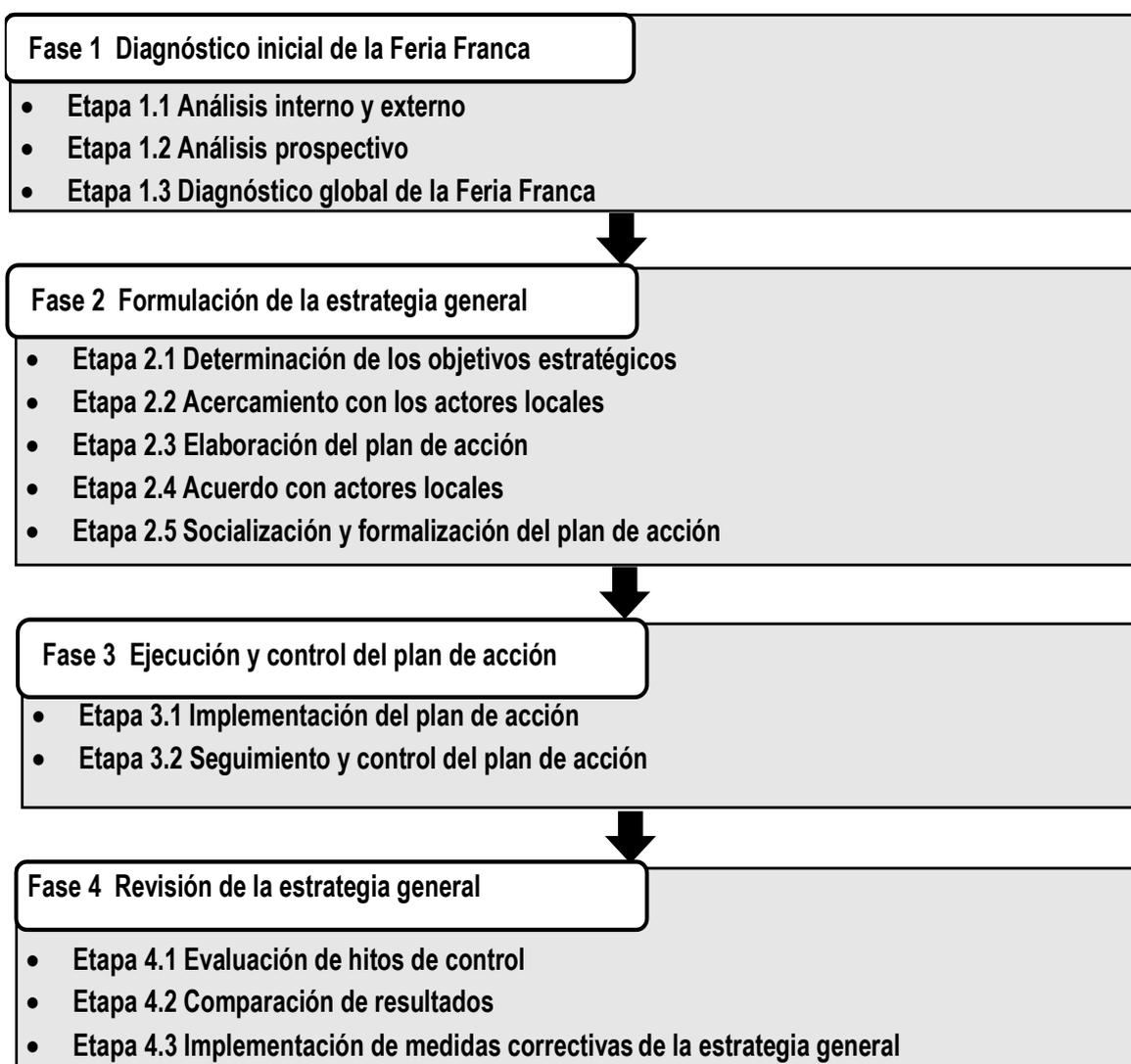


Figura 2.3. Procedimiento general (simplificado) para implementar la gestión estratégica organizacional en las Ferias Francas. **Fuente:** elaboración propia.

Se sugiere que este primer acercamiento se realice en un día normal de feria, donde existe mayor concurrencia de productores o, en su defecto, cuando estén reunidos en asamblea, de acuerdo a su reglamento de funcionamiento. Por otro lado, los recursos necesarios para llevar adelante el diagnóstico inicial estarán a cargo del impulsor del modelo (municipio, academia, otras organizaciones locales, etc.).

Fase 1: Diagnóstico inicial de la Feria Franca

La primera fase esquematiza en la Figura 2.4, está dirigida a diagnosticar las condiciones de la Feria Franca (recursos, capacidades, dificultades, carencias, entre otras), teniendo en cuenta las sugerencias de los clientes y un análisis prospectivo.

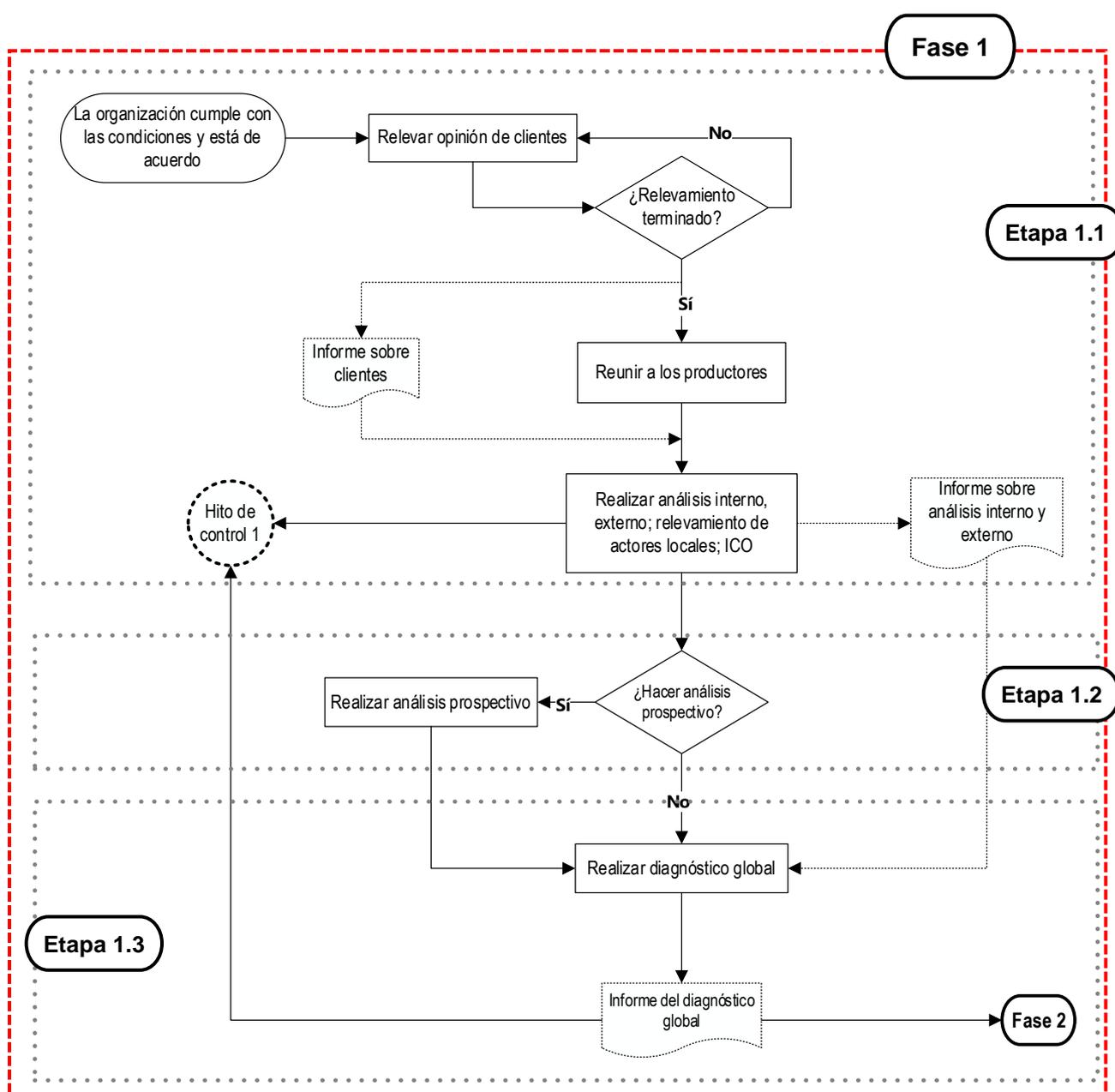


Figura 2.4. Procedimiento específico para realizar el diagnóstico inicial de la Feria Franca. Fuente: elaboración propia.

La comisión directiva convocará a reunión a todos los productores que integran la asociación y con ayuda de un facilitador (si fuese necesario) elaborarán el diagnóstico inicial de la organización. Se sugiere que participe la mayor cantidad posible de productores. Esta fase finaliza con el diagnóstico global sobre la situación actual de las Ferias Francas, donde se exponen los resultados del análisis interno y externo; las opiniones y sugerencias de los clientes; los posibles actores locales que podrían cooperar y un análisis prospectivo (si fuera el caso).

Etapa 1.1: Análisis interno y externo

Esta etapa considera una serie de pasos que permitirán realizar un diagnóstico inicial de la Feria Franca.

- **Paso 1 Relevamiento de opiniones de clientes:** Debido a que la organización de productores de la FF forma parte de un entramado social, es importante desarrollar acciones para estar al tanto y satisfacer las necesidades del entorno. El relevamiento de esta información permitirá que las Ferias Francas identifiquen los segmentos de mercado, las necesidades y la demandas específicas de sus clientes, el nivel de servicio ofrecido y la calidad de los productos ofrecidos, otros canales de venta (por ejemplo, grupo de WhatsApp, compras estatales), etc.

Para realizar este paso se proponen dos alternativas:

Alternativa 1: Solicitar la intervención de un facilitador para que realice el trabajo de campo, elabore y entregue a la comisión directiva el informe final con los resultados obtenidos del relevamiento.

Alternativa 2: Que los mismos productores sean los encargados de realizar el relevamiento. Para ello se plantea la posibilidad de utilizar un modelo de encuesta (ver **Anexo 2.1**) y luego, con ayuda del instructivo propuesto a continuación, analizar las encuestas. Se sugiere que sea la comisión directiva quien revise cada una de las respuestas, anote y contabilice las opciones más elegidas por los clientes. Para el procesamiento de las respuestas a las preguntas de múltiples opciones, podría contar con la ayuda de la planilla del Cuadro 2.2 a.

Cuadro 2.2. a Registro para procesar respuestas de múltiples opciones de las encuestas a los clientes

Nº	Preguntas	Cantidad	Total
P1	Cantidad de personas de indicaron "Bueno"		5
	Cantidad de personas de indicaron "Regular"		
	Cantidad de personas de indicaron "Malo"		
	Cantidad de personas que no respondieron		
P2	...		
...			

Fuente: elaboración propia.

Y para el procesamiento de las preguntas abiertas, se sugiere que las respuestas sean agrupadas de acuerdo a lo que se indica en el Cuadro 2.2 b.

Cuadro 2.2. b Planilla para procesar respuestas abiertas de las encuestas a los clientes

Aspecto analizado	Principales observaciones relevadas
Sobre los “ <i>Días de funcionamiento de la FF</i> ” (Agrupar todas las respuestas referidas a este aspecto)	
Sobre los “ <i>Productos ofrecidos en la FF</i> ”	
Sobre los “ <i>Precios de los productos en la FF</i> ”	

Fuente: elaboración propia.

Con estas planillas se podrá reorganizar los datos y obtener información de los clientes. Sin embargo, no se descarta la utilización de otras herramientas (ver **Anexo 2.2**) además, se sugiere que la primera vez el relevamiento de opiniones de clientes sea realizado en conjunto con el facilitador, de esa manera, los productores recibirán la orientación necesaria que les permitirá luego recabar información por cuenta propia.

- **Paso 2 Diagnóstico interno y externo:** El diagnóstico se puede llevar a cabo con diferentes herramientas, las principales se pueden ver en el **Anexo 2.2**, según la decisión de los propios feriantes, aquí se sugiere realizar un análisis FODA, es una herramienta que se utiliza para estudiar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, de ahí el nombre que adquiere. A partir de su aplicación, se obtiene información relevante que puede ser utilizada para definir estrategias que mejor se adapten a las organizaciones (Ponce Talancón, 2007; Prieto Piña, 2015).

El análisis de factores externos permitirá detectar posibles amenazas, cambios y oportunidades, por su parte el análisis interno facilitará la exploración de los recursos y capacidades internas que van a definir los márgenes de acción existentes en las Ferias Francas. Una vez reunidos los productores, se sugiere realizar este análisis, por medio de planillas elaboradas para ello (ver **Anexo 2.3** y **Anexo 2.4**) donde cada productor indicará las opciones que crea conveniente y le asignará un puntaje.

Asimismo se propone una planilla (ver Cuadro 2.3) donde cada productor deberá completar con sus datos personales, e indicar el tipo de producto que comercializa en la Feria Franca y los días que participará en la misma.

- **Paso 3 Relevamiento de Actores locales:** El objetivo de este paso es conocer los diversos actores locales, y en qué actividades podrían cooperar. En la misma reunión de productores se realizará un relevamiento, utilizando la herramienta más conveniente, que puede ser seleccionada entre las que se presentan en el **Anexo 2.2**. Luego, a efectos de sistematizar el registro de información, se recomienda utilizar la planilla propuesta en el Cuadro 2.4.

Cuadro 2.3. Registro de productores y productos

Productor	Verduras	Hortalizas	Prod. lácteos	Prod. cárnicos	Prod. panificados	Embutidos	Conservas	Huevos	Otros	Miércoles	Sábado
Peréz, Juan Cel: 03755-689022	x	x					x			x	x
Productor n											

Fuente: elaboración propia.

Este registro servirá como base de datos para saber la cantidad de productores, y productos ofertados en la FF.

Cuadro 2.4. Registro de actores locales

Nombre:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Otra información:	
¿Qué actividades cree/está dispuesto a cooperar?:	
Actividades donde podría cooperar	Marcar con (X)
Marketing (Diseño de envase, marca de la organización, etiquetas, etc.)	
Brindar capacitaciones	
Realizar diagnóstico inicial de la FF	
Asesoramiento sobre gestión (seleccionar facilitador, elaborar, ejecutar y controlar plan de acción, etc.)	
Asesoramiento Jurídico (formalizar la organización, etc.)	
Conseguir recursos económicos (créditos o subsidios), recursos técnicos, etc.	
Ampliar cartera de clientes	
Mejorar la logística (determinar ubicación de una nueva FF, etc.)	
Proceso de comercialización	
Construcción de una nueva FF	
Comunicación (difundir información sobre FF, ofertas, eventos, etc.)	
Otras actividades	

Fuente: elaboración propia.

- **Paso 4 Cálculo del Índice de Capacidad Organizacional (ICO) de la Feria Franca:** Es un instrumento técnico de diagnóstico organizacional que permite brindar información de las FF, sobre aspectos internos como debilidades, capacidades, gestión interna, manejo de técnicas; y a partir de estos resultados, adoptar las acciones y estrategias necesarias para la superación de las falencias detectadas (MADR *et al.*, 2003; Rodríguez Herrera, 2016). En esta investigación se propone calcular el ICO de la FF con el propósito de obtener un diagnóstico inicial sobre su gestión y capacidad interna. Se sugiere contratar a un facilitador que realice el cálculo del ICO,

para ello utilizará una planilla elaborada para tal fin (Ver **Anexo 2.5**); además en el Cuadro 2.5 se ejemplifica cómo se calcula el ICO para un indicador en particular.

Cuadro 2.5. Ejemplo de cálculo del ICO

Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Acceso a asistencia técnica y / o capacitaciones	¿La organización recibe asistencia técnica y / o capacitaciones?	Existen y se hace un uso efectivo y frecuente de las asistencias y / o capacitaciones	5
		Existen asistencias y / o capacitaciones, pero su utilización no es efectiva ni frecuente	3
		La organización no tiene conocimiento de las asistencias y / o capacitaciones existentes	1

Fuente: Extraído del Anexo 2.5

Como se observa en el Cuadro 2.5 cada indicador propuesto presenta una serie de opciones de respuesta a la que le corresponde un valor preestablecido. El responsable de calcular el ICO, deberá seleccionar la opción correspondiente a la situación de cada FF, luego al finalizar el análisis sumar todos los puntajes seleccionados y este valor final representa el ICO de la FF en cuestión. De la misma manera se propone calcular el ICO luego de implementado el procedimiento general propuesto, para medir los logros alcanzados así como aquellas áreas donde aún no se han logrado los valores deseados, a fin de realizar posibles reorientaciones de la organización.

Etapa 1.2: Análisis Prospectivo

En un universo globalizado sujeto a constantes cambios (políticos, geográficos, sociales, económicos, etc.) que contribuyen a generar transiciones cada vez más rápidas y difíciles de prever; es necesario conocer y utilizar herramientas estratégicas que permitan explorar nuevos caminos y avanzar de manera menos incierta para obtener ventajas competitivas (Astigarraga 2016; Armijos Robles *et al.*, 2017; Mariano *et al.*, 2022).

Para realizar este análisis se sugiere que la CD de la Feria Franca realice un análisis prospectivo del comportamiento de las variables que intervienen en la organización, como por ejemplo las tendencias del mercado, a través de la herramienta más adecuada; por ejemplo el Método Delphi, el árbol de pertinencia u otras herramientas (**Anexo 2.2**). Se recomienda que este análisis se efectúe por medio de un facilitador experto en el tema. Esta etapa es de carácter “optativo”, va depender de las prioridades que tenga la Feria Franca.

Etapa 1.3 : Diagnóstico global de la Feria Franca: Con la información obtenida de los pasos 1, 2, 3 y 4 se propone que los productores trabajen en equipos por medio de alguna técnica grupal que le sea más conveniente, seleccionadas entre las que se describen en el **Anexo 2.2**, sin descartar otras posibles, que pueden adecuarse al caso. Se recomienda utilizar la

herramienta “Phillips 66” que, de manera resumida consta de los siguientes pasos (ver Figura 2.5):

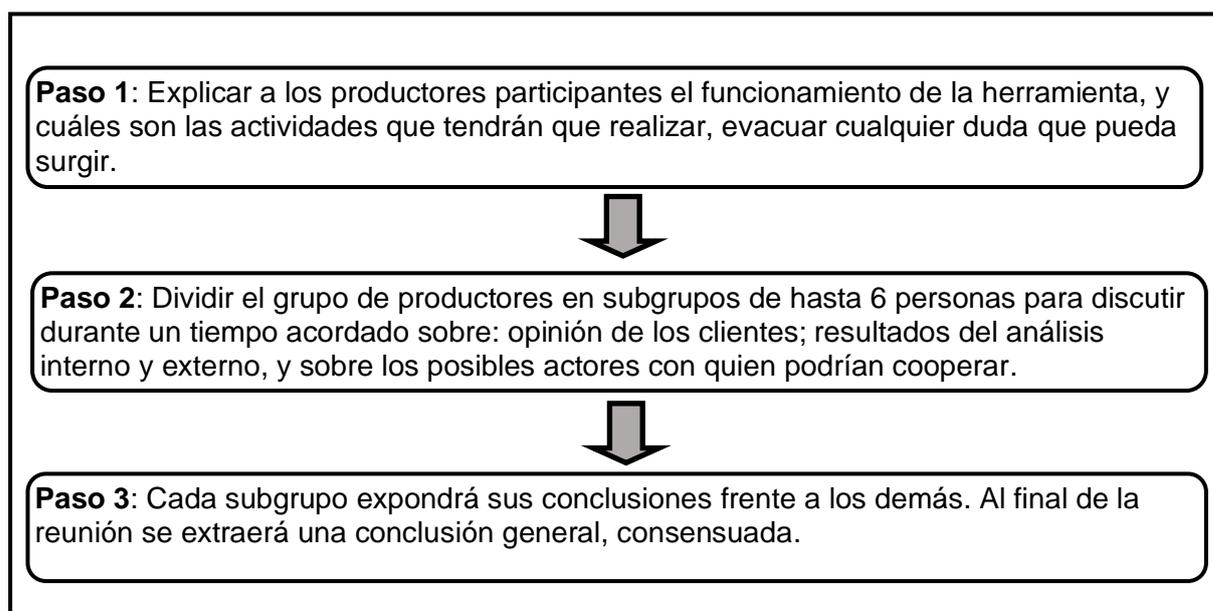


Figura 2.5: Pasos propuestos para obtener el diagnóstico global de la FF. **Fuente:** elaborado a partir de Gómez Hernández (2007).

Se propone utilizar este método por ser un técnica sencilla de aplicar, facilita el análisis y el esclarecimiento de ideas, fortalece el enriquecimiento mutuo, propicia la expresión oral entre los productores y además, permite recoger aportaciones en un lapso corto de tiempo.

Mediante este procedimiento se busca recoger las opiniones de los productores participantes. Para ello, luego de aplicar el paso 3, se propone utilizar la planilla de registro que se presenta en el Cuadro 2.6, para registrar el diagnóstico global y elaborar el análisis FODA, y si es necesario se redefinirá el registro de actores locales (Cuadro 2.4).

Cuadro 2.6. Planilla de registro de resultados de la Feria Franca

Internas		Externas	
Fortalezas	Total de votos	Debilidades	Total de votos
F1	10	D1	8
F2	5	D2	7
Oportunidades	Total de votos	Amenazas	Total de votos
O1	8	A1	...
O2	7	A2

Fuente: elaboración propia a partir de Ponce Talancón (2007) y Prieto Piña (2015).

Guía para elaborar las estrategias FODA

Para esta tarea y de acuerdo al tipo de usuario, se propone una reflexión con base en las preguntas sencillas, de fácil comprensión para los participantes (Ponce Talancón, 2007; Prieto Piña, 2015).

Fortalezas combinadas con las Amenazas (FA): Utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas.

Fortalezas combinadas con las Oportunidades (FO): Usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.

Debilidades combinadas con las Amenazas (DA): Eliminar las debilidades, con el objeto de evitar amenazas.

Debilidades combinadas con las Oportunidades (DO): Reducir las debilidades aprovechando las oportunidades.

Otras posibles preguntas a responder: ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?, ¿Cómo se puede minimizar cada debilidad?, ¿Cómo se puede explotar cada oportunidad?, ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza?.

Cabe aclarar que existen otras alternativas para realizar el diagnóstico global de la FF, por ejemplo, el “Método ZOPP” cuya aplicación resulta sencilla y eficaz para este tipo de organizaciones (Gutzler *et al.*, 2015; Helming y Göbel 1998; Trigos, 2014; Villanueva, 2022).

❖ **Fase 2: Formulación de la estrategia general**

En esta fase la CD de la Feria Franca, en conjunto con el facilitador, procederán a la formulación de la estrategia general, la cual deberá ser aprobada por los productores, como así también, por los actores locales que van a cooperar en dicha estrategia. Posteriormente se elaborará el plan de acción correspondiente. Cada plan considera los factores y elementos propios de cada feria y municipio, por lo que, en general, el plan de acción no podrá ser replicado en otra Feria Franca sin las modificaciones correspondientes. Además, se deberá contemplar los posibles imprevistos que puedan ocurrir, ya sea por parte de los productores, actores locales o el facilitador; esto implica que la estrategia se plantea como un elemento flexible y adaptable a las circunstancias. Esta fase finaliza luego de que el plan de acción sea aprobado y socializado a toda la organización. En la Figura 2.6. se presenta el procedimiento específico para formular la estrategia general y que se explica a continuación.

Etapa 2.1: Determinación de los objetivos estratégicos

Con la información obtenida en la fase anterior (Informe del diagnóstico global y el registro de los actores locales), la CD se reunirá con el facilitador para determinar el / los objetivo/s estratégico/s, teniendo en cuenta, que los mismos sean realmente necesarios, factibles de ser alcanzados y sobre todo que la mayoría de los productores esté de acuerdo con dichos objetivos. En el Cuadro 2.7, se presenta, a modo de ejemplo, una lista no exhaustiva de posibles objetivos estratégicos que podría proponer la organización de productores y posibles actores locales que podrían cooperar.

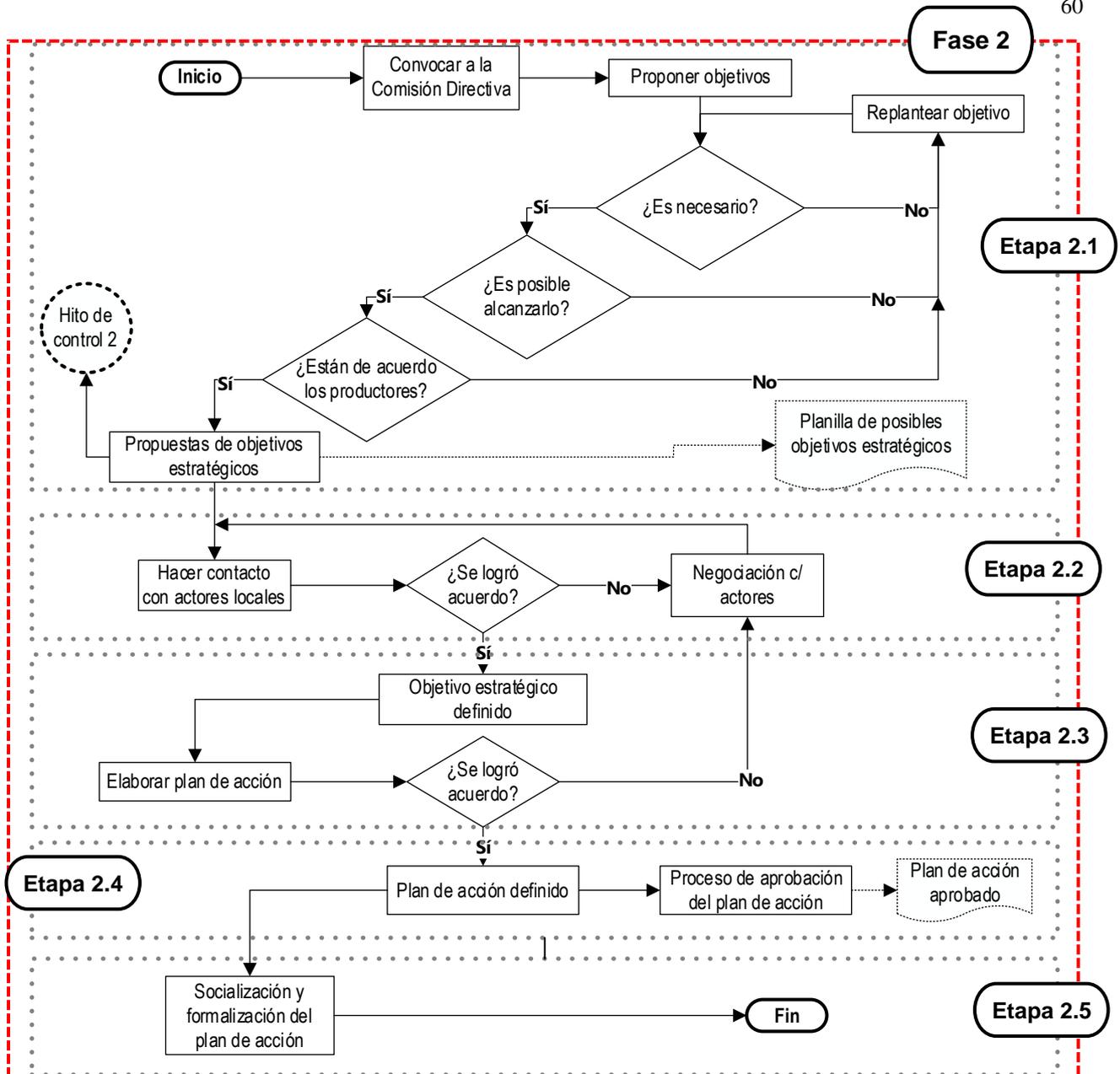


Figura 2.6. Procedimiento específico de la formulación de la estrategia general propuesta **Fuente:** elaboración propia

Cuadro 2.7. Posibles objetivos estratégicos a alcanzar y actores locales que podrían cooperar

Posibles objetivos Estratégicos	Posibles actores locales
Mejorar las condiciones físicas para la comercialización	Estado; Organizaciones locales; Empresa
Fortalecer las relaciones dentro de la organización	Academia, Estado
Mejorar las condiciones organizativas para la comercialización	Academia; Estado; Empresa
Analizar y mejorar el proceso de comercialización	Academia; Empresa
Ampliar la cartera de clientes	Estado; Empresa; Academia
Diversificar la producción	Estado; Organizaciones locales
Dar valor agregado a los productos	Academia; Estado; Empresa
Adoptar tecnologías apropiadas para la comercialización de alimentos	Estado; Empresa; Academia
Analizar nuevos canales de comercialización	Academia; Empresa; Organizaciones locales
Realizar actividades de capacitación	Estado; Organizaciones locales; academia
Fortalecer relaciones con diferentes actores locales	Academia; Estado; Organizaciones locales

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se convocará a todos los productores para comunicar los objetivos estratégicos propuestos en un espacio de intercambio de opiniones y/o sugerencias. En el caso que exista más de un objetivo estratégico de interés, se definirá la prioridad por votación de los productores, o en su defecto, se sugiere utilizar el método de ponderación con criterios fijos (GUT) adaptado de Gervásaio y Pierre (2021) como se muestra en el Cuadro 2.8.

Cuadro 2.8. Método de ponderación con criterios fijos para seleccionar la prioridad de los objetivos estratégicos de interés

Objetivos Estratégicos	Gravedad (G)	Urgencia (U)	Tendencia (T)	Importancia (G*U*T)
OE 1				
OE 2				
OE 3				
.....				
Total				

Fuente: adaptado de Gervásaio y Pierre (2021)

El método de ponderación con criterios fijos consiste en completar en el Cuadro 2.8 con los objetivos estratégicos propuestos, luego se le asignará un valor de gravedad (G), urgencia (U) y tendencia (T) utilizando los valores de referencia que se presentan en el Cuadro 2.9.

Cuadro 2.9. Valores de referencia para determinar la prioridad

Puntos	Gravedad (G) La acción en sí es....	Urgencia (U) Es necesaria una acción...	Tendencia (T) Si no actuamos, la situación...
10	En extremo grave	Inmediata	Saldrá de control
8	Muy grave	Con alguna urgencia	Será muy difícil de manejar
6	Grave	Lo más rápido posible	Va a complicarse
3	Poco grave	Puede esperar	Podría complicarse
1	Sin gravedad	No hay apuro	No pasará nada, o podría mejorar

Fuente: adaptado de Gervásaio y Pierre (2021)

Seguidamente, se procede a multiplicar el valor de cada fila (G*U*T) y el objetivo que obtenga mayor puntaje será considerado prioritario para su ejecución. Si la mayoría de los productores está de acuerdo con los objetivos estratégicos propuestos y su prioridad, se pasa a la siguiente etapa.

Etapa 2.2: Acercamiento con los actores locales

La Comisión Directiva, con ayuda del facilitador, más la información obtenida en las etapas anteriores, analizarán quién/es son los actores indicados para cooperar con las Ferias Francas. Seguidamente, se iniciará un primer contacto con los posibles actores locales, para informarles sobre las necesidades y propuestas que tiene dicha organización, y conocer las posibilidades de iniciar acciones conjuntas. Se sugiere que el primer acercamiento sea de forma "presencial" y, dependiendo el caso, sea efectuada por el presidente de la Feria Franca, otros miembros de la

CD, el facilitador, o por medio de la Asociación Provincial de Ferias Francas. En el caso que fuese necesario, se esperará un tiempo prudente para la respuesta por parte de/l el/ los actor/ es consultado/s.

Etapa 2.3: Elaboración del plan de acción

Mientras se espera concretar el /los acuerdo/s de cooperación, con la intervención de un facilitador se elaborará el plan de acción; definido como una herramienta de planificación empleada para coordinar y comprometer a un conjunto de organizaciones y personas a realizar tareas o proyectos. Se establecerá el plan de acción a través de una hoja de ruta donde se registrarán las actividades necesarias, los recursos, el tiempo y la manera en que se organizarán los mismos, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Para elaborar el plan de acción se recomienda seguir los pasos que se mencionan a continuación. Asimismo se considera pertinente utilizar una herramienta gráfica para visualizar el conjunto y orden temporal de las actividades (gráfico de Gantt²⁵ o similar). En el Cuadro 2.10 se propone como ejemplo una planilla como propuesta para elaborar el plan de acción.

Cuadro 2.10. Modelo para elaborar el plan de acción

Actividades	Recursos	Responsable ¿quién y cómo?	Indicadores De control	Duración (meses)	semestres					Presupuesto
					1 ^{er}	2 ^{do}	3 ^{er}	4 ^{to}	5 ^{to}	
Actividad 1	Recurso 1			36						\$...
Actividad 2	Recurso 2			12						\$...
Actividad 3	Recurso 1			6						\$...
Actividad 4	Recurso 3			3						\$...
Actividad 5	Recurso 2			42						\$...
Reporte de resultados										Total (\$)

Fuente: elaboración propia a partir de Hinojosa (2003), Villasmil y Isea (2007) y Lafforgue (2011).

- **Paso 1: Definir actividades pertinentes al objetivo estratégico propuesto:** Establecer todas las actividades necesarias que respondan a las preguntas ¿Qué se debe hacer para desarrollar el objetivo estratégico?, ¿Por qué se deben hacer?.

Cabe destacar que una de las condiciones propuestas en el modelo de gestión es considerar la sostenibilidad en todas las medidas, y acciones propuestas. Se entiende por sostenibilidad al conjunto de políticas y medidas operacionalizadas en acciones necesarias para dejar de lado aquellas actividades y prácticas perjudiciales para el medio ambiente y para la salud de los seres humanos (ONU, 2020).

- **Paso 2 Definir recursos necesarios:** A cada actividad listada en el paso anterior, se preguntará ¿Qué recurso es necesario?, ¿Cuánto se necesita de ese recurso? para llevar

²⁵ Herramienta gráfica que permite la visualización de las tareas y expone el tiempo de dedicación previsto para cada una de ellas (Hinojosa, 2003).

adelante la acción propuesta. Estos recursos podrán ser: humanos, técnicos, físicos, etc. Cabe aclarar que aquí se tienen en cuenta todos los posibles actores con quienes se podría cooperar (Cuadro 2.4).

- **Paso 3 Definir responsables:** Este paso responde a la pregunta ¿Quiénes serán los responsables de llevar adelante las acciones establecidas? Además es importante establecer a quién se va informar sobre lo actuado y el progreso del plan de acción.
- **Paso 4 Definir puntos de control:** Este paso consiste en establecer las fechas de inicio y fin, estimadas para cada actividad, responde a las preguntas ¿Cuándo se realizará la acción?, ¿Quién y cómo va a controlar que las acciones propuestas se cumplan?.

Además, en este paso se establecerán los indicadores que se utilizarán durante la ejecución del plan de acción, los mismos podrían ser de diferente naturaleza e importancia, y su seguimiento se realizará con diferente periodicidad (anual, mensual, semanal, etc.). Estos indicadores podrían surgir a partir de las preguntas siguientes (Burin, 2017):

- ¿Qué se quiere medir? (cantidades, tiempos, productividad, etc.),
- ¿Con qué frecuencia se desea medir? (a diario, semanal, mensual, anual, etc.),
- ¿Cómo se relevan los datos? (a través de registros en planillas impresas, planillas digitales, etc.),
- ¿Quién relevará los datos? (productor, presidente, facilitador, otros),
- ¿Qué hacer con los resultados del monitoreo? (a quién informar, implementar medidas correctivas, etc.),
- ¿Refleja el concepto que se quiere conocer / controlar? (si, no, se debe ajustar o cambiar el indicador),
- ¿Para qué serviría medir esto? (comparar, analizar desvíos, establecer medidas de ajuste, etcétera).

En el Cuadro 2.11 se presentan, a modo de ejemplo, algunos indicadores que podrían utilizarse durante la implementación del procedimiento general propuesto para las FF de la provincia de Misiones.

Etapas 2.4: Acuerdo con actores locales

Establecido el objetivo estratégico y su respectivo plan de acción por parte de la organización de productores, se pondrán en contacto nuevamente con los actores locales a través de la comisión directiva para desarrollar las acciones convenientes y llegar así a un acuerdo de cooperación. En el caso de que alguna de las partes (actores locales o la asociación de productores) no estén conformes con el plan, se realizarán los ajustes necesarios hasta llegar al consenso, o se aprobará por votación, de no ser así, se seleccionará otro posible actor para realizar la propuesta (Cuadro 2.4).

Una vez aprobado el plan de acción se establecerán los mecanismos que definirán los derechos y obligaciones de las partes involucradas, como así también, las condiciones mutuamente

acordadas por medio de un convenio, contrato u otro instrumento legal. Hay que tener presente que las formas de cooperación dependen de las características intrínsecas de cada FF y región, por lo que no siempre se realizarán de la misma manera, ni con la misma complejidad, va depender de cada caso en particular, para ello es fundamental conocer a los actores, sus roles, relaciones, y con esta información, diseñar las negociaciones con mayor probabilidad de éxito, en un escenario de “ganar-ganar”.

Cuadro 2.11. Posibles indicadores a ser utilizados durante el procedimiento general propuesto

Nombre	Objetivo	Expresión del indicador
I1	Mejorar las condiciones físicas de la FF	Cant. de acciones realizadas / Cant. de acciones propuestas
I2	Grado de consecución de los planes ejecutados	Cant. de planes ejecutados/ Cant. total de planes propuestos
I3	Registrar cantidades de ventas de productos	Cant. de ventas realizadas/ Cant. de productos ofrecidos
I4	Incrementar la producción de manera programada y según la demanda de los clientes	Control de stocks registro de unidades vendidas por periodo de tiempo (a establecer)
I5	Registrar cantidades de clientes y productores que asisten a la FF	Cant. de personas y productores por periodo de tiempo (a establecer)
I6	Registrar cantidades de vínculos (cooperaciones) creados con los actores locales	Cant. de vínculos realizados en un año
I7	Cumplir los plazos en función de tiempo	Tiempo utilizado/ Tiempo establecido p/ la tarea
I8	Cumplir los plazos en función de las acciones	Nº de acciones realizadas/ Nº de acciones programadas
I9	Grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios (precio, disponibilidad, calidad, presentación, etc.)	Grado de satisfacción actual/ Grado de satisfacción anterior.
I10	Cantidades de quejas y reclamos	Cant. de reclamos recibidos, por periodo de tiempo (a establecer)
I11	Registrar reuniones realizadas	Cant. de reunión realizadas, por periodo de tiempo (a establecer)
I12	Registrar actividades de capacitación	Cant. de capacitaciones, por periodo de tiempo (a establecer)
I13	Difundir y promocionar a las Ferias Francas para establecer puentes con los consumidores locales	Cant. de eventos asistidos; Cantidad de ventas realizadas; Cantidad de nuevos clientes
I14	Diversificar la producción	Tipos de productos antes/ tipo de productos después
I15	Realizar proyectos para mejorar las condiciones de funcionamiento de la FF	Cant. de proyectos presentados, por periodo de tiempo (a establecer)
I16	Adoptar tecnologías apropiadas para la comercialización de alimentos	Tipos de tecnologías implementadas, por periodo de tiempo (a establecer)

Fuente: elaboración propia.

Etapa 2.5: Socialización y formalización del plan de acción

Una vez aprobado el plan de acción resumido en el Cuadro 2.10, se explicará a la organización de productores (por el medio más conveniente) las actividades que se deberán realizar, los tiempos estipulados, los responsables, los recursos necesarios y los actores que van a cooperar. Será convenientemente divulgado a toda la organización de productores, asimismo una copia del plan de acción será enviada a cada uno de los responsables para su posterior ejecución.

❖ **Fase 3: Ejecución y control del plan de acción**

En primer instancia en esta fase (Figura 2.7) se acordarán los recursos necesarios asignados en el plan de acción aprobado

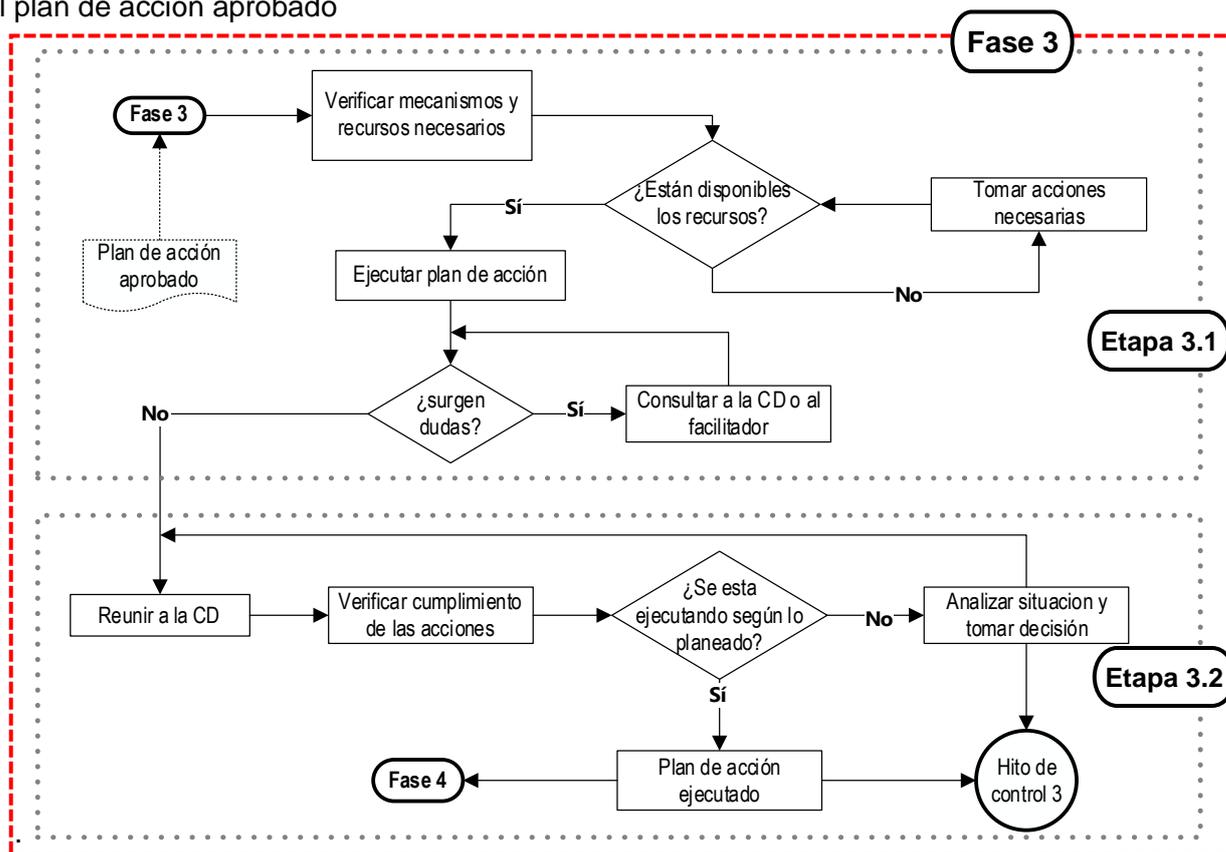


Figura 2.7. Procedimiento específico de la ejecución y control del plan de acción. **Fuente:** elaboración propia.

Luego se procederá a ejecutar el plan, y se realizará el monitoreo correspondiente como se describe más abajo. Es necesario tener en cuenta que el comportamiento de los productores y la manera de hacer las cosas obedecen a mandatos o formas aprendidas, que vienen de generaciones pasadas (Burin, 2017), mayormente se basan en el conocimiento tácito, por lo que se recomienda dedicar un tiempo prudente para la implementación de cambios y la ejecución de los planes de acción propuestos.

Etapa 3.1: Implementación del plan de acción

Una vez que se dispongan de los recursos necesarios, se pondrá en marcha el/los plan/es de acción. En esta etapa, cada uno de los responsables ejecutará las acciones correspondientes, siguiendo las indicaciones descritas en el plan. Se establecerán canales de consulta con el facilitador y el presidente de la Feria Franca para evacuar cualquier duda, y suministrar información adicional, si es necesario.

Etapa 3.2: Seguimiento y control del plan de acción

La CD, en conjunto con los responsables del plan de acción realizarán el seguimiento correspondiente, verificando el cumplimiento de las actividades en los tiempos establecidos. Para

esta etapa, se recomienda realizar un seguimiento por medio de una lista de chequeo propuesta en el Cuadro 2.12, donde se procederá a registrar las acciones realizadas a la fecha, e indicar si hubiera retrasos, analizar la situación, verificar por qué se retrasó y qué medidas se deben adoptar para continuar con la ejecución del plan.

Cuadro 2.12. Procedimiento específico del seguimiento y control del plan de acción

Plan de acción N°1 : Corresponde al objetivo "Nombre del objetivo estratégico"				
Tareas	Fecha	Completadas	Retrasadas	A continuación
Tarea 1		❖		
Tarea 2				
Tarea 3			❖	
...		❖		

Fuente: elaboración propia.

En el caso de producirse retrasos significativos, la CD se reunirá con los responsables del plan, y de ser necesario con el facilitador, para evaluar las medidas necesarias con el fin de minimizar los desvíos producidos.

❖ **Fase 4: Revisión de la estrategia general**

El objetivo de esta fase es monitorear periódicamente las acciones realizadas y registrar el proceso de avance de cada una de las etapas desarrolladas (Figura 2.8). Esta fase facilitará la recolección de información útil para evaluar la evolución de la planificación estratégica de la Feria Franca. La comisión directiva reunida y, si fuera necesario, la participación de un facilitador, deberá analizar los resultados obtenidos asociados a los objetivos planteados, y la existencia de desviaciones. Si fuera el caso, analizar con mayor detalle la situación y establecer las medidas necesarias para perfeccionar el procedimiento propuesto.

Etapa 4.1: Evaluación de hitos de control

El propósito de esta etapa es revisar la estrategia con la periodicidad que requiera el caso, se aconseja al menos cada 6 a 12 meses, sin excluir la posibilidad de revisiones adicionales cuando se presente la necesidad de hacerlo. Para ello se relevarán los indicadores propuestos en los hitos de control establecidos durante las etapas y en el caso de ser necesario, se considerarán las modificaciones pertinentes.

Etapa 4.2: Comparación de resultados

En esta etapa se describen las acciones desarrolladas durante la ejecución del procedimiento general propuesto, y se compara el grado de avance logrado. Para ello se propone utilizar la

planilla de registro que se presenta en el Cuadro 2.13, donde se le asigna una ponderación a cada acción del procedimiento general desarrollado.

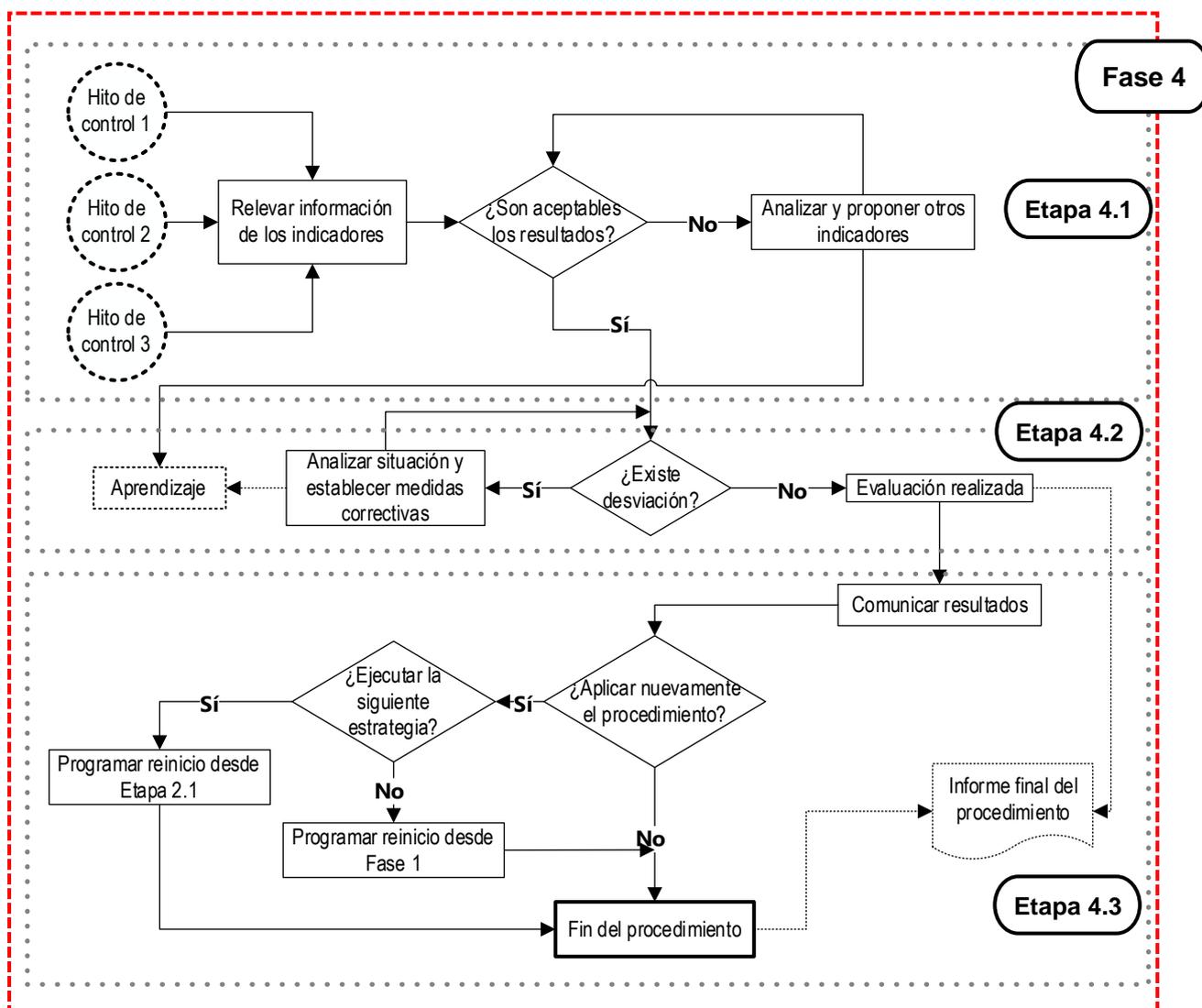


Figura 2.8. Procedimiento específico para revisar la estrategia general. **Fuente:** elaboración propia

Luego se calcula el porcentaje total de cumplimiento de las acciones (PCA), definido como **un indicador cuantitativo del cumplimiento de las acciones de la FF**, por medio de la expresión (2.1).

$$PCA = \frac{\sum_1^n (O_i * P_i)}{n} \quad (2.1)$$

Donde:

PCA: porcentaje total de cumplimiento de las acciones.

O_i: porcentaje de cada objetivo alcanzado.

P_i: ponderación de cada acción (cuya suma debe ser igual a la unidad).

Cuadro 2.13. Procedimiento específico para calcular desviación del procedimiento general

Acciones desarrolladas	Objetivo Propuesto	Objetivo Alcanzado (O _i)	Peso (P _i)	Porcentaje de cumplimiento (O _i * P _i)
Convocar productores	SI = 1/ NO=0	1	0,05	
Realizar análisis de clientes	Encuestas realizadas/total de clientes	15 encuestas realizadas sobre un total de 20 encuestas en total	0,1	
Realizar análisis interno-externo	SI / NO		0,15	
Realizar análisis prospectivo	SI / NO		0,10	
Determinar estrategias	SI / NO		0,20	
Ejecutar plan de acción			0,40	
Porcentaje de cumplimiento total				

Fuente: elaboración propia.

Etapa 4.3: Implementación de medidas correctivas de la estrategia general

En esta etapa se propone calcular nuevamente el ICO propuesto en la Fase 1 “Etapa 1.1: análisis interno y externo” a los efectos de comparar las capacidades organizacionales antes y después de implementado el procedimiento general propuesto, para ello se propone utilizar la tabla diseñada en el Cuadro 2.14. Ante el caso de existir desviación “alta”, la comisión directiva, con la ayuda de un facilitador, trabajarán en conjunto para identificar cuáles son las posibles causas que lo originaron, y en consecuencia establecer soluciones alternativas que permitan eliminar las causas o a lo sumo minimizarlas; para ello se propone utilizar el diagrama causa-efecto.

Cuadro 2.14. Cuadro comparativo del ICO antes y después de la implementación del procedimiento general propuesto

Indicador	ICO Antes de implementar el procedimiento	ICO después de implementar el procedimiento	Observaciones
Conformación de la comisión directiva (CD)	2		
Tiempo dedicado por parte de la CD	2		
Nº de productores que asisten a las reuniones y asamblea	4		
Manual de procedimientos y funciones	3		
Estatutos, reglamentación y resolución de conflictos	2		
Buenas prácticas de gestión de recursos	3		
Crecimiento económico de la organización	1		
Acceso a asistencia técnica y / o capacitaciones	3		
Mecanismos de aprendizaje	1		
Comunicación interna	3		
Planificación estratégica	3		
Cooperación	3		
Capacidad organizacional total	30		

Fuente: elaboración propia

Para culminar con esta fase, se realizará un informe final (Cuadro 2.15) de los objetivos alcanzados en función de las estrategias propuestas, los objetivos que aún no han sido alcanzados (objetivos pendientes), las dificultades presentadas y las alternativas de solución implementadas.

Cuadro 2.15. Informe final del procedimiento general propuesto para las FF

Objetivos propuestos	Objetivos alcanzados	Objetivos pendientes
<i>Listado de actividades propuestas</i>	<i>Listado de actividades realizadas</i>	<i>Listado de actividades pendientes</i>
Dificultades presentadas:	¿Cómo solucionaron?	¿Cuáles fueron los resultados?
<i>Listado de dificultades</i>	<i>Listado de soluciones aplicadas</i>	<i>Listado de resultados obtenidos</i>
Propuestas de mejora	¿Qué procesos se deben mejorar o ajustar?	¿Por qué?
<i>Listado de propuestas de mejoras</i>	<i>Listado de procesos que deben mejorar o ajustar</i>	<i>Observaciones</i>
Capacidades organizacionales		
<i>Listado de capacidades que mejoraron</i>	<i>Listado de capacidades que permanecen igual</i>	<i>Listado de capacidades que empeoraron</i>
Otros aspectos:		

Fuente: elaboración propia.

Dicho informe final será presentado a todos los productores de la asociación en asamblea y se consultará sobre los siguientes pasos a seguir, se evaluará retomar desde la Etapa 2.1 “ejecución del siguiente plan de acción” o comenzar desde la Fase 1 nuevamente.

Además, con el fin de que los productores comprendan fácilmente los resultados del monitoreo y la evaluación del procedimiento general propuesto, se propone que los mismos sean presentados a través de gráficos sencillos como por ejemplo usando diagramas de barra o gráficos circulares; o con fotografías que muestren la situación inicial y la situación actual, después de la implementación del procedimiento general propuesto.

2.3 Conclusiones parciales

1. El modelo conceptual propuesto y sus procedimientos asociados constituyen una solución metodológica alternativa a partir de la incorporación de buenas prácticas relacionadas con la cooperación con actores locales y de gestión, que permiten disponer de un procedimiento detallado para la gestión estratégica de las Ferias Francas, aunque también es posible aplicarlos en otro tipo de ferias siempre y cuando se realicen las modificaciones pertinentes, como una alternativa para potenciar las capacidades locales.
2. Se considera que la intervención de las organizaciones locales constituye como un elemento clave, ya que contribuyen con el desarrollo local participativo, además son representantes activos, comprometidos con la promoción de los territorios que habitan. Y, en general, son los que velan de manera genuina por los intereses locales.

3. El instrumental metodológico propuesto posee una adecuada flexibilidad y capacidad de respuesta a múltiples situaciones, porque permite adaptarse a las distintas necesidades y escalas de Ferias Francas existentes, les auxilia en la toma de decisiones de manera organizada, mediante la combinación adecuada de las capacidades individuales, así como la cooperación con los actores locales y la utilización de herramientas de mejora continua sencillas lo que facilita una mayor y/o mejor utilización de recursos, a la vez que les otorga beneficio, tanto para las propias Ferias Francas como para la región.
4. El procedimiento específico de diagnóstico inicial particular basado en la matriz FODA participativo y el Índice de Capacidad Organizacional, a través de cálculos sencillos que sean analizado por los mismos productores y les permita conocer la situación actual de la Feria Franca y definir los objetivos estratégicos a partir de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con un enfoque prospectivo abriendo panorama a “futuro posibles”.
5. El procedimiento específico para la determinación de prioridad de los objetivos, en el caso que exista más de un objetivo estratégico de interés. El método de ponderación con criterios fijos consiste en asignar un valor de gravedad urgencia y tendencia utilizando los valores de referencia y el objetivo que obtenga mayor puntaje será considerado prioritario para su ejecución.
6. El procedimiento específico de comprobación de resultados basado en el cálculo del porcentaje total de cumplimiento de las acciones, a través del indicador cuantitativo del cumplimiento de las acciones que permite evaluar si los resultados alcanzados presentan desviación a partir de lo propuesto inicialmente y permitirá mostrar cómo va avanzando la gestión y además poder decidir cuáles serán las medidas necesarias que deben adoptarse para disminuir dicha desviación.

CAPÍTULO 3: COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL DE INVESTIGACIÓN: FACTIBILIDAD, PERTINENCIA Y UTILIDAD DE LA SOLUCIÓN METODOLÓGICA PROPUESTA

Este capítulo tiene el propósito de aportar evidencia a favor del instrumento metodológico propuesto en el capítulo dos (2), sintetizado en un modelo de gestión estratégica diseñado para generar soluciones alternativas en la organización de productores de las Ferias Francas de la provincia de Misiones. La Figura 3.1 presenta la estrategia utilizada para tal efecto.

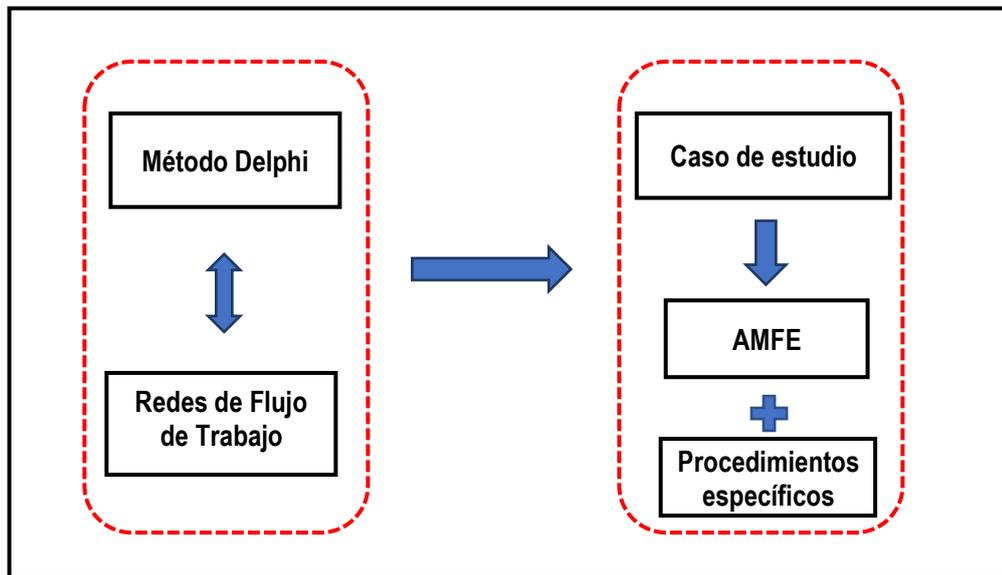


Figura 3.1. Estrategia utilizada para la comprobación de la hipótesis general de la investigación. **Fuente:** elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 3.1 en primer lugar, se utilizó el método de expertos en su variante conocido como **método Delphi** con el objeto de evaluar el instrumental metodológico desarrollado y la factibilidad de su aplicación. Asimismo se modeló el procedimiento desarrollado mediante **Redes de Flujo de Trabajo** (RFT) con el fin de analizar el comportamiento y la estructura de las fases, etapas y pasos de la solución propuesta y así aportar evidencia adicional a favor de la factibilidad de aplicación del procedimiento metodológico propuesto. Una vez comprobada la robustez del procedimiento y de verificar que el mismo funciona a través de la simulación con RFT, se utilizó un caso representativo a una Feria Franca en particular, como **caso de estudio** donde se analizaron los principales modos de falla y sus posibles causas por medio del Análisis Modal de Fallas y Efecto (AMFE) con el fin de aportar evidencia empírica adicional que permita, relevar las ventajas de disponer de un instrumental metodológico adecuado y pertinente para gestionar estratégicamente las Ferias Francas de la provincia de Misiones, y realizar la aplicación parcial de algunas herramientas incluidas en los procedimientos determinados como se describen más adelante.

3.1 Comprobación de la validez del procedimiento general propuesto a través del método Delphi

Este método general de prospectiva forma parte de las técnicas de investigación que proporciona a los investigadores la capacidad de lograr una estimación cuantitativa a través de un enfoque cualitativo (Linstone y Turoff *á* pud Campo Gómez, 2012; Ludwig, 1997; Meyrick, 2003 *á* pud López Gómez, 2018; Landeta, 2006; Campos Climent *et al*, 2014; Palmieri, 2017) a través del juicio intuitivo de un grupo de expertos en sucesivas rondas de consulta que participan en forma anónima (Astigarraga, 2016; Reguant Álvarez y Torrado Fonseca, 2016). Se entiende por “experto”, un “[...] *individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla*” (Crespo Borges, 2007).

Este método se utiliza para realizar un análisis prospectivo mediante el consenso, debido a la ausencia de información fáctica, y cuando no existen antecedentes de aplicación (Crespo Borges, 2007; Cruz Rodríguez, 2020), o dicha aplicación resulta costosa en términos de tiempo y / o dinero (Hung *et al.*, 2007; Palmieri, 2017; López Gómez, 2018), sobre todo en investigaciones científicas que incluyen identificación de tópicos hasta la elaboración de instrumentos de análisis (Corbetta, 2003; Cabero y Infante, 2014; García Ruiz y Lena Acebo, 2018). Tal es este caso, donde se necesita indagar sobre la factibilidad de aplicación del procedimiento metodológico propuesto.

Para la presente investigación, se aplicó el método Delphi a partir de lo propuesto por Campos Gómez (2012), García Valdés (2013), Campos Climent *et al.* (2014), Reguant Alvarez y Torrado Fonseca (2016) y Peiró Torralba (2018), de acuerdo al procedimiento que se presenta en la Figura 3.2, y cuyos pasos se describen a continuación.

Paso 1: Identificación de las características a evaluar

El objetivo que se persigue con la aplicación del método Delphi es verificar la factibilidad de aplicación del procedimiento general propuesto para la gestión estratégica de las Ferias Francas de la provincia de Misiones, sus pasos y secuencia de uso. Además conocer si los principios, valores, premisas son los adecuados y pertinentes y, la posibilidad de que, tanto la cooperación de actores como las herramientas y procedimientos desplegados contribuyan a resolver las dificultades detectadas en estas organizaciones.

Paso 2: Selección de expertos

En lo referente al número de expertos que deben ser consultados, no hay acuerdo unánime para su determinación, Black Murphy *et al.* *á* pud Palmieri (2017), proponen grupos heterogéneos,

entre 10 y 30 participantes de diversos orígenes para producir resultados confiables. Otros autores como Okoli y Pawlowski (2017) recomiendan entre 10 y 18 expertos.

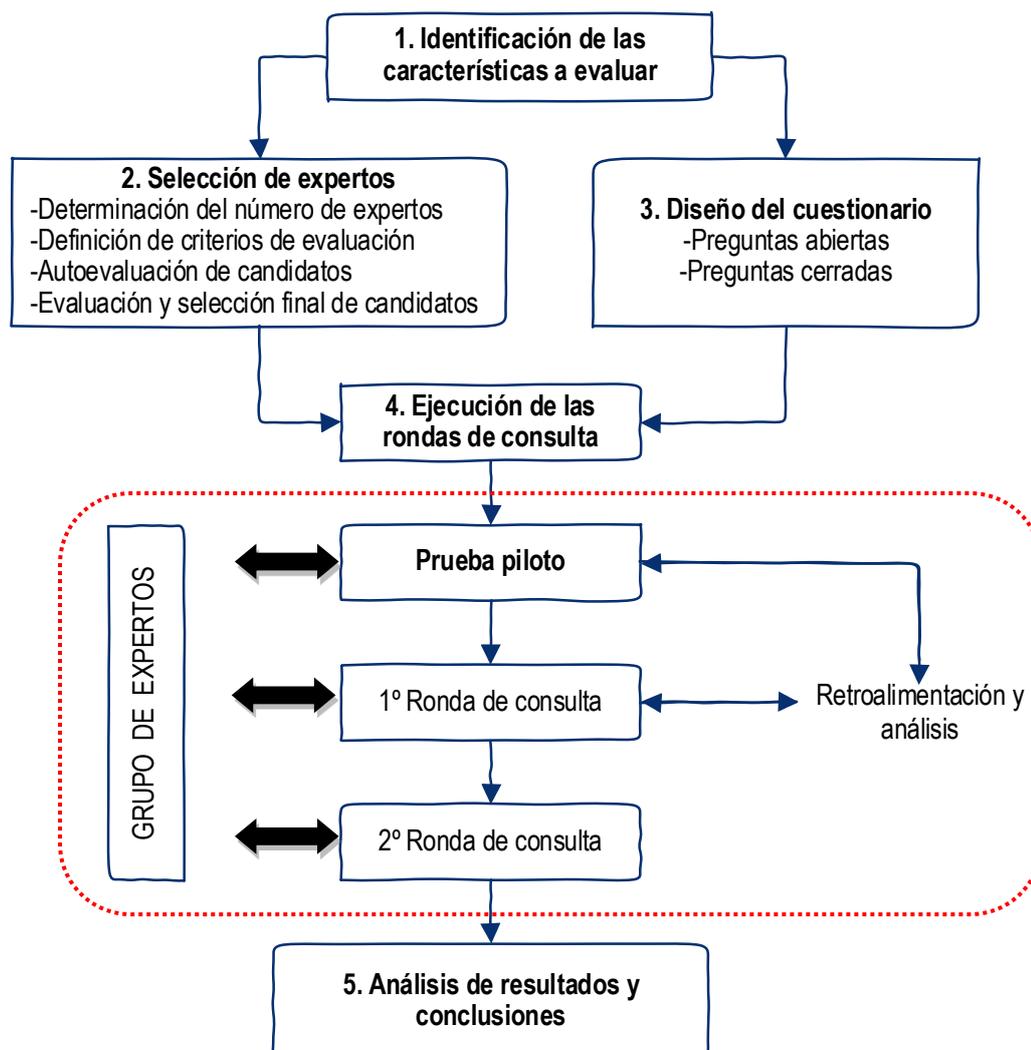


Figura 3.2. Esquema simplificado del procedimiento de aplicación del método Delphi. **Fuente:** adaptado de Campos Gómez (2012), García Valdés (2013), Campos Climent *et al.* (2014), Reguant Alvarez y Torrado Fonseca (2016) y Peiró Torralba (2018).

Por su parte Landeta ápod Palmieri (2017) menciona que la cantidad de expertos puede oscilar entre 6 y 30. En el mismo sentido Cruz Rodríguez (2020) sostiene que el número óptimo de expertos a seleccionar debe estar entre 15 y 30, y en la medida que el número de expertos se acerca a 30 la confiabilidad será de un 99 %. En otras palabras, si el número de expertos es de 15, la confiabilidad será de un 95 % y a partir de los 15 expertos el error que se comete varía de manera insignificante a medida que aumenta el número de expertos (Crespo Borges, 2007).

En esta investigación se consultó a un total de 19 expertos²⁶ quienes respondieron las dos rondas de consulta realizadas y, además, cumplían con los criterios siguientes: presentar disposición de colaboración y disponer de tiempo real para ello; garantizar que los expertos seleccionados

²⁶ Para 19 expertos se comete un error del 3 % (Crespo Borges, 2007)

tengan experiencia en uno o en más de los siguientes ámbitos: Empresas, Academia, Estado y Organizaciones locales, para obtener distintas visiones que contribuyan a asegurar la validez de los resultados obtenidos. Asimismo se evaluó que el experto posea un nivel mínimo de competencia, por medio del **coeficiente de competencia (K)**, calculado a través de la expresión 3.1 (adaptada de Reguant Alvarez y Torrado Fonseca 2016; Cruz Rodríguez, 2020).

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2} \quad (3.1)$$

Donde:

K_c : coeficiente de conocimiento o información.

K_a : coeficiente de argumentación o fundamentación.

El coeficiente de conocimiento o información (K_c) se calcula sobre la base de la valoración del propio experto acerca del conocimiento o información que considera tener acerca de los temas sobre los que se le consultó (problemática general y particular, conocimiento teórico y/o práctico, etc.) mediante un test de autovaloración de expertos presentado en el **Anexo 3.1**, donde cada experto debe marcar las casillas correspondientes para expresar el grado de influencia de cada factor sobre sus conocimientos sobre el tema, utilizando una escala de 0 a 10 puntos, en la cual el valor mínimo (0) indica absoluto desconocimiento del tema bajo análisis, y el máximo (10), el pleno conocimiento del mismo (Cruz Rodríguez, 2020). Luego, el coeficiente K_c de cada experto se calcula mediante la expresión (3.2).

$$K_c = \frac{\sum_i^n K_{pi}}{10 * n} \quad (3.2)$$

Donde:

K_{pi} : autovaloración del experto sobre la pregunta p_i del cuestionario de autovaloración.

N : número total de preguntas del cuestionario de autovaloración.

Por otro lado, se calculó el coeficiente de argumentación o fundamentación (K_a) de los criterios de los expertos, como el resultado de la puntuación que el propio experto asignó a las principales fuentes de conocimiento en sus respuestas. Se facilitó una tabla con las (fuentes indicadas en las filas), donde cada experto señaló el grado de influencia de dicha fuente en sus conocimientos declarados sobre el tema, de acuerdo con los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Se calculó entonces K_a como la suma de los puntajes a partir de comparar las casillas marcadas por el experto con una tabla patrón previamente elaborada (ver Cuadro 3.1) donde las fuentes de argumentación y los valores asignados varían de acuerdo con la investigación y el criterio del investigador.

Cuadro 3.1.Tabla patrón de puntuaciones asignadas a las fuentes de argumentación declaradas por el experto

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus respuestas		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento del estado actual de los pequeños productores, organizaciones locales, cadenas cortas de comercialización.(Ejemplo: Ferias Francas, ferias barriales)	0,22	0,17	0,12
Participación en investigaciones relacionadas con pequeños productores, organizaciones locales, cadenas cortas de comercialización. (Ejemplo: Ferias Francas, ferias barriales)	0,17	0,13	0,08
Experiencia práctica en relación con pequeños productores, organizaciones locales, cadenas cortas de comercialización. (Ejemplo: Ferias Francas, ferias barriales)	0,35	0,29	0,15
Formación académica y de posgrado (que posee el experto)	0,09	0,06	0,02
Conocimiento de literatura especializada y/o publicaciones de autores nacionales sobre organizaciones locales, su funcionamiento y estructura organizacional; Agricultura Familiar; Desarrollo Local, etc.	0,06	0,05	0,04
Conocimiento de literatura especializada y/o publicaciones de autores extranjeros sobre organizaciones locales, su funcionamiento y estructura organizacional; Agricultura Familiar; Desarrollo Local, etc.	0,06	0,05	0,04
Intuición.	0,05	0,05	0,05
TOTAL	1,00	0,80	0,50

Fuente: adaptado de Mantulak (2014), Quezada Torres (2019) y Cruz Rodríguez (2020).

Finalmente, se calculó el coeficiente de competencia K según la expresión (3.1) y se evaluó la competencia del experto mediante la aplicación del criterio siguiente (Crespo Borges, 2007; Cruz Rodríguez, 2020):

- Si $0,80 < K < 1,00$; se considera que el candidato tiene una competencia Alta.
- Si $0,50 < K < 0,80$; se considera que el candidato tiene una competencia Media
- Si $K < 0,50$; se considera que el candidato tiene una competencia Baja, y entonces se descarta como experto.

Se presenta en el Cuadro 3.2 la nómina de expertos a quienes se realizaron las rondas de consulta.

La composición porcentual de los grupos de expertos resultó conformada de la siguiente manera: 63 % pertenecientes al sector de la Academia, 47 % al Estado a nivel local y provincial 42 %, a empresas y 47 % a organizaciones locales; es decir, el procedimiento fue evaluado por expertos de todos los ámbitos de interés. Con respecto a los resultados de coeficientes de conocimiento y argumentación, los mismos se pueden observar en el **Anexo 3.2**, en la mayoría de los casos alcanzaron valores altos, lo que indica que los expertos pueden analizar y valorar el instrumental metodológico propuesto con un grado elevado de conocimiento sobre la temática, y sus criterios resultan fiables.

Cuadro 3.2. Características de los expertos consultados

N°	Apellido y nombres	Lugar de residencia	Estudios completos	Experiencia comprobada en:			
				Academia	Estado	Empresa	Org. Locales
1	Albrecht, Susana Alicia	Misiones	Universitario	X	X		X
2	Aradas Diaz, María Elena	Chaco	Doctorado	X	X		
3	Arzamendia, Andrea de Luján	Misiones	Universitario	X	X		
4	Batista, Oscar Hugo	Misiones	Universitario	X		X	
5	Deilioni, Gastón	Sgo. Del Estero	Terciario			X	X
6	Dieckow, Liliana María	Misiones	Doctorado	X	X		
7	Gómez Pablo	Misiones	Universitario			X	X
8	Hoff, Ricardo Eugenio	Misiones	Primario			X	X
9	Jacobo, Luis Arnaldo	Misiones	Universitario	X	X		
10	Kasalaba, Eugenio Carlos	Misiones	Primario		X		X
11	Montiel, Sandra	Misiones	Doctorado	X	X		
12	Puente, María de los Ángeles	Misiones	Maestría	X		X	
13	Schmidt, Erardo	Misiones	Universitario	X		X	X
14	Senn, Jorge	Misiones	Maestría	X			X
15	Tula, Martin	Rio Negro	Terciario		X		
16	Vargas, Rafael José	Misiones	Maestría	X			X
17	Vargas, Gilda Luciana	Formosa	Doctorado	X			
18	Villasanti, José	Misiones	Secundario			X	X
19	Ziegler, Alex Roberto	Misiones	Universitario		X	X	
				63 %	47 %	42 %	47 %

Fuente: elaboración propia.

Paso 3: Diseño del cuestionario

Para la elaboración del cuestionario se utilizó información recibida durante la investigación. Se elaboró siguiendo, en lo fundamental, las recomendaciones de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), donde se tuvo en cuenta preguntas de tipo abiertas y cerradas, para estas últimas, se utilizó una escala cualitativa como se puede observar en el Cuadro 3.3, donde el experto debe marcar una opción.

Cuadro 3.3. Escala cualitativa utilizada en las rondas de consulta

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3

Fuente: adaptado de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

Cabe aclarar que los especialistas aconsejan que los cuestionarios no sean excesivamente largos, por ello la cantidad de preguntas se limitaron a las estrictamente necesarias en este caso se estructuraron en 9 preguntas vinculadas con los principios, valores y premisas que soportan

la propuesta metodológica a evaluar, la secuencia de los pasos y su factibilidad de aplicación. También se consultó sobre los posibles beneficios que podrían obtenerse con la implementación del instrumental metodológico desarrollado. El cuestionario enviado (ver **Anexo 3.3**) se validó previamente a través de la consulta a dos expertos y luego de sus respuestas y sugerencias recibidas, se realizaron los ajustes y modificaciones necesarias, para su posterior aplicación.

Paso 4: Ejecución de las rondas de consulta

Se contactó a los expertos seleccionados y se le entregó el material a evaluar, junto con el instrumento de evaluación y las instrucciones básicas para su aplicación. Se establecieron canales de comunicación para evacuar dudas, se respondieron las consultas realizadas y se coordinó su devolución al investigador. Una vez recibidas las respuestas de la primera ronda de consulta, se confeccionó una matriz de resultados con las respuestas individuales (ver **Anexo 3.4**), además se tuvo en cuenta las opiniones y sugerencias de los expertos consultados.

Para la segunda ronda de consultas se envió el cuestionario modificado (ver **Anexo 3.5**) donde se incorporó información sobre los valoraciones efectuadas por el grupo de expertos en la primera ronda, con el fin de informar a los expertos sobre el resultado de la primera ronda y se le solicitó reevaluar su respuesta inicial. Siguiendo el mismo criterio de la primera ronda, se estableció un tiempo determinado y luego de recibir las respuestas, las mismas fueron procesadas, y los resultados obtenidos se presentan de forma sintética en el **Anexo 3.6**. Como se puede apreciar en el **Anexo 3.7**, el grado de consenso entre las opiniones resultó elevado y sin variaciones significativas (Campos Climent *et al.*, 2014; López Gómez, 2018 y Cruz Rodríguez, 2020) por lo que se decidió finalizar aquí las rondas de consulta.

Paso 5: Análisis de resultados y conclusiones

Para realizar el análisis, se utilizaron herramientas de estadística descriptiva básica. Se calculó la moda, la mediana, la media y la desviación estándar (DT) por ser las medidas que mejor representan la opinión grupal (Landeta, 1999; Campos Climent *et al.*, 2014; López Gómez, 2018). A continuación se detallan los resultados obtenidos en cada ronda de consulta (ver Cuadro 3.4), siguiendo la estructura correspondiente al cuestionario utilizado.

Las evaluaciones realizadas en una escala ordinal (entre 0 y 3) arrojaron una moda de 3 y una media mayor a 2,00 en todos los casos, lo que indica que todas las preguntas han sido evaluadas próximas al mejor valor, ajuste o acuerdo (3) con la afirmación o solicitud que se le presentó a cada experto.

Respecto a la **estructura** propuesta, las evaluaciones de los expertos fueron las siguientes: El 74 % están totalmente de acuerdo con los **principios** propuestos. Con respecto a los **valores**, el 85 % realizó valoraciones positivas (11 % totalmente de acuerdo y 74 % de acuerdo).

Cuadro 3.4. Opiniones de expertos y sus principales estadísticos descriptivos

Características Evaluadas	Moda		Mediana		Media		DT	
	R1*	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2
P1 Principios reflejados en la concepción del ...	3	3	3	3	2,63	2,73	0,49	0,45
P2 Valores reflejados en la concepción del ...	2	2	2	2	2,42	2,00	0,61	0,47
P3 Adecuación de las Premisas en el ...	3	3	3	3	2,47	2,47	0,61	0,70
P4 Secuencia de los pasos propuestos en el ...	3	3	2	3	2,37	2,63	0,68	0,50
P5 Adecuación de los pasos propuestos...	2	3	2	3	2,26	2,52	0,65	0,51
P6 Conveniencia de cooperar con los actores...	2	3	2	3	2,42	2,79	0,50	0,54
P7 Beneficios de la cooperación con los actores..	2	3	2	3	2,26	2,74	0,56	0,45
P8 Pertinencia de la GE como herramienta...	3	3	3	3	2,58	2,84	0,51	0,37
P9 Contribución de la P.E en las FF ...	3	3	3	3	2,53	2,89	0,51	0,32

Fuente: elaboración propia.

*R1; R2 = Rondas de consulta 1 y 2 respectivamente.

En referencia a las **premisas** el 58 % de los expertos están totalmente de acuerdo y 37 % de acuerdo. Sin embargo algunos expertos recomendaron que las mismas sean definidas y establecidas por los mismos productores. Por ello, consideraron solamente los valores y premisas mínimas necesarias para el desarrollo de la organización, luego con el tiempo y de acuerdo al caso, cada Feria Franca podrá incorporar las que considere necesarias.

Por otra parte, se solicitó también a los expertos que analizaran y evaluaran los procedimientos específicos y pasos que componen el procedimiento general propuesto. Al ser consultados por la **secuencia** de aplicación (Pasos) prevista, el 63 % está totalmente de acuerdo con ellas y el 37 % está de acuerdo.

En relación con la **posibilidad de aplicación**, el grado de acuerdo es elevado (53 % de los expertos están totalmente de acuerdo, 47 % de acuerdo). Sin embargo dos expertos recalcaron la importancia de que las acciones a implementar en el modelo sean lo más sencillas posibles, además se debe contemplar el acompañamiento del facilitador en todo momento, particularmente en la aplicación de ciertas herramientas. Cabe destacar que estas sugerencias ya estaban contempladas en el diseño del procedimiento.

En referencia a que la **cooperación es el medio** adecuado, el 89 % de los expertos está totalmente de acuerdo, y el 74 % de acuerdo de que la misma **contribuye a solucionar las dificultades** de estas organizaciones.

Asimismo, el 89 % de los expertos está totalmente de acuerdo y el 11 % de acuerdo con la **implementación de una gestión estratégica** y que la misma permitiría disminuir las dificultades detectadas en las Ferias Francas de la provincia de Misiones.

Otro de los indicadores empleados en el análisis de las valoraciones es el coeficiente de variación (CV) calculado como el cociente entre la desviación estándar DT de las respuestas individuales de los expertos y la media de dichas respuestas. Es un índice de dispersión relativa a la media y compara las dispersiones de conjuntos de datos, es decir, a menor CV, mayor es la homogeneidad en los valores de la variable (Crespo Borges, 2007; Martínez Piñeiro apud López

Gómez, 2018). El CV se comparó en ambas rondas para determinar la convergencia entre las opiniones de los participantes. Este coeficiente se calculó por medio de la expresión 3.3 y los resultados se presentan en el Cuadro 3.5.

$$CV = \frac{DT}{\bar{X}} \quad (3.3)$$

Donde:

DT: La desviación estándar de cada respuesta.

\bar{X} : El valor promedio de cada respuesta.

Cuadro 3.5. Comparación de los resultados del coeficiente de variación

Características evaluadas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
CV (R1)	0,18	0,25	0,25	0,29	0,28	0,21	0,24	0,20	0,20
CV (R2)	0,16	0,24	0,28	0,19	0,20	0,19	0,17	0,13	0,11

Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que en la segunda ronda de consulta los CV resultaron menores para la mayoría de las características evaluadas, es decir que se obtuvo mayor consenso en las respuestas. Por otra parte en el Cuadro 3.6 se exponen las respuestas de los expertos sobre los principales beneficios que podrían obtenerse con la ejecución del herramental metodológico propuesto para la gestión estratégica de las FF.

Cuadro 3.6. Principales beneficios esperados con la aplicación del herramental metodológico

Beneficios esperados	Totalmente de acuerdo %	De acuerdo %	Algo en desacuerdo %	Totalmente en desacuerdo %
Establecer relaciones a largo plazo con los actores locales	42	58	-	-
Reducir costos de insumos, materias primas y servicios	32	68	-	-
Comercializar en mercados que demandan altos volúmenes de producción	26	74	-	-
Posibilitar la aparición de nuevas técnicas que incrementen el desempeño de las Ferias Francas.	58	37	-	5
Aumentar de las capacidades de captar, seleccionar y utilizar eficientemente la información existente	32	63	-	5
Posibilitar la aparición de nuevos productos, sub-productos que incrementen el desempeño de las Ferias Francas	32	63	-	5
Mejorar la transferencia de información dentro de la organización de productores	32	58	5	5
Lograr condiciones de producción más estables	47	42	11	-
Acceder a fuentes de financiamiento más convenientes para la organización de productores	32	57	11	-
Incorporación de nuevas tecnologías acorde a las necesidades de las Ferias Francas	37	47	16	-
Mejora de la calidad del servicio	11	37	47	5

Fuente: elaboración propia a partir de los expertos consultados.

En este sentido, los expertos indicaron que los principales beneficios esperados con la aplicación del modelo conceptual y sus procedimientos asociados estarían enfocados en establecer relaciones de largo plazo con los actores locales; reducir costos de insumos, materias primas y servicios; comercializar en mercados que demandan altos volúmenes de producción; posibilitar la aparición de nuevas técnicas que incrementen el desempeño de las Ferias Francas; aumentar de las capacidades de captar y utilizar información existente; mejorar de la calidad del servicio ofrecido; posibilitar la aparición de nuevos productos y sub-productos. En menor medida, mejorar la transferencia de información dentro de la organización de productores; lograr condiciones de producción más estables; acceder a fuentes de financiamiento más convenientes para la organización de productores; incorporar nuevas tecnologías acorde a las necesidades de las Ferias Francas. La mejora de la calidad del servicio es el beneficio en el que los expertos manifiestan un grado de acuerdo algo menor, lo que plantea una oportunidad para explorar alternativas de mejora, mediante la progresiva aplicación y perfeccionamiento del instrumental metodológico desarrollado, el que presenta mecanismos que permitirán incorporar nuevos requerimientos tanto internos como externos.

Consideraciones a partir del análisis Delphi

La consulta a expertos permitió verificar Ex-Ante la factibilidad de aplicación de los mecanismos desarrollados para la planificación estratégica de las Ferias Francas, apoyados en la opinión y experiencia de los expertos consultados. Quienes mostraron alto grado de acuerdo al evaluarlos, y en la posibilidad de obtener los beneficios previstos, así como en la importancia y necesidad de cooperar con los actores locales, lo que resultará beneficioso para estas organizaciones.

3.2. Análisis del procedimiento general propuesto mediante Redes de Flujo de Trabajo

La red de flujo de trabajo (RFT) derivada de las Redes de Petri (RdP) es un modelo gráfico y matemático que se puede utilizar para describir un sistema de forma rápida y dinámica como así también en situaciones que requieran el diseño de nuevos procesos o modificaciones antes de implementarlas a través de una evaluación Ex-Ante con el fin de verificar si los recursos considerados permiten su efectiva puesta en marcha (Michalus *et al.*, 2015). Asimismo, permite modelar la sucesión de estados y sus relaciones durante la ejecución de un procedimiento específico y evaluar la existencia de condiciones que detengan la ejecución del mismo (Hernández Pérez *et al.*, 2019). Es una herramienta utilizada en muchas aplicaciones de investigación académica, como así también en la práctica industrial y, durante la última década especialmente para la verificación del sistema y la evaluación del desempeño (Nan Lin *et al.*, 2022). En esta investigación se decidió utilizar RFT con la finalidad de verificar la factibilidad de ejecución del procedimiento general desarrollado para facilitar la gestión estratégica de las FF

de la provincia de Misiones, contribuir a la toma de decisiones de manera sistemática y mejorar sus capacidades organizacionales. Dicho procedimiento general propuesto está constituido por las fases, etapas y pasos que de forma resumida se presenta en el Cuadro 3.7.

Cuadro 3.7. Fases, etapas y pasos (resumidos) del procedimiento general propuesto

Fases	Etapas y pasos
Fase 1: “Diagnóstico inicial de la Feria Franca”	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar recursos necesarios • Designar un facilitador y relevar información de clientes • Reunir a los productores y realizar análisis interno y externo
Fase 2: “Formulación de la estrategia”	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los objetivos estratégicos • Elaborar el plan de acción • Acordar con los actores locales • Socializar y formalizar el acuerdo
Fase 3: “Ejecución y control del plan de acción”	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar recursos necesarios y designar un facilitador • Capacitar responsables y ejecutar plan de acción • Gestionar recursos necesarios • Evaluar avance y aplicar medidas correctivas
Fase 4: “Evaluación de la estrategia general”	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar recursos necesarios • Relevar indicadores y medir desviaciones • Adoptar medidas correctivas e implementar medidas correctivas

Fuente: elaboración propia.

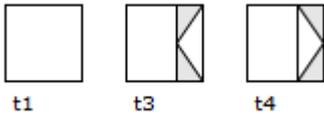
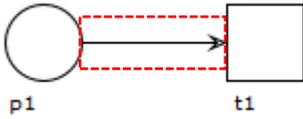
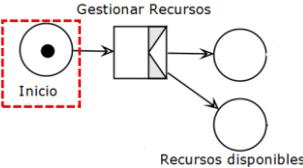
Establecidas las fases, etapas y pasos del procedimiento general propuesto se procedió al modelado y simulación de las mismas mediante RFT derivadas de las Redes de Petri, donde se establecieron los medios y recursos (unidades pasivas) requeridos para concretar cada uno de los pasos. En el Cuadro 3.8 se presentan los principales elementos gráficos que componen las RFT.

Gráficamente se utilizan, además, otros operadores para representar correctamente las condiciones de los procesos; entre los que se pueden mencionar:

- XOR-split (dos o más transiciones que salen a partir de un nodo tipo lugar)
- XOR-join (un solo nodo tipo lugar que une las salidas de dos o más transiciones)
- AND-split (un nodo tipo lugar llega a una transición, de la que salen varios)
- AND-join (varios nodos tipo lugar llegan a una transición y sale uno solo)

Estas combinaciones específicas son utilizadas en situaciones particulares, para modelar rutinas secuenciales, condicionales e iterativas. Para una descripción más detallada sobre el tema se puede recurrir a Lozada Velasco (2010), Vega de la Cruz *et al.* (2016) y Michalus (2015).

Cuadro 3.8. Principales elementos gráficos que componen las Redes de Flujo de Trabajo

Descripción	Símbolo
Nodos tipo lugar (places): representan condiciones y recursos	
Nodos tipo transición (transitions): representan procesos, eventos o tareas que pueden ocurrir en condiciones y recursos disponibles	
Arcos orientados: elementos que conectan los nodos tipo lugar con los nodos tipo transición	
Token de inicio: Es un nodo lugar. Su presencia indica que el recurso está disponible, o la condición se cumple.	

Fuente: elaboración propia a partir de Michalus *et al.* (2015) y Hernández Pérez *et al.* (2019).

Para modelar el procedimiento general propuesto se utiliza una modificación de las RdP, con un peso $W=1$ (todas las actividades presentan igual importancia), además es importante determinar un único estado inicial (identificado por un token al inicio); preservar el orden de ejecución y un único estado final (correspondiente al último paso de la etapa final a ejecutar), como así también contemplar que los nodos tipo lugar y nodos tipo transición deben estar fuertemente conectados a través de los arcos orientados (Michalus *et al.*, 2015).

Por otra parte se optó por realizar el modelado y simulación por separado, con la finalidad de comprobar si es posible alcanzar el último paso que la compone. Para ello se modeló siguiendo la estrategia de validación XP: extreme Programming) propuesto por Rodríguez y Bonilla *apud* Michalus *et al.*, 2015).

Se modelaron las fases, etapas y pasos que componen el procedimiento general desarrollado y, se comprobó la factibilidad de ejecución de las acciones que posibilitan alcanzar los diferentes estados requeridos. A través del software Workflow Petri net Designer (WoPeD) versión 3.8.0, el cual permite aportar información sobre la consistencia del modelo mediante sus componentes y la robustez de las relaciones entre estos. El modelado elaborado, correspondiente al procedimiento de aplicación de la planificación estratégica a las Ferias Francas se puede observar en el **Anexo 3.8.**

Además se verificó que no se produzcan condiciones que limiten (parcial o totalmente) su ejecución mediante análisis estructural y de robustez (ver Cuadro 3.9).

Cuadro 3.9. Propiedades de las redes de flujo de trabajo correspondientes a las fases del procedimiento general propuesto

Análisis Cualitativo	Elementos utilizados	Fase 1 y 2	Fase 3 y 4
Estructural	Nodos tipo lugar	26	20
	Nodos tipo transición	18	15
	Operadores	12	10
	Subprocesos	0	0
	Arcos	52	40
	Operadores usados erróneamente	0	0
	Violaciones de libre elección	0	0
Robustez	Lugar inicial	01	01
	Lugar final	01	01
	Componentes conectados	44	35
	Componentes fuertemente conectados	44	35
	Lugares no acotados (unbounded)	0	0
	Transiciones muertas (dead transitions)	0	0
	Transiciones no vivas (non-live transitions)	0	0

Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del software WoPeD v. 3.8.0.

En el Cuadro 3.9 se observa el análisis de tipo **estructural** muestra la inexistencia tanto de operadores de uso erróneo como de violaciones de libre elección, lo cual garantiza la ejecución de las diferentes fases sin ningún tipo de restricciones adicionales o condiciones y permite validar la **consistencia lógica** del procedimiento general y de sus procedimientos específicos. El análisis de **robustez** establece que las redes diseñadas son **acotadas** (no existen nodos lugar no acotados – unbounded) determinando que las condiciones y recursos son limitados al igual que en la práctica; además, la no presencia de transiciones “muertas” (dead transitions) y de transiciones “no vivas” (non-live transitions), verifica la propiedad de **vivacidad** de las redes construidas, y con ello se garantiza la inexistencia de bloqueos para su ejecución (Michalus *et al.*, 2015).

Los resultados obtenidos a través del modelado y la simulación permiten comprobar la viabilidad de aplicación del procedimiento general propuesto para los fines diseñados, así como afirmar que el mismo garantiza las condiciones necesarias y suficientes para ejecutarse con los recursos proyectados.

3.3 Caso de Estudio

En el marco de la investigación, y como parte de los resultados que contribuyen a verificar la pertinencia del instrumental metodológico propuesto, se estudió el caso de una Feria Franca en

particular de la provincia de Misiones. Un “caso de estudio” se conceptualiza como una estrategia de investigación exhaustiva que permite explorar sus características y funcionamiento; explorar las particularidades y la complejidad de una situación; ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado o hacer una evaluación (Yin *á*pud Castro Monge, 2010; Stake *á*pud Simons, 2011; Yin, 2018). Esta estrategia admite un tratamiento con datos tanto cualitativos como cuantitativos (Díaz de Salas *et al.*, 2011; Yin, 2018; Enrique Jiménez y Barrios Fraile, 2018). Entre los principales autores que han aportado significativamente a esta metodología se mencionan a Hammersley (1986), Yin (1989), Ragin y Becker (1992), Stake (2005), Grandon Gill's (2011), Merriam (1998) y Bassey (2000).

En esta investigación se optó por esta metodología teniendo en cuenta sus características, entre las que se destacan: Este método incorpora teorías existentes y ayuda a la generación de nuevos enfoques, permite una generalización analítica (no estadística) al utilizar un caso de estudio único o casos múltiples, para ilustrar o representar una teoría o para generalizar mediante la inferencia lógica hacia otros casos que presenten condiciones teóricas similares (Villarreal Larringa y Landeta Rodríguez, 2010). Se comprueba su fiabilidad y validez siempre que sean aplicados con la suficiente rigurosidad científica (Martínez Carazo, 2006; Garcilazo *á*pud Jiménez Chavez y Comet Weiler, 2016; Soto Ramírez y Escribano Hervis, 2019). Es un método de estudio de investigación científica que ha sido fundamental para las investigaciones en áreas como problemas sociales, dirección de empresas, negocios, entre otros (Martínez Carazo, 2006; Yin, 2018).

Particularmente en esta investigación, resulta adecuado utilizar un caso de estudio para indagar detalladamente en los mecanismos causales de sistemas complejos como lo es la Feria Franca. Para aplicar esta metodología se utilizó el procedimiento propuesto por Castro Monge (2010). En primer lugar se desarrolló una **Fase teórica**; que consistió en definir cuál y cuántas unidades de análisis serán estudiadas, que aspectos y cuál será su alcance. En esta investigación se realizó un caso de estudio único, contemporáneo, de carácter holístico, donde la unidad de análisis fue una Feria Franca radicada en la zona centro de la provincia de Misiones, Argentina de la cual se analizó su estructura organizacional y aspectos relacionados con su gestión, combinada con distintas herramientas para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar las suposiciones teóricas realizadas por la investigadora (Castro Monge, 2010; Jiménez Chavez y Comet Weiler, 2016). La investigación se realizó entre los años 2016 y 2019 y constituye una muestra lógica con capacidad de generalización analítica (no estadística).

El segundo paso consistió en el **Trabajo de campo**; donde se realizó un relevamiento de la información a través de múltiples herramientas (Castro Monge, 2010; Villarreal Larringa y Landeta Rodríguez, 2010; Soto Ramírez y Escribano Hervis, 2019). Para concretar el estudio se utilizó la siguiente estrategia:

- ❖ Entrevista al Sr Eugenio Kasalaba pionero fundador de las Ferias Francas en la provincia de Misiones, con más de 25 años de experiencia, actual asesor provincial de la Secretaría de Estado de Agricultura Familiar de Misiones.
- ❖ Entrevista al presidente de la Feria Franca bajo análisis.
- ❖ Consulta a productores de la Feria Franca, mediante entrevistas, diálogos personales y encuestas semi-estructuradas.
- ❖ Observación in situ de parte de la investigadora, durante visitas periódicas.
- ❖ Entrevista a un técnico de extensión, Agencia Extensión Rural Oberá, perteneciente al INTA, con más de 20 años experiencia en las Ferias Francas de la provincia de Misiones.

Por último la **Fase analítica**; que consistió en analizar y validar los resultados obtenidos (Díaz de Salas *et al.*, 2011). Una investigación presenta validez constructiva cuando se elabora un análisis previo del contexto conceptual (triangulación teórica); se utilizan distintos métodos para la recogida de la evidencia (triangulación metodológica) y múltiples fuentes de información (triangulación de datos). En la presente investigación se realizaron triangulaciones teórica, metodológica y de datos (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010). Asimismo, se puede expresar que esta investigación presenta fiabilidad, ya que tiene posibilidad de repetirse con resultados similares debido a que se siguió una metodología de investigación previamente elaborada y se realizó una evaluación rigurosa de datos para la obtención de información.

La Feria Franca analizada se ubica en la zona centro de la provincia de Misiones, cuenta con dos puntos de ventas, la feria N° 1 situada en una plaza sobre una avenida principal de la ciudad, en la que operan 30 puestos de comercialización Funciona los días miércoles y sábados; y la feria N° 2 situada en otra plaza de la ciudad, compuesta por 8 productores que asisten solamente los días miércoles. Ambas ferias funcionan entre las 6 y 12 h aproximadamente. En promedio, un productor se traslada unos 25 km para participar de la Feria y realizar sus ventas.

En relación con la oferta de los productos que se pueden adquirir en la FF, en el 97 % de los puestos se ofrece hortalizas y/o verduras. En el 70 % de los puestos se puede adquirir algún producto cárnico, como ser cerdo y/o pollo, huevos, envasados y panificados. Una cantidad menor (18 %) de los puestos ofrecen leche, embutidos y frutas.

En promedio, el ingreso mensual que percibe un productor que participa de la Feria Franca ronda entre los \$600 USD (en los meses de menor cantidad de ventas) hasta \$2.000 USD (en fechas festivas), esta diferencia es notable cuando los clientes adquieren productos cárnicos. A estos valores mencionados, se le debe descontar los costos de producción, transporte e impuestos. En un día promedio circulan por cada puesto de la feria entre 30 a 50 clientes. Además se observan inconvenientes en la obtención de ciertos productos luego de media mañana, lo que indica que existe una demanda no satisfecha. La mayoría de los clientes realiza sus compras en la Feria Franca una vez a la semana, siendo el sábado el día de mayor concurrencia de

productores en el predio, en comparación con los días miércoles, donde solamente funciona un 15 % de los puestos de venta.

A partir de las entrevistas realizadas a productores y especialistas, de los datos recabados a través de las observaciones de la investigadora; y como parte de la aplicación parcial del procedimiento propuesto se procedió a realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Feria Franca por, medio del análisis FODA. En el Cuadro 3.10 se presenta una síntesis de los resultados de dicho análisis, para mayor detalle se recomienda recurrir al **Anexo 3.9**.

El análisis FODA permitió relevar las debilidades y amenazas que afronta la organización, y las fortalezas y oportunidades con las que cuenta.

La aplicación de esta sencilla herramienta resultó adecuada para caracterizar el estado actual de la organización, y constituye un insumo para adoptar las medidas necesarias para anticiparse y reaccionar de manera expedita, a los responsables de gestionar la organización.

Cuadro 3.10. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la FF bajo estudio

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Organización legalmente constituida - Estructura organizativa definida (estatuto y / o reglamento interno) - Diversidad de productos - Calidad de atención al cliente - Cuentan con servicios básicos (agua, sanitarios, electricidad, etc.) - Apoyo por parte del Estado municipal, provincial o nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes vigentes sobre el funcionamiento de la FF - Preferencia por productos de la zona - Acceso a tecnologías agrícolas avanzadas - Acceso a sistemas de información
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de registro de productores, ventas, productos, etc. - Escasa comunicación dentro de la organización - Falta de documentación de procesos y experiencias - Escasa/ desorganizada cooperación con otros actores locales - La CD, ni los productores se reúnen para tomar decisiones conjuntas - Infraestructura física precaria - Falta de criterio para definir los precios - Falta de un sistema de capacitación acorde a las necesidades de los productores - Falta de información sobre mecanismos para el acceso a créditos - Falta de asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> - Efecto del cambio climático, presencia de plagas, baja productividad - Agudización de la crisis económica (recorte de créditos) - Condiciones variables e inestables del mercado

Fuente: elaboración propia.

A efectos de una caracterización más detallada de la FF bajo estudio, se procedió a la aplicación del Índice de Capacidad Organizacional, desarrollado como parte del procedimiento propuesto, de acuerdo a la metodología arriba descrita (consulta a referentes, especialistas, observación in

situ por parte de la investigadora). Este índice permite determinar la capacidad organizacional de la FF. En la Figura 3.2 se puede apreciar de forma sintetizada los principales resultados obtenidos. Para mayor detalle se sugiere ver el **Anexo 3.10**

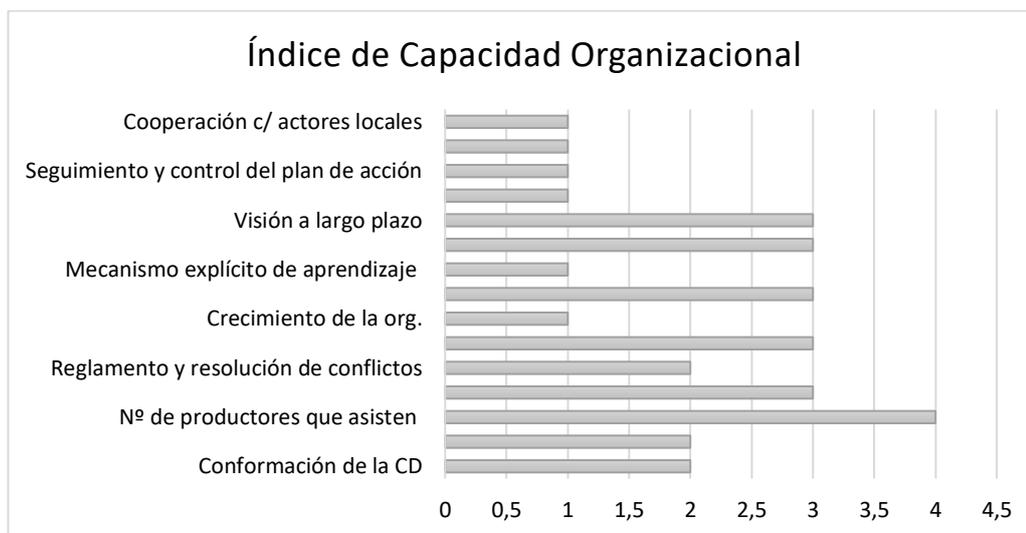


Figura 3.2. Resultados del ICO para la FF bajo análisis. **Fuente:** elaboración propia.

El índice de capacidad organizacional permitió analizar las capacidades que necesita reforzar la organización para mejorar sus capacidades de gestión; entre los que se destacan aspectos relacionados con el crecimiento de la misma (buscar alternativas que le permita estar mejor organizados); mecanismos de aprendizaje (para aprender de las experiencias propias de otras FF); gestionar, implementar y controlar planes de acción (entender el significado de planificar acciones a largo plazo, como se realiza y controla el mismo); mecanismos para evaluar la gestión de la FF. La aplicación del ICO reveló la utilidad de esta herramienta para analizar las capacidades actuales y las necesidades de mejora, que permiten establecer acciones para perfeccionar la gestión.

Por otra parte se realizó un Análisis Modal de Fallas y Efectos (AMFE), el mismo permitió relevar los principales modos de falla relacionadas con la gestión de la FF y sus principales causas.

El *Análisis Modal de Fallas y Efectos* (AMFE) también conocido por sus siglas en inglés (Failure Mode Effect Analysis) es considerado un método de investigación cualitativa que a través de un proceso sistemático, evalúa el sistema y permite determinar los posibles fallas potenciales y sus respectivos efectos, tanto en productos como en procesos de manera objetiva, con el fin de adoptar las acciones necesarias para realizar las modificaciones del caso (González Sosa et al., 2018; Rojas Lema, 2019).

Esta herramienta permite, entre otras cuestiones, detectar condiciones de falla, reconocer y evaluar la falla potencial de un producto o proceso, minimizar la probabilidad de una falla o su efecto de falla, documentar el proceso y analizar la confiabilidad del sistema (Cabezas Herrera, 2017; Rojas Lema, 2019). Es utilizado mayormente en estudios relacionados con la gestión de

riesgos; evaluación del funcionamiento de procesos o productos; evaluación de escenarios en diversos sectores y puede ser utilizado en áreas de sistema, procesos y diseño; antes, durante y después de la acción a ejecutar (González Sosa *et al.*, 2018), ya que permite obtener información para continuar con el proceso de mejora continua (Vera Ayala, 2022). Además, genera una actitud proactiva y preventiva para poder hacer frente a los problemas que se puedan desarrollar en cualquier proceso, independientemente del ámbito en el que se realice, ayuda a considerar los problemas potenciales en el diseño y desarrollo del mismo y provee información adicional para la planeación y su mejoramiento (Rojas Lema, 2019).

Particularmente en esta investigación se utilizó el AMFE como herramienta prospectiva para obtener información útil sobre las posibles fuentes de falla de la Feria Franca, cuáles serían los efectos de cada falla y las posibles causas. Para la aplicación del AMFE, se siguieron los pasos que se muestran en la Figura 3.3.

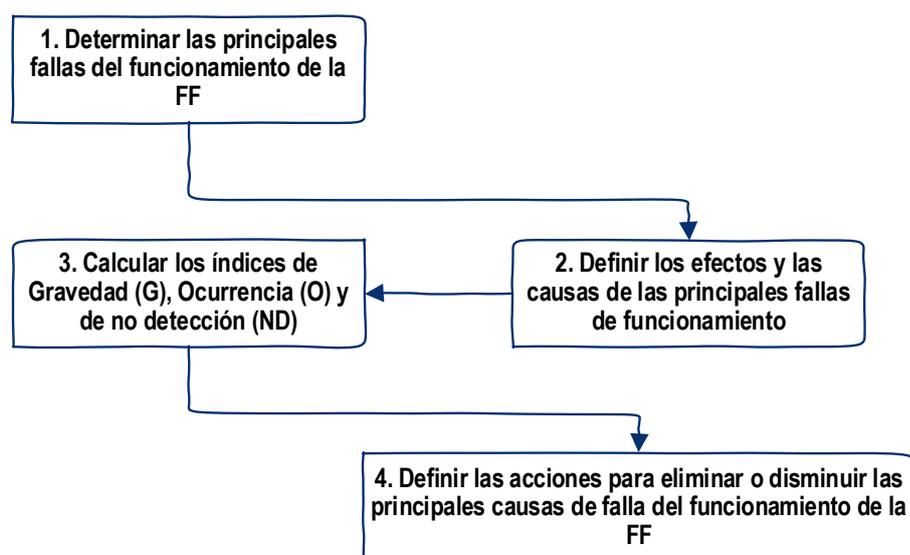


Figura 3.3. Esquema simplificado del procedimiento de aplicación del método AMFE. **Fuente:** adaptado de Montalban Loyola *et al.* (2015).

El procedimiento presentado en la Figura 3.3 se describe a continuación.

Paso 1. Determinar los principales modos de fallas de funcionamiento de la FF: El primer paso de la metodología es detallar el funcionamiento de la Feria Franca desde el punto de vista organizacional. En función de la información suministrada por los referentes y directivos de las FF, técnicos del INTA, clientes, feriantes y la investigadora se establecieron los principales modos de falla que afectan el funcionamiento de la Feria Franca.

- **F1 Inadecuada comunicación interna de la organización:** No se encuentran definidos los mecanismos de comunicación interna de la Feria Franca bajo análisis.
- **F2 Falta de reuniones por parte de la Comisión Directiva (CD):** Los productores que conforman la CD no planifican ni realizan las reuniones según lo establece el estatuto.

- **F3 Escasa participación de los productores en reuniones y otras actividades propuestas:** No se establecen objetivos claros en las reuniones, por lo que los productores dejan de asistir a las mismas, o lo hacen con escasa frecuencia.
- **F4 Falta de planificación de las actividades a largo plazo:** La organización no planifica actividades a largo plazo. Resuelven las dificultades día a día.
- **F5 Falta de control de las actividades planificadas a corto plazo:** No se lleva control de las acciones planificadas a corto plazo.
- **F6 Falta de toma de decisiones en conjunto:** Incentiva a que cada productor actúe de forma independiente.
- **F7 Escasa comunicación externa:** No se encuentran establecidos mecanismos sistematizados de comunicación que permitan determinar las necesidades de los clientes; relevar los actores locales de la zona, etc.
- **F8 Falta de análisis y reflexión:** Los productores no registran ni evalúan lo actuado, lo que provoca que vuelvan a cometer los mismos errores o no intenten nuevas alternativas.
- **F9 Escasa y/ o desorganizada cooperación con actores locales:** Se desconoce qué actores podrían cooperar con la FF; debido a la falta de información y gestión adecuadas.
- **F10 Ineficiencia en utilización de recursos:** Existen recursos, sin embargo los mismos no son conocidos por la organización de productores, o son distribuidos de manera ineficiente y descoordinada.

Paso 2. Definir los efectos y las causas de las principales fallas de funcionamiento: Los efectos de falla describen las consecuencias no deseadas de las mismas si no se toma ninguna medida específica para anticipar, prevenir o detectarlas. Si el modo de falla posee muchos efectos, se elegirán los más graves (Montalban Loyola *et al.*, 2015; Rojas Lema, 2019). El efecto de la falla responde a la pregunta ¿Por qué se genera el incumplimiento?. Mientras que la causa se define cómo la falla podría ocurrir y responde al interrogante: ¿Cuáles son las razones de la falla? (Montalban Loyola *et al.*, 2015). En el **Anexo 3.5** se resumen los efectos y causas de las diferentes fallas a través de la planilla utilizada para realizar el AMFE.

Cuadro 3.11. Jerarquización de la gravedad de la falla

Gravedad	Criterio	Valor
Muy bajas repercusiones “no perceptibles”	No es probable que la falla origine un defecto sobre el sistema	1
Bajas repercusiones “apenas perceptibles”	La falla originó un pequeño inconveniente al sistema. Es fácilmente subsanable	2-3
Moderada “defectos de relativa importancia”	La falla causa problemas en el sistema	4-6
Alta	La falla puede ser crítica e inutilizar el sistema	7-8
Muy alta	Falla muy crítica, que afecta a la seguridad del sistema y funcionamiento del mismo	9-10

Fuente: adaptado de Cuatrecasas (2010) y Calvo Olivares (2016).

Paso 3. Calcular los índices de Gravedad (G), Ocurrencia (O) y de no detección (ND): Una vez que se disponga de toda la información sobre las posibles fallas, efectos y causas se deben identificar y calcular tres índices. Estos índices se determinaron mediante la consulta a expertos clave que conocen el funcionamiento de la organización, en este caso, se trata de personas con experiencia en las FF, entre ellos, el presidente, un técnico del INTA que trabaja con la organización, un productor, una especialista en mejora continua y la investigadora.

Primero se determinó en índice de gravedad (G) que indica el riesgo que se produce si ocurre la falla en cuestión (Rojas Lema, 2019), dicho valor se estima a partir de una tabla de datos preestablecidos (ver Cuadro 3.11), en función de la gravedad y el criterio de la falla.

A continuación, se debe determinar el índice de ocurrencia (O), que representa la probabilidad de que una causa de falla se produzca y dé lugar al modo de falla. Este índice se calcula a partir del Cuadro 3.12 donde se muestran valores de jerarquización de ocurrencia de los modos de falla (Bestraten y Orriols, 2006; Rojas Lema, 2019).

Cuadro 3.12. Jerarquización de la ocurrencia de la falla

Posibilidad de ocurrencia de la falla	Criterio	Valor
Muy baja o improbable	La falla tiene una baja probabilidad de que suceda	1
Baja	La falla es poco probable que suceda	2-3
Moderada	La falla aparece de forma ocasional	4-5
Alta	La falla se presenta con cierta frecuencia	6-8
Muy alta	La falla es casi inevitable. Es muy probable que se produzca con mucha frecuencia	9-10

Fuente: adaptado de Cuatrecasas (2010) y Calvo Olivares (2016).

Luego se realiza el cálculo del índice de no detección (ND), que indica qué tan probable es que se localice la falla en el sistema. Si no es detectada, es probable que cause un daño mayor. Cuanto más difícil sea detectar una falla, mayores pueden ser las consecuencias en el sistema (AMEF, 2008; Rodríguez, 2012 y Calvo Olivares, 2016). En el Cuadro 3.13 se muestra la jerarquización de las posibilidades de detección de los modos de falla.

Paso 4. Cálculo del Índice de Prioridad de Riesgos (IPR): Una vez culminados los pasos anteriores, se calcula el IPR, como el resultado del producto del índice de Gravedad (G) x el índice de Frecuencia (F) x el índice de No Detección (ND). El IPR constituye un indicador cuantitativo que permite determinar la prioridad de las causas que habría que evitar para eliminar las fallas o en su defecto minimizarlas (Bestraten y Orriols, 2006). En el Cuadro 3.14 se muestra

el modelo de planilla de registro utilizada para realizar el análisis AMFE. Y en el **Anexo 3.11** se presentan los resultados obtenidos del AMFE.

Cuadro 3.13. Jerarquización de no detección de la causa de la falla

Índice de no detección (ND)	Criterio	Valor
Muy alta	El defecto es probable que se detecte por medidas de ensayo control previsto	1
Alta	El defecto es fácilmente detectable	2-3
Mediana	El defecto es detectable	4-6
Pequeña	El defecto es difícil detectarlo con medidas de ensayo y control previstas	7-8
improbable	El defecto no puede detectarse y casi seguro que la falla cause inconvenientes en el sistema	9-10

Fuente: adaptado de Cuatrecasas (2010) y Calvo Olivares (2016).

Cuadro 3.14. Modelo de planilla de registro para el AMFE de la FF

Nº de Falla	Modo de falla	Efecto de las fallas	Causas de las fallas	Índice de gravedad (G)	Índice de ocurrencia (O)	Índice de no detección de la falla ND)	Índice de prioridad de riesgo (G x O x ND)
Nº1	----					----	
Nº2		----					-----

Fuente: adaptado de Cuatrecasas (2010) y Calvo Olivares (2016).

En el Cuadro 3.15 una descripción de cómo el procedimiento general desarrollado da respuesta a las fallas anteriormente mencionadas y permite su eliminación y / o mitigación.

Cuadro 3.15. Mecanismos contemplados en el procedimiento general propuesto que permiten subsanar los modos y causas de falla en la FF

Modo de Falla detectado en la FF bajo análisis	Causas de fallas	Mecanismos incorporados al procedimiento de gestión estratégica organizacional desarrollado para la FF de la provincia de Misiones que permite subsanar los modos de fallas y sus causas
Inadecuada comunicación interna	No se realiza un relevamiento de los datos de los productores (dirección, N° de contacto telefónico, etc.)	Fase 1: Etapa 1.1; paso 2 "Diagnóstico interno y externo"
	No presentan un objetivo claro para que reunirse	Fase 1: Etapa 1.1 "Análisis interno y externo"; Fase 2: "Formulación de la estrategia general"; Etapa 2.1 "Determinación de los objetivos estratégicos".
No se reúne la CD ni los productores	Falta de compromiso, motivación o interés por parte de los productores	Fase 1: Etapa 1.1 "Análisis interno y externo"; Fase 2, Etapa 2.3 "Elaboración de un plan de acción"
Falta de planificación a nivel estratégico	No se realiza un relevamiento de lo que producen los productores y las demandas y la opinión de clientes	Fase 1: Etapa 1.1; paso 1 "Relevamiento de opiniones de clientes" y paso 2 "Diagnóstico interno y externo"
Falta de control interno de las actividades	No se definieron indicadores o son inadecuados	Fase 2: Etapa 2.3; paso 4 "Definir puntos de control"
	No se sabe que, como y cuando controlar los indicadores	Fase 2: Etapa 2.3; paso 3 "Definir responsables" y paso 4 "Definir puntos de control" Fase 3: Etapa 3.2 "Seguimiento y control del plan de acción"
	No registran y /o planifican las actividades	Fase 2: Etapa 2.3 "Elaboración del plan de acción"
Falta de toma de decisión conjunta	Falta de compromiso, motivación o interés por parte de los productores	El procedimiento propuesto contempla que la organización de productores debe cumplir estos requisitos y / o estar dispuesta a cumplirlos.
	Se desconoce la importancia y beneficios de una planificación conjunta	Fase 1:Etapa 1.1 "Análisis interno y externo"; Etapa 1.3; Fase 2: Etapa 2.1 "Determinación de los objetivos estratégicos"; Etapa 2.3 "Elaboración del plan de acción"
	Se desconoce que herramienta utilizar	Fase 2: Etapa 2.3 "Elaboración del plan de acción"
Inadecuada comunicación externa	Se desconocen los medios para contactar clientes y actores locales	Fase 1: Etapa 1.1; paso 1 "Relevamiento de opinión de clientes" y paso 3: "Relevamiento de actores locales"; Fase 2: Etapa 2.2 "Acercamiento con los actores locales"
Falta de aprendizaje continuo	Los productores no presentan interés o desconocen nuevas formas de producir y comercializar	Fase 1:Etapa 1.1 "Análisis interno y externo"; Etapa 1.2 "Análisis prospectivo"; Fase 2:Etapa 2.1 "Determinación de los objetivos estratégicos"; Fase 4: Etapa 4.2 "Comparación de resultados" y Etapa 4.3 "Implementación de medidas correctivas"
	No registran resultados de lo actuado para futuros análisis de la organización	Fase 3: Etapa 3.2 "Seguimiento y control del plan de acción"; Fase 4: Etapa 4.2 "Comparación de resultados" y Etapa 4.3 "Implementación de medidas correctivas"
Escasa y /o desorganizada cooperación con actores locales	Se desconocen los actores locales existentes	Fase 1: Etapa 1.1; paso 3: "Relevamiento de actores locales"; Fase 2: Etapa 2.2 "Acercamiento con los actores locales"
	Se desconocen mecanismos de cooperación	Fase 1: Etapa 1.1; paso 3: "Relevamiento de actores locales"; Fase 2: Etapa 2.2 "Acercamiento con los actores locales"
	Se desconocen las oportunidades y ventajas a través de la cooperación	Fase 1: Etapa 1.1; paso 3: "Relevamiento de actores locales"; Fase 2: Etapa 2.2 "Acercamiento con los actores locales"
Distribución inadecuada de recursos	Los recursos no son gestionados adecuadamente	Fase 1:Etapa 1.1 "Análisis interno y externo"; Fase 2:Etapa 2.1 "Determinación de los objetivos estratégicos"; Etapa 2.2 "Acercamiento con los actores locales" y Etapa 2.3 "Elaboración del plan de acción"; Fase 3: Etapa 3.2 "Seguimiento y control del plan de acción"

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior, el instrumental metodológico desarrollado para las Ferias Francas de la provincia de Misiones facilita su gestión estratégica y permite mejorar su capacidad organizacional a través de la eliminación y / o minimizar las causas de falla que han sido detectadas.

3.4 Conclusiones parciales

1. Tanto el instrumental metodológico propuesto como sus procedimientos asociados fueron consideradas por el grupo de expertos, en su variante Delphi, elegidos por su competencia y capacidad de análisis sobre el objeto de estudio, como instrumentos “robustos” para los fines que fueron concebidos.
2. El modelo conceptual y el procedimiento general propuesto, se consideró viable por parte de los expertos consultados, quienes además consideraron, que permitiría, generar soluciones específicas para mejorar las capacidades organizacionales por medio de la cooperación con los actores locales y la gestión estratégica.
3. El instrumental metodológico diseñado para facilitar la gestión estratégica y contribuir a la toma de decisiones de las Ferias Francas de la provincia de Misiones, Argentina demostró, mediante su modelación por RFT y posterior simulación que presenta su factibilidad estructural y funcional sin impedimentos estructurales (obstáculos o limitaciones) al haberse simulado su ejecución con los recursos previstos y sin interrupciones ni bloqueos.
4. El caso de estudio permitió conocer en profundidad los principales aspectos que caracterizan a la FF bajo estudio y, además, permitió la aplicación de algunos procedimientos específicos, los cuales demostraron su utilidad y pertinencia para los fines que fueron diseñados.
5. Los resultados expuestos permiten concluir que la hipótesis general de investigación quedó demostrada a partir de las evidencias aportadas a su favor, con una valoración positiva mediante el la aplicación del método Delphi, en la verificación de la factibilidad de ejecución de la solución propuesta mediante las Redes de Flujo de Trabajo, de la “robustez” de los procedimientos metodológicos desarrollados, y en la evidencia adicional a su favor presentada a través del caso de estudio, que puso en evidencia los mecanismos internos diseñados para eliminar o minimizar los efectos de posibles fallas en la gestión de la organización y, a la vez, permitió testear la aplicación de varias herramientas y / o procedimientos que lo conforman.

CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones generales

1. La revisión del “estado del arte y la práctica” dejó en evidencia la importancia de las Ferias Francas de la provincia de Misiones como organizaciones de la Agricultura Familiar y, la necesidad de emprender procesos de investigación científica que auxilien y les permitan mejorar sus capacidades organizacionales a partir de la ejecución de un modelo de gestión estratégica, a la vez que les permitan enfrentar los retos cada vez más exigentes del entorno.
2. En la literatura especializada se encuentra gran cantidad experiencias sobre cooperación en sectores específicos de producción de alimentos y en circuitos cortos, orientados mayoritariamente a la obtención de resultados económicos en el corto plazo que contribuyan a la sobrevivencia de las organizaciones de productores, generalmente en contextos económico-sociales y culturales específicos por lo que, para su empleo como es en caso particular de las Ferias Francas resulta imprescindible adecuarlos a las particularidades locales, y hacia objetivos relacionados con el Desarrollo Local.
3. El problema científico manifestado resultó congruente, tanto científica como prácticamente, al comprobarse que no se dispone de instrumentos metodológicos que permitan generar soluciones alternativas para facilitar la gestión estratégica en este tipo de organizaciones, y contribuir a la toma de decisiones, como una alternativa consciente y orientada estratégicamente hacia la mejora continua.
4. El instrumental metodológico (modelo conceptual, procedimiento general y procedimientos específicos) desarrollados en el marco de la investigación permiten facilitar la gestión estratégica de las Ferias Francas de la provincia de Misiones, incluir la participación de los actores locales y contribuir a la toma de decisiones, a la vez de orientarlos estratégicamente hacia el logro de mejoras en sus capacidades organizacionales, con lo cual se constituye en una solución alternativa para potenciar el conjunto de recursos y capacidades endógenas presentes en el territorio.
5. La incorporación de las organizaciones locales como cuarto actor de la “Cuádruple hélice”, donde este último actor se caracteriza por estar comprometido con las necesidades locales, y poseer conocimiento de los recursos endógenos le otorga un potencial adicional para explicar y fundamentar procesos sostenibles de desarrollo local, donde los de la provincia de Misiones son representativos.

6. El modelo conceptual y los procedimientos desarrollados en la presente investigación cuyo núcleo se encuentra en la necesidad de facilitar la gestión estratégica como garantía de la supervivencia ante un entorno dinámico, permite fortalecer las capacidades organizacionales de cada Feria Franca, adaptadas a las especificidades de cada caso, que permiten identificar desviaciones y adoptar medidas necesarias para subsanarlos.
7. La hipótesis general de investigación fue comprobada a nivel de factibilidad de aplicación, al verificarse, por una parte, que la concepción metodológica y su estructura interna resulta adecuada y pertinente para los fines que fueron concebidos, así como por los resultados positivos esperados de su futura aplicación, según opiniones consensuadas de la consulta a expertos competentes; por otra, la modelación por Redes de Flujo de Trabajo, y su posterior simulación computacional y análisis, permitió concluir que el mismo puede ejecutarse completamente con los recursos previstos y sin bloqueos ni interrupciones, y que los recursos previstos son adecuados para ello. Adicionalmente, el análisis de una Feria Franca en funcionamiento reveló que las potenciales fallas de gestión (determinadas mediante la aplicación de AMFE) pueden ser eliminadas o atenuadas mediante los mecanismos previstos en el procedimiento diseñado el marco de esta investigación y, adicionalmente, permitió la aplicación parcial de algunos instrumentos que conforman el mismo.

Recomendaciones

1. Continuar con la aplicación en el ámbito de las Ferias Francas con el propósito de consolidar la implementación de la gestión estratégica e incorporar aspectos, tales como: causas de éxito o fracaso de estos circuitos de comercialización cortos; perfeccionar los procesos y herramientas específicas diseñadas e incorporar aspectos no fueron contemplados y que pudieran surgir a partir de su aplicación práctica
2. Extender la investigación iniciada e incorporar líneas vinculadas con aspectos relacionados con los campos definidos en el horizonte de crecimiento que pueden ser alcanzados por las Ferias Francas; perfeccionar los métodos y herramientas específicas diseñadas e incorporar aspectos no contemplados que pudieran surgir a partir de su aplicación práctica; analizar el impacto económico que genera la Feria Franca en la provincia.
3. Continuar perfeccionando el instrumental metodológico desarrollado mediante la incorporación pertinente de herramientas de control de gestión, soportadas en aplicaciones informáticas, factibles de utilizar en las condiciones en que funcionan estas asociaciones.
4. Proseguir la divulgación la divulgación de los resultados obtenidos en esta investigación a través de presentaciones en eventos científico-tecnológicos, y en especial, en las Ferias Francas, en los

organismos que las nucleen, o los estamentos gubernamentales que tienen la responsabilidad de velar por su funcionamiento.

5. Incorporar los resultados de esta investigación a las líneas de investigación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Misiones (FI-UnaM) como una vía más para continuar profundizando el necesario vínculo Academia, Organizaciones locales, Empresa y Estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Achterbosch, T. J., Escudero, A. G., Dengerink, J. D., y van Berkum, S. (2019). Synthesis of existing food systems studies and research projects in Europe. European Commission, Directorate General for Research and Innovation. doi:10.2777/004919.
2. Aerni, P., Nichterlein, K., Rudgard, S., y Sonnino, A. (2015). Making agricultural innovation systems (AIS) work for development in tropical countries. *Sustainability*, 7(1), 831-850.
3. Agüero, D., G. Sandoval, V. Freire, R. Carrera, M. Crivellaro, C. Gramaglia, V. García, y C. Viola. (2014). Perfil del consumidor en una modalidad alternativa de comercialización: estudio en la feria de villa las rosas-córdoba. (1):1-18.
4. Alarcón Pérez, O. A., y González Becerra, H. E. (2018). El desarrollo económico local y las teorías de localización. Revisión teórica. *Espacios*, 39(51), p. 4. doi:ISSN 0798 1015.
5. Albicette Bastreri, M. M., y Chiappe Hernández, M. (2012). Una experiencia de investigación participativa en Uruguay. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 9(1), 29-54.
6. Alburquerque Llorens, F. (2004). Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL N° 82. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Chile. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/19413/lcg2220e-Alburquerque.pdf> Acceso: septiembre de 2015.
7. Alcoba, D. y Dumrauf, S. (2011). Agricultura Familiar: Del productor al consumidor. Apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la Agricultura familiar en Argentina. Ediciones INTA, marzo, p. 80.
8. Alston, J. M., y Pardey, P. G. (2014). Agriculture in the global economy. *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 121-46.
9. Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., y Herrera, D. (2013). Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa, IICA. San Salvador. Disponible en: <http://www.iica.int> (Acceso: 3 Febrero 2019).
10. Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
11. Anello, M. C. (2014). Los términos de intercambio en las ferias francas de la agricultura familiar. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones, p. 21.
12. Áñez Méndez, C., y Petit, E. E. (2010). Capacidad organizacional en la implementación de sistemas computarizados. Casos: Propilven y LUZ FM 102.9. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 604-618.
13. Apablaza, G. F. (2020) Análisis de dinámicas socio técnicas en Ferias de la Agricultura Familiar del norte patagónico: el caso de las provincias de Río Negro y Neuquén. Universidad Nacional de Quilmes. doi:10.13140/RG.2.2.21964.08321.
14. Arenal, A., C. Armuña, C. Feijoo, S. Ramos, Z. Xu y A. Moreno (2020). Innovation ecosystems theory revisited: The case of artificial intelligence in China. *Telecommunications Policy*, 44(6), pp. 1-27. doi: 10.1016/j.telpol.2020.101960.
15. Arley Orozco, O., y G. Llano Ramírez (2016). Sistemas de Información Enfocados En Tecnologías de Agricultura de Precisión y Aplicables a La Caña de Azúcar, Una Revisión." *Revista Ingenierías Universidad de Medellín* 15(28):103-24. doi: 10.22395/rium.v15n28a6.
16. Argüello, P., y Vicente, A. (2018). Análisis y estructuración de un modelo de gestión como herramienta de desarrollo productivo, de la Asociación de Campesinos Autónomos de las Comunidades de las Medianía, Cabuyal y Sandoval, Cantón Rioverde, Provincia de Esmeraldas. Ecuador
17. Armijos Robles, L.A., Galarza, S. y García, J. (2017). The prospective thinking y approaches in latin american organizations. *Revista CIENCIA*, 19, pp. 317-333.
18. Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P. y Piirainen, T. (2010). Exploring the Quadruple Helix Report of Quadruple Helix. Research For the CLIQ Project, Co-Financed by European Regional Development Fund INTERREG IVC Programme. Work Research Centre University of Tampere, Finlandia.
19. Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista centroamericana de administración pública*, 71, pp. 13-29.
20. Ayón Ponce, G., Zea Barahona, C. y Zambrano Acosta, J. (2020). Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa. *Dominio de la ciencia*, 6(3), pp. 487-507. Disponible en: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.
21. Barboza Arias, L. (2018). Potencial de los Circuitos Cortos como Estrategia para la Construcción de mercados locales: El caso de la Uchuva en Costa Rica. *Revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible*, 3(2), pp. 1-19.
22. Barros, M., Cieza, R. I., Dumrauf, S., Fontana, P., Servat, M., Alustiza, N., y Mele, M. R. (2015). Banco Social y Feria Manos de la Tierra: 2005-2015. Balance y proyecciones a diez años de su creación. *Revista de la Facultad de Agronomía, La Plata*, 114(3), 153-168.
23. Bartels, E. M. (2013). How to perform a systematic search. *Best practice y research Clinical Rheumatology*, 27(2), pp. 295-306.
24. Barsky, A., y Aboitiz, P. (2012). Construyendo nueva institucionalidad en el INTA. La experiencia de creación de la agencia experimental AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires), especializada en agricultura periurbana. VII Jornadas de Sociología.

25. Barreto, I. (2010). Capacidades dinámicas: Revisión de la investigación pasada y agenda para el futuro. *Diario de gestión*, 256-280
26. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
27. Battista, S. C., Feito, M. C., Cruz, A. O., Irigoyen, M. S., Virdó, A. N., Aznar, M. V., ... y Almonacid, C. A. (2018). Caracterización del sector agrícola en el Partido de La Matanza: sustentabilidad económica, social y ambiental.
28. Bartolomé, L. J., y Schiavoni, O. M. G. (2008). Desarrollo y estudios rurales en Misiones.
29. Bayona Pico, J. F., y S. García Méndez. (2021). Cooperación Empresarial: Un Análisis En El Sector Manufacturero." *I+D Revista de Investigaciones* 16(2):58–68. doi: 10.33304/revinv.v16n2-2021006.
30. Besold, S. S. (2015). Familiares del noreste de Misiones. La producción de alimentos y el cultivo de tabaco como alternativas productivas : un abordaje desde el enfoque sistémico. Universidad Nacional de Misiones.
31. Betancourt, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm.
32. Blundo Canto, G. y De Romemont, A. (2020). ImpresS ex ante. Enfoque para co-construir ex ante las vías de impacto de la investigación para el desarrollo. Guía metodológica ImpresS ex ante (segunda versión): CIRAD <https://www.cirad.fr/>.
33. Boffill Vega, S., Calcines Díaz, C.M. y Sánchez Cid, A. (2009). Modelo de Gestión Para Contribuir al Desarrollo Local, Basado en el Conocimiento y la Innovación en Cuba. *Ingeniería Industrial*, 4(1979), pp. 1–28.
34. Borrego, M., y J. Vicente. (2014). Historia de La Agronomía. reimpressa. editado por Mundi Prensa Libros.
35. Borja Vivero, J.F. y Valdivia Álvarez, R. (2015). Introducción a la agronomía. Editado por EDIMEC. Quito.
36. Bramer, W. M., Rethlefsen, M. L., Kleijnen, J., y Franco, O. H. (2017). Optimal database combinations for literature searches in systematic reviews: a prospective exploratory study. *Systematic reviews*, 6(1), 1-12.
37. Bravo, C. C. C., Zurita, M. P. F., y Segovia, G. W. C. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231.
38. Brignardello, M., y Andrieu, J. (2020). Análisis de Circuitos Cortos de Comercialización en San Juan. *RevIISE Revista De Ciencias Sociales Y Humanas*, 15(15), pp. 25–40. Disponible en: <http://www.ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/article/view/351/415>.
39. Brume González, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51), p. 20. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>.
40. Burgo Bencomo, O. B., Gaitán Suazo, V., Yanez Sarmiento, J., Zambrano Morales, Á. A., Castellanos Pallerols, G., y Estrada Hernández, J. A. (2019). La Economía circular, una alternativa sostenible para el desarrollo de la agricultura.
41. Burin, D. (2017). Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Argentina : IICA; INTA, p. 416.
42. Blaxter, L., Hughes, C. yamp; Tight, M. (2001). How to research. Maidenhead, Berkshire, England: Open University Press.
43. Caballero, L., Dumrauf, S., González, E., Mainella, F., y Moricz, M. (2010). Los procesos organizativos de la agricultura y la creación de ferias y mercado de economía social. *Otra Economía*, 4(7), pp. 43–66.
44. Cabrera, H. R., León, A.M. y Medina, D.N. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales (Revisión of the state of the art for the administration y improvement of the managerial processes), pp. 1–22.
45. Cabezas Herrera, A. P. (2017). Evaluación del proceso de elaboración de pan en la empresa Palpes SA a través del Análisis de Modo y Efecto de Falla (AMEF) [Tesis de Maestría]. Universidad de las Américas, Quito.
46. Cabrol, D., Silvetti, F., Soto, G., y Cáceres, D. M. A. (2020). Agricultura familiar y políticas públicas en Argentina. Universidad Nacional de Quilmes: Cuadernos del CEAR, N° 7.
47. Calderón, P., Giraldo, E. y C. Grisa. (2019). Actores, Redes y Alimentos: La Participación de La Agricultura Familiar y Campesina En La Alimentación Escolar del Brasil y Colombia. *Redes* 24(1):62–80. doi: 10.17058/redes.v24i1.13049.
48. Caporal, F. R., y Costabeber, J. A. (2002). Agroecología: enfoque científico e estratégico. *Agroecología e desenvolvimiento rural sustentável*, 3(2), 13-16.
49. Calivá, J. E. (2009). Manual de capacitación para Facilitadores, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Editores IICA. San José, Costa Rica: Imprenta IICA, Sede Central. Disponible en: <http://repiica.iica.int/docs/B1577E/B1577E.pdf>.
50. Calo, I., Giménez, T., Real, E., y Renting, H. (2012). Circuitos cortos de comercialización en Andalucía: un análisis exploratorio (No. 1102-2016-91111, pp. 193-227).
51. Calvo Olivares, R. (2016). Metodología Cualitativa Prospectiva de Análisis de Error Humano en Plantas de Biocombustibles. [Tesis Doctoral en Ingeniería]. Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO), Departamento de Ingeniería Industrial. Mendoza, Argentina. 299 p.
52. Campos Gómez, M. (2012). Modelo de Gestión Estratégica. Experiencias en la UBPC “El Zapato”, municipio Martí, provincia de Matanzas. [Tesis Doctoral en Ciencias Agrícolas]. Universidad Agraria de La Habana, Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural, EEPF. Mayabeque. 100 p.

53. Cano Olivos, P., Orue Carrasco, F., Martínez Flores, J. L., Mayett Moreno, Y., y López Nava, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), pp. 181–203. doi:10.1016/S0186-1042(15)72151-0.
54. Caracciolo Basco, M. (2012). Estudio de los consumidores de la feria de la agricultura familiar "Manos de la Tierra". *II Jornadas de Agricultura Familiar*. La Plata.
55. Caracciolo Basco, M., Fontana, P., Haro, A. D., para la Cooperación Técnica, F. C., José, S., Competitividad y de Desarrollo Territorial, P. H. (2016). Situación de la institucionalidad de apoyo a la innovación comercial y de los procesos de gestión comercial de la agricultura familiar en la Argentina.
56. Carballo González, C. (2007). Las Ferias Francas de Posadas (Misiones) y la Seguridad Alimentaria, 6ta. Biental del Coloquio de Transformaciones Territoriales, p. 25. Disponible en: http://www.augm-cadr.org.ar/archivos/6to-coloquio/pdf/07_01.pdf (Acceso: 28 Febrero 2017).
57. Carcedo, A., Mascotena, D., Morris, D., Behrendt, V., y Mosse, L. (2014). Manual de herramientas para feriantes. Buenos Aires: Ediciones INTA.
58. Cárdenas Agreda, H. (2009). Diseño conceptual de un modelo de gestión de la innovación colaborativa para una empresa de telecomunicaciones. Medellín, Colombia. Recuperado (2013, junio 7) de <http://www.bdigital.unal.edu.co/2239/1/71263734.20091.pdf>
59. Carrión, L., Zula, J., y Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Ciencia Administrativa*, (1), 82-102.
60. Castagna, A., Véntola, V. y Zabala, P. (2017). X Jornadas Nacionales de Investigadores en Economías Regionales: dinámicas actuales de la acumulación en el territorio: hacia visiones alternativas del desarrollo. 1st edn. Editores U.N. de Rosario.
61. Castillo Fajardo, A. y González Torres, G. (2019). Alternativas para el desarrollo socioeconómico local, redel. *Revista Granmense de Desarrollo Local*, 3. Disponible en: <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/763/1379> (Acceso: 3 Julio 2019).
62. Castro Calderón, M. J. (2017). Análisis y propuestas de mejora del modelo de gestión de la Comisión Nacional contra la Biopiratería: Caso Peruano (Doctoral dissertation, Universidad ESAN).
63. Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización, *Revista nacional de administración*, 1(2), pp. 31–54. doi:10.1016/S1135-2523(12)60033-1.
64. Castro Rodríguez, A. M., Becerra Ardila, L. E. y Romero Riaño, E. (2016). Factores de éxito en proyectos de cooperación. Caso Universidad Industrial de Santander. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24, pp. 413–429. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151352656010> (Acceso: 2 Enero 2020).
65. Catalano, J., Mosse, L. y Maggio, A. (2014). Agricultura familiar en Argentina. *Innovación institucional en el INTA, Cuadernos de Ciencia y Tecnología*, 31(1), pp. 265–288.
66. Cattaneo, C., y Lipshitz, H. (2008). Criterios para solucionar problemas de comercialización de productos agropecuarios en pequeña escala. *Serie Documentos de Capacitación*, N°3.
67. CEPAL (2013). Agricultura familiar y circuitos cortos. Nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición. Serie de Seminarios y Conferencias. Santiago, Chile: Cepal.
68. CEPAL FAO IICA (2019). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2019-2020. San José, Costa Rica: IICA. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45111/CEPAL-FAO2019>
69. CEPAL. (2014). Agricultura familiar y circuitos cortos: nuevos esquemas de producción, de comercialización y de nutrición. Memoria del Seminario sobre Circuitos Cortos, septiembre de 2013, Santiago, Chile.
70. CEPAL (2016). Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile, Chile, p. 286. doi:10.3928/0148-4834-19901101-05.
71. Cebey, M. (2019). Entrevista personal al Sr. Director de Agricultura de la Secretaría de Estado de Agricultura Familiar de la provincia de Misiones. Yasinski, S. E. (entrevistadora). Posadas, Misiones, Argentina
72. Censo Nacional Agropecuario (2018). Obtenido de <https://cna2018.indec.gob.ar/informe-de-resultados.html>
73. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
74. Chaterji, S., Delay, N., Evans, J., Mosier, N., Engel, B., Buckmaster, D., ... y Chandra, R. (2020). LATTICE: Machine Learning, Data Engineering, and Policy Considerations for Digital Agriculture at Scale. *IEEE internet of things journal*.
75. Chevalier, J., y Buckles, D. (2008). *Guide sur la recherche collaborative et l'engagement social*. Ottawa: IDRC Editions Eska. CNA 2018 (26 Febrero 2021).
76. Chiangmai, C. N. (2017). Creating efficient collaboration for knowledge creation in area-based rural development. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2), 175-180.
77. Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores . Su impacto en lo laboral, *Observatorio Laboral*, 2, pp. 133–153.
78. Cieza, R. I. (2012). Financiamiento y comercialización de la agricultura familiar en el Gran La Plata: Estudio en el marco de un proyecto de Desarrollo Territorial. *Mundo agrario*, 12(24), 00-00.
79. Cittadini, R., Caballero, L., Moricz, M., y Maniella, F. (2010). *Economía social y agricultura familiar: hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención*. Buenos Aires: Ediciones INTA, 2010.

80. Colman, D.L. (2009). Las Ferias Francas, una forma de comercialización de la Agricultura Familiar. IPAF NEA.
81. Coraggio, J. L. (2011). Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital. 1st edn. Editores E. Abya-Yala. Quito, Ecuador.
82. Corsi, A., Novelli, S. y Pettenati, G. (2018). Producer and farm characteristics, type of product, location: Determinants of on-farm and off-farm direct sales by farmers. *Agribusiness*, 34(3), pp. 631–649. doi:10.1002/agr.21548.
83. Council, W.R. (2019). Final report The benefits and challenges of farmer-led, collaborative, sub-catchment policy methods and plans for consideration in the Waikato Catchment: A literature review.
84. Craviotti, C. y Soleno Wilches, R. (2015). Circuitos cortos de comercialización agroalimentaria: un acercamiento desde la agricultura familiar diversificada en Argentina. *Mundo Agrario*, 16(33).
85. Cremaschi, A., Bravo, M. L., y Scaturice, D. (2013). La Feria Manos de la Tierra como canal alternativo, potencialidades y principales problemáticas. Estudio de caso de comercialización en el Cinturón Hortícola Platense. Departamento de Desarrollo Rural, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Universidad Nacional de La Plata.
86. Crespo Borges, T. (2007). Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica. 1st edn. Editores A. J. P. Galván. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
87. CONEAU (2004). Guía de Autoevaluación para acreditación de carreras de grado Ingeniería Industrial y Agrimensura (convocatoria 2004). Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina. <http://www.coneau.edu.ar/>. Acceso: julio de 2017
88. Cruz Rodríguez, J. (2020). Acercamiento al Criterio de Expertos en la Investigación. I Congreso Virtual de Ciencias Básicas Biomédicas de Granada.
89. Cubero, J. I. (2018). Historia general de la agricultura. Córdoba: Guadalmazán.
90. Day Farnsworth, L., y Morales, A. (2011). Satiating the demand: Planning for alternative models of regional food distribution. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 2(1), 227–247.
91. De Bono, E. (1986). Ideas about thinking: Excerpts from Edward de Bono's "letter to thinkers". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 3, no 1, p. 57-62.
92. Degregori, C. I. y Huber, L. (2006). Cultura, poder y desarrollo rural, SEPIA XI, 1(1), pp. 452–500.
93. De los Ríos Carmenado, I., Díaz Puente, J.M. y Cadena Iñiguez, J. (2011). La iniciativa leader como modelo de desarrollo rural: Aplicación a algunos territorios de México, *Agrociencia*, 45(5), pp. 609–624.
94. Díaz de Salas, S. A., Mendoza Martínez, V. M. y Poras Morales, C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. Razón y Palabra. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706040>.
95. Digesto Jurídico de Misiones. <http://digestomisiones.gob.ar/>
96. Djenderedjian, J. (2020). Del arado criollo al granero del mundo. La transformación tecnológica de la agricultura pampeana Argentina, 1840-1900. *Historia mexicana*, 70(1), 99-149.
97. Drucker, P. (1986). La disciplina de la innovación. *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trimestre.
98. Elgue, M., y Chiaradía, C. (2006). Formas Asociativas para la Agricultura Familiar. Buenos Aires: PRODERNEA-PRODERNOA.
99. Enrique Jiménez, A. y Barrios Fraile, E. (2018). Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. Barcelona, pp. 159–168.
100. Escalona Aguilar, M. A. (2009). Los tianguis y mercados locales de alimentos ecológicos en México: su papel en el consumo, la producción y la conservación de la biodiversidad y cultura. Universidad De Córdoba.
101. Escobar, J. A. H. (2013). Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela (tesis). Universidad de Córdoba (ESP).
102. Etkin, J. (2014). Capital social y valores en la organización sustentable: El debe ser, poder hacer y la voluntad creativa. 1st edn. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
103. Etzezarreta, M. (1977). La evolución de la agricultura campesina. *Agricultura y sociedad*, 5, 51-142.
104. Etzkowitz, H. (1990). The second academic revolution: The role of the research university in economic development The research system in transition (pp. 109-124): Springer.
105. Etzkowitz, H., y Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST review*, 14(1), 14-19.
106. FAO (2016). Agricultura sostenible: Una herramienta para fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i5754s.pdf> (Acceso: julio 2019).
107. FAO (2017). The future of food and agriculture Trends and challenges, FAO. Rome, p. 44. Disponible en: www.fao.org/3/a-i6583e.pdf.
108. FAO (2018). Panorama de la pobreza rural en América Latina y el Caribe. Soluciones del siglo XXI para acabar con la pobreza en el campo. Santiago, Chile: Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO., p. 112. Disponible en: <https://www.fao.org/3/CA2275ES/ca2275es.pdf>.
109. Feito, M. C. (2020). Comercialización de la agricultura familiar para el desarrollo rural: feria de la Universidad Nacional de La Matanza, *Revista de Economía y Sociología Rural*, 58(1), pp. 1–19. doi:10.1590/1806-9479.2020.187384.

110. Felcman, I., y Blutman, G. (2011). Nuevos modelos de gestión pública: cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del big bang paradigmático. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL. doi: <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-244.pdf>.
111. Fernández, G., Narváez, M. y Senior, A. (2010). Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio, *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(76), pp. 481–483.
112. Fernández, L. y Natividad, P. (2018). Sistemas alimentarios locales en los Andes, *LEISA, revista de agroecología*, 34(Junio).
113. Ferrari, C., Rodríguez, V., Seba, N., Carballo, C., Bunge, M., y Boucau, F. (2014). Experiencias y construcción de la "Feria del Productor al Consumidor" en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. *Jornadas "La viabilidad de los 'inviabiles'. Estudios, debates y experiencias sobre formas de producción alternativas al modelo concentrador en el agro"*, Universidad Nacional de Quilmes, 130.
114. Ferrato, A. J., y Rodríguez, F. (2010). Buenas prácticas agrícolas para la agricultura familiar: cadena de las principales hortalizas de hoja en Argentina. Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación Argentina, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y Universidad Nacional de Rosario, Buenos Aires, Argentina.
115. Ferrer, G., Barrientos, M. y Saal, G. (2017). La Organización De Productores Familiares En Las Ferias Francas De La Provincia De Córdoba, *FAVE Sección Ciencias Agrarias*, 16(2), pp. 25–32. doi:10.14409/fa.v16i2.7016.
116. Feversani, S. R. (2022). Entrevista personal al Sr. Técnico de extensión, Agencia de Extensión Rural Oberá INTA. Yasinski, S. E. (entrevistadora). Oberá, Misiones, Argentina
117. Ferreira, M. (2019). Entrevista personal al Sra Ministra de Agricultura Familiar de la provincia de Misiones. Yasinski, S. E. (entrevistadora). Posadas, Misiones, Argentina
118. Fingerhann, L. (2017). Representaciones de los productores/feriantes de la Feria de Pequeños Productores Familiares Manos de la Tierra, del productor al consumidor, en torno a la construcción de mercados de la economía social y solidaria, Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes, Buenos Aires. Disponible en: <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/258>.
119. Flores Loriga, J., Fernández Lorenzo, A. y Torres Páez, C.C. (2017). Análisis teórico sobre la integración entre actores a los procesos de gestión estratégica del desarrollo escala local, *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*, 14(1), pp. 1–14.
120. Fonseca Carreño, N. E. y Vega Baquero, Z. Y. (2019). Sostenibilidad como estrategia de competitividad empresarial en sistemas de producción agropecuaria, *Revista Estrategia Organizacional*, 8(1), pp. 9–26. doi:10.22490/25392786.3168.
121. Formento, H. R. (2015). El proceso de mejora continua: claves para el desarrollo exitoso de las organizaciones. Ediciones UNGS, Universidad Nacional de General Sarmiento.
122. Franco Castro, A., Zарtha Sossa, J. W., Solleiro, J. L., Montes, J. M., Vargas Martínez, E. E., Palacio Piedrahita, J. C., y Hoyos Concha, J. L. (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. *Revista lasallista de investigación*, 15(1), 75-89.
123. Fuentes, M. L. J., Prada, D. C. R., Vargas, A. M., y Caicedo, G. C. (2011). Gestión tecnológica: conceptos y casos de aplicación. *Revista GTI*, 10(26), 43-54.
124. Freed, D. (2013). *Administración estratégica*. Editores Pearson. México D.F.
125. Friedmann, H. (2007). Scaling Up: Bringing Public Institutions and Food Service Corporations into the Project for a Local, Sustainable, Food System in Ontario, *Agriculture and Human Values*, 24, pp. 389–398.
126. Gaitán Rebollo, L. K. (2007). Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos. (Tesis). Fundación Universidad del Norte. Departamento de Ingeniería Industrial. Barranquilla.
127. Galvão, A. R., C. Mascarenhas, R. Rodrigues, C. Marques y C. Leal (2017). A quadruple helix model of entrepreneurship, innovation and stages of economic development, *Review of International Business and Strategy*, 27(2), pp. 261-282. doi:10.1108/RIBS-01-2017-0003>.
128. García Guerreiro, L. (2008). De resistencias, estrategias y alternativas: el caso de las ferias francas de Misiones, IX Congreso Argentino de Antropología Social. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Misiones, Posadas, p. 19.
129. Garzón Rodríguez, C. M. (2011). Análisis De Los Conceptos De Administración, Gestión Y Gerencia En Enfermería, Desde La Reproducción Científica De Enfermería. En América Latina. Universidad Nacional de Colombia. doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
130. Gervásio, G. W. y Pierre, F.C. (2021). Método Gut Aplicado À Gestão de Risco de uma Indústria Metalúrgica, *Tekhne e Logos*, 12(3), pp. 78–85.
131. Gimer, I. M., Michelena, E. y Hernández, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Revista Industrial* 31 (2): 1-6.
132. Giordano, G. y Golsberg, C. (2013). Desarrollo tecnológico y agricultura familiar: una mirada desde la investigación acción participativa. Buenos Aires. Buenos Aires: Ediciones INTA, p. 62.
133. Geilfus, Frans. (2002) 80 herramientas para el desarrollo participativo. IICA.
134. Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Manual de la Prospectiva Estratégica. Barcelona: MARCOMBO.
135. Golsberg, C., y Dumrauf, S. (2010). Las Ferias de la Agricultura Familiar en la Argentina. Comercialización y financiamiento. Ediciones INTA, Buenos Aires.

136. Gouel, C., y Guimbard, H. (2019). Nutrition transition and the structure of global food demand. *American Journal of Agricultural Economics*, 101(2), 383-403.
137. Gómez Hernández, M. (2007). Manual de Técnicas y Dinámicas, *Revista española de pedagogía*, 3, p. 63.
138. Gómez López, N. D. (2013). La feria de emprendedores de la economía social La Plata: Cuando la calle hace escuela. Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
139. Gómez Rodríguez, D. T. (2021). Tendencias e instrumentos para identificar la sostenibilidad en la agroindustria, *Revista iberoamericana de bioeconomía y cambio climático*, 7(14), pp. 1700–1712. doi:10.5377/ribcc.v7i14.12819.
140. Gonzáles, M. (2018). La agricultura de precisión como fuente de alimento global para 2050, *Review of Global Management*, 3(2), pp. 86–88. doi:10.19083/rgm.v3i2.781.
141. González Sosa, J. V, Quijada, M. A. López Ontiveros y P. Pérez Montoya. (2018). Mantenimiento Industrial En Máquinas Por Medio de AMFE. *Ingeniería Industrial* 17(3):209–25.
142. González Tapia, A., J. L. Verástegui, y N. A. Pedraza Melo. (2020). El Papel de Los Actores de La Cuádruple Hélice En El Emprendimiento Tecnológico de Tamaulipas. *Paradigma Económico* 12(2):93. doi: 10.36677/paradigmaeconomico.v12i2.15521.
143. Granja Guerra, E. (2016). Modelo de gestión agrícola de la cadena agroproductiva de la quinua (*Chenopodium quinoa*), como herramienta de sostenibilidad de la agricultura familiar en las comunidades del Carmen y San Agustín parroquia de Píntag.
144. Grinberg, E. D. (2014). Alternativas de Comercialización Para La Agricultura Familiar. El Caso de Las Ferias de La Agricultura Familiar En La Patagonia Argentina. *Producción Agropecuaria y Desarrollo Sostenible* 2(2):57–79. doi: 10.5377/payds.v2i0.5425.
145. Grisa, C y Sabourin, E. (2019). Agricultura Familiar: de los conceptos a las políticas públicas en América Latina y el Caribe. 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.fao.org/publications/es> (Acceso: 7 noviembre 2019).
146. Guardiola, J., González, V. y Vivero, J. (2006). La seguridad alimentaria: estimación de índices de vulnerabilidad en Guatemala, VIII Reunión de Economía Mundial, 20-22 de abril.
147. Guerra, M, Gertrudis F, Salirrosas Zegarra y C. Lubby. (2015). Propuesta de mejora en la gestión de inventarios en el almacén de una empresa comercializadora de productos del rubro industrial.
148. Guevara López, S. M., M. G. Arciniegas Romero, y W. M. Guerrero Villegas. (2017). Alternativas de Desarrollo Comunitario y Ferias Solidarias En Imbabura. *Revista Publicando* 4(11):545–69.
149. Gutiérrez Olvera, S., G. Montañez Moya, y C. Santamaria Velasco. (2016). Gestión de Las Organizaciones Productivas Rurales, Desde La Cultura Emprendedora y La Participación Del Gobierno Local. *Revista Ciencias Estratégicas* 24(35):155–70.
150. Gutiérrez, M. E., Suárez, M. V., y Villalba, A. E. (2021). Producir y comercializar en pandemia: estrategias emergentes de los agricultores familiares en Santiago del Estero durante 2020. *Trabajo y sociedad*, 22(37), 13-30.
151. Gutzler, C., K. Helming, D. Balla, R. Dannowski, D. Deumlich, M. Glemnitz, A. Knierim, W. Mirschel, C. Nendel, C. Paul, S. Sieber, U. Stachow, A. Starick, R. Wieland, A. Wurbs, y P. Zander. (2015). Agricultural Land Use Changes – a Scenario-Based Sustainability Impact Assessment for Brandenburg, Germany. *Ecological Indicators* 48:505–17. doi: 10.1016/j.ecolind.2014.09.004.
152. Haigh, N., y A. J. Hoffman. (2012). Hybrid Organizations. *Organizational Dynamics* 41(2):126–34. doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.006.
153. Hall, A., Sulaiman, R., Beshah, T., Madzudzo, E., y Puskur, R. (2009). Desarrollo de la capacidad de sistemas de innovación agrícola: ¿Instrumentos, principios o políticas?.
154. Hasche, N, L. Höglund, y G. Linton. (2020). Quadruple Helix as a Network of Relationships: Creating Value within a Swedish Regional Innovation System. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 32(6):523–44. doi: 10.1080/08276331.2019.1643134.
155. Hatten, K. J., Schendel, D. E., y Cooper, A. C. (1978). A strategic model of the US brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management journal*, 21(4), 592-610.
156. Hebinck, P., y Schneider, S. (2014). The construction of new, nested markets and the role of rural development policies: some introductory notes. In *Rural development and the Construction of New Markets* (pp. 17-31). Routledge.
157. Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard business review*, 67(6), 139-143.
158. Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México. México: McGraw-Hill Interamericana.
159. Héroult Fournier, C. (2014). La proximité perçue par les consommateurs vis à vis d'un circuit de distribution: conceptualisation et application à la vente directe de produits alimentaires (Doctoral dissertation, Montpellier Supagro).
160. Hoff, R. E. (2022). Entrevista personal al Sr. Actual presidente de la Feria Franca de Oberá. Yasinski, S. E. (entrevistadora). Oberá, Misiones, Argentina
161. Hernández Pérez, G. D., M. J. Mantulak, y R. Abreu Ledón. (2019). Aplicación de Redes de Flujo de Trabajo Para Determinar Activos Tecnológicos Estratégicos En Pequeñas Empresas Manufactureras. *Debates Sobre La Innovación* 3(2):1–13.

162. Herrera Acosta, R. J. (2006). Seis Sigma Un Modelo de Gestión. *Prospectiva*, 47–50.
163. Helming, S. y Göbel, M. (1998). Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP) Orientaciones para la planificación de proyectos. Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft, p. 32. Disponible en: http://www.amauta-international.com/zopp_s.pdf.
164. Herrera, R; Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. Universidad de Chile, vol. 10.
165. Hinojosa, M. A. (2003). Diagrama de gantt. Producción, procesos y operaciones, 48
166. Ibarra Mirón, S., Sarache Castro, W.A. y Suárez García, M. (2004). La Estrategia de producción: Una aproximación al nuevo paradigma en investigación en manufactura, *Revista universidad AEFIT*, 40(136), pp. 65–77.
167. IICA. (2020). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. <https://www.iica.int/es>
168. Infante, C. M., y Suárez, M. V. (2020). Los circuitos cortos de comercialización y su relación con los estilos de producción: Un estudio de caso en pequeños productores hortícolas de Santiago del Estero, Argentina.
169. Información legislativa documental (InfoLEG) <http://www.infoleg.gob.ar/>
170. ISO, 22301 (junio 2019). Organismo de certificación global. Obtenido de <https://www.nqa.com/es-pe/certification/standards/iso-22301>
171. Jara, C. E. (2020). Brotes que no quieren marchitar. El movimiento de ferias y las políticas para la agricultura familiar en Argentina (2015-2018), *Polis Revista Latoniamericana*, 19(55), pp. 144–158. doi:10.32735/S0718-6568/2020-N55-1450.
172. Jauriaritza, E. (2016). Guía Para La Organización de Mercados y Ferias Locales. Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras.
173. Jiménez Chavez, V. y C. Comet Weiler. (2016). Los Estudios de Casos Como Enfoque Metodológico. *Academo* 3(2):5.
174. Jiménez, C. N., Cristancho, A. D., y Castellanos, O. F. (2011). Papel de las capacidades en la valoración tecnológica. *Ingeniería e Investigación*, 31(2), 112-123.
175. Jolly, D. (2005) 'Starting a New Farmers Market', *The Farmers Market Management Series*, p. 108. Disponible en: www.sfc.ucdavis.edu.
176. Kasalaba, E. C. (2019). Entrevista personal al Sr. Asesor provincial de la Secretaría de Estado de Agricultura Familiar de la provincia de Misiones. Yasinski, S. E. (entrevistadora). Oberá, Misiones, Argentina
177. Kasalaba, E. C. (2022). Entrevista personal al Sr. Asesor provincial de la Secretaría de Estado de Agricultura Familiar de la provincia de Misiones. Yasinski, S. E. (entrevistadora). Oberá, Misiones, Argentina
178. Kneafsey, M., L. Venn, U. Schmutz, B. Balázs, L. Trenchard, T. Eyden-Wood, E. Bos, G. Sutton, y M. Blackett. (2013). Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of Their Socio-Economic Characteristics. *JRC Scientific and Policy Reports* (June):123.
179. Keohane, K (1984). *After Hegemony: Cooperation and Dis-cord in the World Political Economy*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
180. Kosacoff, B. (1993). La industria argentina: un proceso de reestructuración desarticulada. Buenos Aires: CEPAL-Fundación Volkswagen, p. 41. Disponible en: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/2747>.
181. Laaz Medina, N. J., y Cevallos Villegas, J. C. (2017). Análisis de la relación entre las empresas asociativas rurales cacaoteras y sus actores en la Provincia de los Ríos. [Tesis]. Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas.
182. Lacroix, P. y Gianmarco, C. (2010). Ferias y Mercados de Productores: Hacia nuevas relaciones campo ciudad. edición 20. Editado por C.P. de E. Sociles. Lima, Perú.
183. Lafforgue, J. (2011). La CONEAU y el sistema universitario argentino. Buenos Aires: CONEAU, p. 72.
184. Landeta, J. (1999). El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre. Barcelona: Barcelona: Ariel.
185. Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences, *Technological Forecasting Social Change Journal*, 73, pp. 467–482.
186. Larrouyet, C. (2015). Desarrollo sustentable. Origen, evolución y su implementación para el cuidado del planeta. (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/154>
187. Lattuada, M., Nogueira, M. y Urcola, M. (2015). Las formas asociativas de la agricultura familiar en el desarrollo rural argentino de las últimas décadas (1990-2014), CIRIEC - España. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (84), pp. 195–228. doi:10.7203/CIRIEC-E.84.13403.
188. La Trobe, H. F. (2002). Local food, future directions. A report of Friends of the Earth'. London, p. 71.
189. Llanos Encalada, M., y Bell Heredia, R. E. (2018). La Cultura Organizacional: Abordaje Conceptual Y Delimitación De Variables Para Su Estudio, *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), pp. 1–19.
190. Leydesdorff, L. (2010). The knowledge-based economy and the triple helix model. *Annual Review of Information Science and Technology*, 44(1), 365-417.
191. López Feldman, A., y Hernández Cortés, D. (2016). Cambio climático y agricultura: una revisión de la literatura con énfasis en América Latina *El Trimestre Económico*, *El Trimestre Económico*, LXXXIII(4), pp. 459–496. doi:10.20430/ete.v83i332.231.
192. López Gómez, L. (2018). El Método Delphi En La Investigación Actual En Educación. *Educación XX1* 21(1):17–40. doi: 10.5944/educXX1.

193. Lowe, M. J. (2019). Collaborative Marketing Enterprises: Local Food Exchanges and the Promise of Sustainability. Auburn University.
194. Lozada, M., y Velasco, J.M. (2010). Modelado dinámico basado en redes de Petri para el modelo de integración empresarial actor de empresa, *Scientia et Technica*, 16(44), pp. 140–145.
195. Lozano Flores, R. F. (2020). Propuesta de un sistema de gestión de almacén para reducir los sobrecostos en mype sector construcción. una revisión sistemática entre 2010 y 2020. Universidad Orivada del Norte.
196. Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35(5), 1–4.
197. Madoery, O. (2005). La primera generación de políticas locales de desarrollo en Argentina: Contexto, características y desafíos. Argentina: Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDeT).
198. MADR, IICA y BM (2003). Índice de capacidad organizacional – ICO: instrumento de diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11348/6369>.
199. Maggio, A. (2014). Espacios de comercialización en Franco crecimiento, *Revista de Investigaciones Agropecuarias (RIA)*, 40(1), pp. 17–21. ISSN: 0325-8718.
200. Maggio, A. (2021). La organización de la agricultura familiar en los procesos de desarrollo territorial, Ediciones INTA, p. 212.
201. Magrin, G. (2015). Adaptación al cambio climático en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en: <http://hdl.handle.net/11362/39842>.
202. Manzanal, M. (2002). Instituciones y gestión del desarrollo rural en Argentina, *Economía Sociedad y Territorio*, 12, pp. 557–591. doi:10.22136/est002002337.
203. Manzanal, M. (2004). Instituciones, territorio y gestión del desarrollo rural-local (teoría y praxis desde la realidad del norte argentino). VIII Seminario Internacional de la red Iberoamericana de Investigadores sobre globalización y territorio (RII). Universidad Nacional de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras. Buenos Aires.
204. Manzanal, M., Neiman, G. y Lattuada, M. (2006). Desarrollo rural Organizaciones, instituciones y territorios. 1st edn. Editores E.C. Buenos Aires. Disponible en: http://pertuba.com.ar/archivos/publicaciones/Libro_DR_Manzanal-Neiman-Latuada.pdf (Acceso: Julio 2019).
205. Mamani, I. (2017). Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas alimentarios. FAO. Santiago, Chile.
206. Mantulak, M. J. (2014). Gestión estratégica de los recursos tecnológicos en pequeños aserraderos de la provincia de Misiones, Argentina. [Tesis Doctoral en Ciencias Técnicas]. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV), Departamento de Ingeniería Industrial. Santa Clara, Cuba. 185 p.
207. Mantulak, M. J., y G. D. Hernández Pérez (2021). Gestión estratégica de los recursos tecnológicos: un enfoque en las pequeñas empresas de manufactura. 1ª ed. Posadas. EDUNAM- Editorial Universidad Nacional de Misiones. 160 p.
208. Manzo, E. V., Mendoza, D. C. C., Rodríguez, R. M. T., y Gutiérrez, B. C. M. (2017). Diagnóstico de los modelos de gestión de inventarios de alimentos en empresas hoteleras. *Revista científica ecociencia*, 4(3), 28-51.
209. Maredia, M. K., Shankar, B., Kelley, T. G., y Stevenson, J. R. (2014). Impact assessment of agricultural research, institutional innovation, and technology adoption: Introduction to the special section. *Food Policy*, 44, 214-217.
210. Mariano, R., Papagno, S. y Vitale, J. (2022) Prospectiva en el sector agrícola y alimentario. Guía técnico-metodológica.
211. Martínez, A. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial Álvaro, *Calidad: Revista mensual de la Asociación Española para la Calidad*, 1(1), p. 4.
212. Martínez, B., Ruiz Rosado, O., Gallardo López, F., Pérez Hernández, P., Martínez Becerra, Á., y Vargas Villamil, L. (2011). Aplicación de modelos de simulación en el estudio y planificación de la agricultura, una revisión. *Tropical and subtropical agroecosystems*, 14(3), 999-1010.
213. Martínez Carazo, P. C. (2006). El Método de Estudio de Caso: Estrategia Metodológica de La Investigación Científica. *Pensamiento y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte* 1(20):165–93. doi: 10.1055/s-0029-1217568.
214. Matalobos, A. D., Lorenzo, O., y Solís, L. (2005). Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (34), 25-46.
215. Mendoza, E. y Martínez, G. (1999). Globalización y dinámica industrial en la frontera norte de México, *Comercio exterior*, 49 (Septiembre 1999), pp. 795–806.
216. Michalus, J. C. (2011). Modelo alternativo de cooperación flexible de PyMEs orientado al desarrollo local de municipios y micro-regiones. Factibilidad de aplicación en la provincia de Misiones, Argentina. [Tesis Doctoral en Ciencias Técnicas]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Santa Clara. 180 p.
217. Michalus, J. C., Sáez Mosquera, I., Hernández Pérez, G., y Sarache Castro, W. A. (2015). Comprobación de la factibilidad de ejecución de un procedimiento organizativo mediante redes de workflow. *Visión de futuro*, 19(2)
218. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
219. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2020). Avisos oficiales. <https://www.argentina.gob.ar/agricultura>

220. Miller, C., y McCole, D. (2014). Understanding Collaboration Among Farmers and Farmers' Market Managers in Southeast Michigan (USA), *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 4(4), pp. 1–18. doi:10.5304/jafscd.2014.044.003.
221. Miranda, T., Suset, A., Cruz, A., Machado, H., y Campos, M. (2007). El Desarrollo sostenible: Perspectivas y enfoques en una nueva época. *Pastos y forrajes*, 30(2), 1-1.
222. Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116), 0-0.
223. Mireles, M., y Delgado, S. (2010). El modelo de gestión de la cadena productiva de la leche en Cuba. Una propuesta para su perfeccionamiento. Tesis en defensa del título de Licenciatura en Economía. Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
224. Montórfano, R. (2020). Crean una app para los productores de las Ferias Francas, *El territorio*. Disponible en: <https://www.eltterritorio.com.ar/haran-con-una-app-un-padron-de-productores-feriantes-57461-et> (Acceso: 25 Enero 2020).
225. Montalban Loyola, E., Arenas-Bernal, E. J., Talavera-Ruz, M., y Magaña-Iglesias, R. E. (2015). Herramienta de mejora AMEF (Análisis del Modo y Efecto de la Falla Potencial) como documento vivo en un área operativa. Experiencia de aplicación en empresa proveedora para Industria Automotriz. *Aplicaciones de la Ingeniería*, 230-240.
226. Muñoz Campos, M. R., Díaz Pérez, D. y Fundora Nevot, G.E. (2016). La universidad como gestora del desarrollo local desde un enfoque multifactorial. Experiencias desde FLACSO-Cuba, en *universidad y desarrollo local: Contribuciones latinoamericanas*, pp. 145–157.
227. Murmis, M. (2001). *Pobreza rural*. Buenos Aires, Argentina. Buenos Aires: PROINDER, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.
228. Nan Lin, Y. N., Yang, C. Y., Chiou, G. J., Wang, S. K., Shen, V. R., Wang, Y. Y., ... y Wang, J. (2022). Smart selection from petri net modeling tools for fast developing a manufacturing system. *Cogent Engineering*, 9(1), 2020609.
229. Nardi, M. A. (2002). Análisis Comparativo De Modelos Institucionales De Intervención En Desarrollo Rural En La Provincia De Misiones. Universidad De Buenos Aires
230. Nardi, M. A. y Pereira, S. G. (2006). Proximidad territorial y desarrollo local -rural: las ferias francas de la Provincia de Misiones -Noreste Argentino, *Revista Internacional de Desenvolvimiento Local*, 8, pp. 51–61. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/inter/v8n13/a06v8n13.pdf> (Acceso: 28 Febrero 2017).
231. Narváez Rodríguez, C. C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca, *Cooperativismo y Desarrollo*, 22(104). doi:10.16925/co.v22i104.971.
232. Navarro Arvizu, E. M. N., Jiménez, S. O., y García, M. I. G. E. (2015). Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana. *Cultura Científica y Tecnológica*, (52).
233. Navas, W. (2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador, *Polo del conocimiento*, 5(1), pp. 296–311. doi:10.23857/pc.v5i5.1418.
234. Nerini, F. F., Howells, M., Bazilian, M., y Gómez, M. F. (2014). Rural electrification options in the Brazilian Amazon: A multi-criteria analysis. *Energy for Sustainable Development*, 20, 36-48.
235. Nicholls, C. I., y Altieri, M.Á. (2011). Modelos ecológicos y resilientes de producción agrícola para el siglo XXI', *Agroecología*, 6(0), pp. 28–37.
236. Nirenberg, O. (2004). Sistematización De Experiencias Rurales Alternativas de Comercialización -Ferias Francas CEADEL (centro de apoyo al desarrollo local), 38, p. 19. Disponible en: http://www.ceadel.org.ar/cuadernos/Sistemat_ferias_franca-38.pdf (Acceso: 28 Febrero 2017).
237. Noriega, E. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional, *Revista Espacios*, 39(16), p. 18. Disponible en: <http://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>.
238. Ochsenius Robinson, I. (2016). Herramienta de control y mejora: aplicación de poka yoke al proceso de contratación pública, *Auditoría y gestión*, 1(68), pp. 83–94. Disponible en: <http://its.yale.edu/news/process-improvement-tip-do-poka-yoke-nix-errors>.
239. ONU (2020). La Agenda de Desarrollo Sostenible. ¿Qué es el desarrollo sostenible? Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.
240. Orellana Daube, D. F. (2020). El efecto global de la actual revolución tecnológica 4ª revolución industrial y la industria 4.0 en acción, *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(2), pp. 1–24. doi:10.22579/23463910.194.
241. Oromendía, A. R., Martínez, A. M., y Crespo, D. G. (2013). Historia, definición y legislación de las ferias comerciales. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (46), 449-466.
242. Ospina, M., y A. Ramírez. (2007). El papel actual de la academia como actor fundamental del desarrollo local y regional. *Sophia*, (3), p. 11-20.
243. Ortiz Cumbe, S. G. (2017). Diseño de un modelo de gestión para mejorar la administración en la empresa exprod Cía. Ltda [Tesis Magíster en Administración de Empresas]. Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Facultad de Postgrados, Guayaquil. Ecuador

244. Padel, S. (2017). Introduction to global markets and marketing of organic food. In *Deciphering Organic Foods: A Comprehensive Guide to Organic Food Consumption* (Karaklas I, Muehling D (Eds) (pp. 187-216). Nova Publishing.
245. Palmieri, P. A. (2017). La Técnica Delphi: Un Método de Consenso Para La Investigación En Servicios de Salud En Latino América. *Revista Científica Ágora* 4(2):30–38. doi: 10.21679/arc.v4i2.89.
246. Paolini, N. A., y Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones. ¿ Por qué no todas son iguales?. Series: Libros de Cátedra.
247. Park, H. W, y P. Stek. (2022). Measuring Helix Interactions in the Context of Economic Development and Public Policies: From Triple to Quadruple and N-Tuple Helix vs. N-Tuple and Quadruple Helix to Triads." *Triple Helix* 8(2):43–53. doi: 10.1163/21971927-bja10026.
248. Parveen, S., A. A. Senin y A. Umar (2015). Organization culture and open innovation: A quadruple helix open innovation model approach, *Inter- national Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), pp. 335-342.
249. Paz, R., Jara, C. y Nazar, P. (2013). Economía Social y Agricultura Familiar. La experiencia de la Feria de Villa Río Hondo (Argentina)', Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, 13(25), pp. 53–74.
250. Pereira, S.G. (2006). La Feria Franca de Oberá. Una organización de productores familiares, sus instituciones y su proximidad territorial. Universidad de Buenos Aires.
251. Pérez Lora, T. (2003) Trueque y Economía Solidaria. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Argentina/ico-ungs/20110914114945/trueque.pdf> (Acceso: Junio 2019).
252. Pérez Vázquez, A., Leyva Trinidad, D. A. y Gómez Merino, F. C. (2018). Desafíos y propuestas para lograr la seguridad alimentaria hacia el año 2050, *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 9(1), pp. 175–189.
253. Pilco Borja, J. V., y Samaniego Loza, B. F. (2015). Diseño de un Modelo de Gestión de Marketing para la comercialización de las canastas comunitarias pertenecientes al área de redes comerciales del Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), en el cantón Riobamba para el período 2015 (tesis), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
254. Plataforma de Agricultura Tropical (2017). Marco común sobre Desarrollo de Capacidades para los Sistemas de Innovación Agrícola: Guía Operativa. CAB International, Wallingford, Reino Unido: CABI.
255. Porter, M. E.; Kramer, M. R. Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 2011, vol. 89, p. 62-77.
256. Porter, M. (1981). A High-Performance Controlled-Current Inverter Drive. *Adjustable Speed Ac Drive Systems*, 259.
257. Quezada Torres, W. D. (2019). Contribución a La Gestión Estratégica de la Transferencia De Tecnologías en Pymes Manufactureras Ecuatorianas. [Tesis Doctoral en Ciencias Técnicas]. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV), Departamento de Ingeniería Industrial. Santa Clara, Cuba. 99 p.
258. Van der Ploeg, J. D. (2012). Nuevos campesinos. Campesinos e imperios alimentarios, *Sociología*, 343, p. 351.
259. Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), pp. 113–130. doi: ISSN: 0185-1594.
260. Posada, M. G. (1999). Desarrollo rural y desarrollo local: un estudio de caso en la Argentina. *Espacio abierto*, 8(3), 325-346.
261. Preiss, P., Charão Marques, F. y Wiskerke, J.S.C. (2017). Fostering sustainable urban-rural linkages through local food supply: A transnational analysis of collaborative food alliances, *Sustainability (Switzerland)*, 9(7). doi:10.3390/su9071155.
262. Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica organizacional*. E. Ediciones. Bogotá.
263. Prieto Piña, D. D. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil', *Sapienza Organizacional*, 2(3), pp. 129–152. doi:ISSN: 2443-4256.
264. Ramilo, D. (2013). La Agricultura Familiar en la Argentina diferentes abordajes para su estudio', *Ediciones INTA*, 20(2), p. 310.
265. Ramírez Valencia, V., Cárdenas Aguirre, D.M. y Ruiz Herrera, S. (2018). Programación o planeación de actividades o recursos en la agricultura. Una revisión de literatura. *Revista EIA*, 15(30), p. 73. doi:10.24050/reia.v15i30.1151.
266. Rangel Dadda, T. G. (2018). Huertos ecológicos, donde las mujeres florecen. (Acceso: Agosto 2019).
267. Rea Sánchez, V., Maldonado Cevallos, C., y Villao Santos, F. (2015). Los Sistemas de Información para lograr un desarrollo competitivo en el sector agrícola. *Revista Ciencia Unemi*, 8(13), 122-129.
268. Reboratti, C. (2010). Un mar de soja: La nueva agricultura en Argentina y sus consecuencias, *Revista de Geografía Norte Grande*, 76(45), pp. 63–76. doi:10.4067/s0718-34022010000100005.
269. Reguante Álvarez, M., y M. Torrado Fonseca. (2016). El Método Delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca En Educació* 9(1):1–16. doi: 10.1344/reire2016.9.1916.
270. Ricotto, A. J. y Almeida, J. (2010). Las Ferias Francas de Misiones, Argentina: Una Red de Actores Sociales y Una Nueva Visión del Mundo Rural, *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, p. 10.
271. Riveros, H., Baquero, M., Lucio-Paredes, A., Andrade, L., Demenus, W., Jácome, C., & Jerez, M. (2011). Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo: conceptos, casos reales y metodologías. *IICA y CONCOPE*, Quito, Ecuador. Pág, 17.
272. Robbins, S. y Coulter, M. (2014) *Administración*. 12th edn. Editado por Pearson. México D.F.

273. Rodríguez González, S., Schneider, S. y Coelho de Souza, G. (2015). Reconexión producción consumo: cambio para la seguridad alimentaria y nutricional y el desarrollo rural. *Agronomía Mesoamericana*, 26(2), p. 373. doi:10.15517/am.v26i2.19332.
274. Rodríguez Herrera, C. (2016). Diseño de un instrumento para diagnóstico de la situación organizacional de pequeños productores rurales. Caso de estudio: Región Central de Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/57108>.
275. Rodríguez Oromendía, A., Muñoz Martínez, A. y González Crespo, D. (2013) Historia, definición y legislación de las ferias comerciales, *Anuario jurídico y económico escorialense*. Real Centro Universitario Escorial-María Cristina.
276. Rodríguez, S. (2017). Dimensões da segurança alimentar e nutricional das famílias agricultoras do município de Coto Brus, Região Brunca, Costa Rica. Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/130619/001044208.pdf> (Acceso: 17 July 2019).
277. Rodríguez Sperat, R., R. Paz, V. Suárez, y J. P. Díaz. (2015). Construyendo Mercados Desde La Propia Finca. Tres Experiencias En La Agricultura Familiar. *Agro Sur* 43(1):3–17. doi: 10.4206/agrosur.2015.v43n1-02.
278. Rodríguez Sáenz, D. y Riveros, H. (2016). Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados. Disponible en: <http://www.iica.int> (Acceso: 2 Febrero 2019).
279. Rodríguez Vásquez, J. M. (2021). Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral, Unidad Ejecutora 003 Región Policial Piura-2021.
280. Rojas Lema, S. (2019). Implementación de Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE). *Ingeniería Química*. 8(1):64–75. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n1e29/64-75>.
281. Román, M.E. (2014). Agricultura familiar: concepto, polémicas y algunas cifras para la Argentina, *Ciencia Hoy*, pp. 41–46.
282. Román, M. E., Varga, H., Cvijanovic, V. y Reid, A. (2020). Quadruple Helix models for sustainable regional innovation: Engaging and facilitating civil society participation. *Economies*, 8(2), 48.
283. Rotman, J. (2011). Ferias Francas en el ámbito rural: Una mirada desde el enfoque de género, 3er Congreso Internacional de Investigación, p. 5.
284. Rucabado Palomar, T., y Cuéllar Padilla, M. (2020). Short food supply chains for local food: A difficult path. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 35(2), 182-191.
285. Saez, L., Quinteros, R., y F. Serón. INDAP (Chile). (2015). Diseño y evaluación Ex-Ante de modelos de negocios en circuitos cortos en Chile Serie Estudios y Documentos de Trabajo N°4. INDAP. <https://bibliotecadigital.ciren.cl/handle/20.500.13082/32344>
286. Sabourín, E., Petersen, P.F. y Marçal da Silveira, L. (2018). Redes de cooperação da agricultura familiar e do desenvolvimento rural local no Agreste paraibano (Brasil), *Redes*, 23(2), p. 14. doi:10.17058/redes.v23i2.11964.
287. Sacristán, F.R. (2005). Las 5S. Orden y limpieza en el puesto de trabajo. Fc Editorial.
288. Salcedo, S., y L. Guzmán. (2014). Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe. Recomendaciones de Política. Publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Santiago, Chile. Consultado 25/07/2015. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788>.
289. Salvador Oliván, J. A., Marco Cuenca, G. y Arquero Áviles, R. (2018). Las revisiones sistemáticas en Biblioteconomía y Documentación: análisis y evaluación del proceso de búsqueda. *Revista española de Documentación Científica*, 41(2), p. 207. doi:<https://doi.org/10.3989/redc.2018.2.1491>.
290. Sánchez Otero, M. S., Muñoz, E. C., Bermúdez, K. C., y Balza, K. B. (2014). Microemprendimientos, asociatividad y gestión de organizaciones sociales. *Sotavento MBA*, (24), 44-56.
291. Schmalbach, J. C. V., Herrera, T. J. F., y Ávila, F. M. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 8(2), 21-29.
292. Schmidt, M., J. Kolodinsky, T. De Sisto, y F. Conte. (2011). Increasing Farm Income and Local Food Access: A Case Study of a Collaborative Aggregation, Marketing, and Distribution Strategy That Links Farmers to Markets. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development* 1(4):157–75. doi: 10.5304/jafscd.2011.014.017.
293. Segura, C. M. y Ortega, R. S. (2019). El desarrollo local en la globalización, *Economía y Desarrollo*, 138(2), pp. 11–31.
294. Seibane, C. y Ferraris, G. (2017). Procesos organizativos y políticas públicas destinadas a productores familiares del sur del Área Metropolitana (provincia de Buenos Aires, Argentina), 2002-2015', *Mundo Agrario*, 18(38), p. 060. doi:10.24215/15155994e060.
295. Selis, D. (2012). Análisis de la institucionalidad asociada a los procesos de innovación tecnológica en el sector hortícola del Gran La Plata', *Mundo Agrario*, 12(24), pp. 1–25. doi:ISSN 1515-5994.
296. Serrano Gómez, L., y N. R. Ortiz Pimiento. (2012). Una Revisión de Los Modelos de Mejoramiento de Procesos Con Enfoque En El Rediseño. *Estudios Gerenciales* 28(125):13–22. doi: 10.1016/S0123-5923(12)70003-7.
297. Simons, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Madrid: Ediciones Morata.
298. Simanca, M. M., Montoya, L. A., y Bernal, C. A. (2016). Gestión del conocimiento en cadenas productivas: El caso de la cadena láctea en Colombia. *Información tecnológica*, 27(3), 93-106.
299. Smith, H. y L. Leydesdorff. (2022). Have Quadruple and Quintuple Helices Emerged? Metaphors, Project Titles, and Empirical Research." *SSRN Electronic Journal* 1–10. doi: 10.2139/ssrn.4110254.
300. Solleiro, J. L., y Castañón, R. (2016). Manual de gestión tecnológica para Pymes mexicanas. CamBioTec, México.

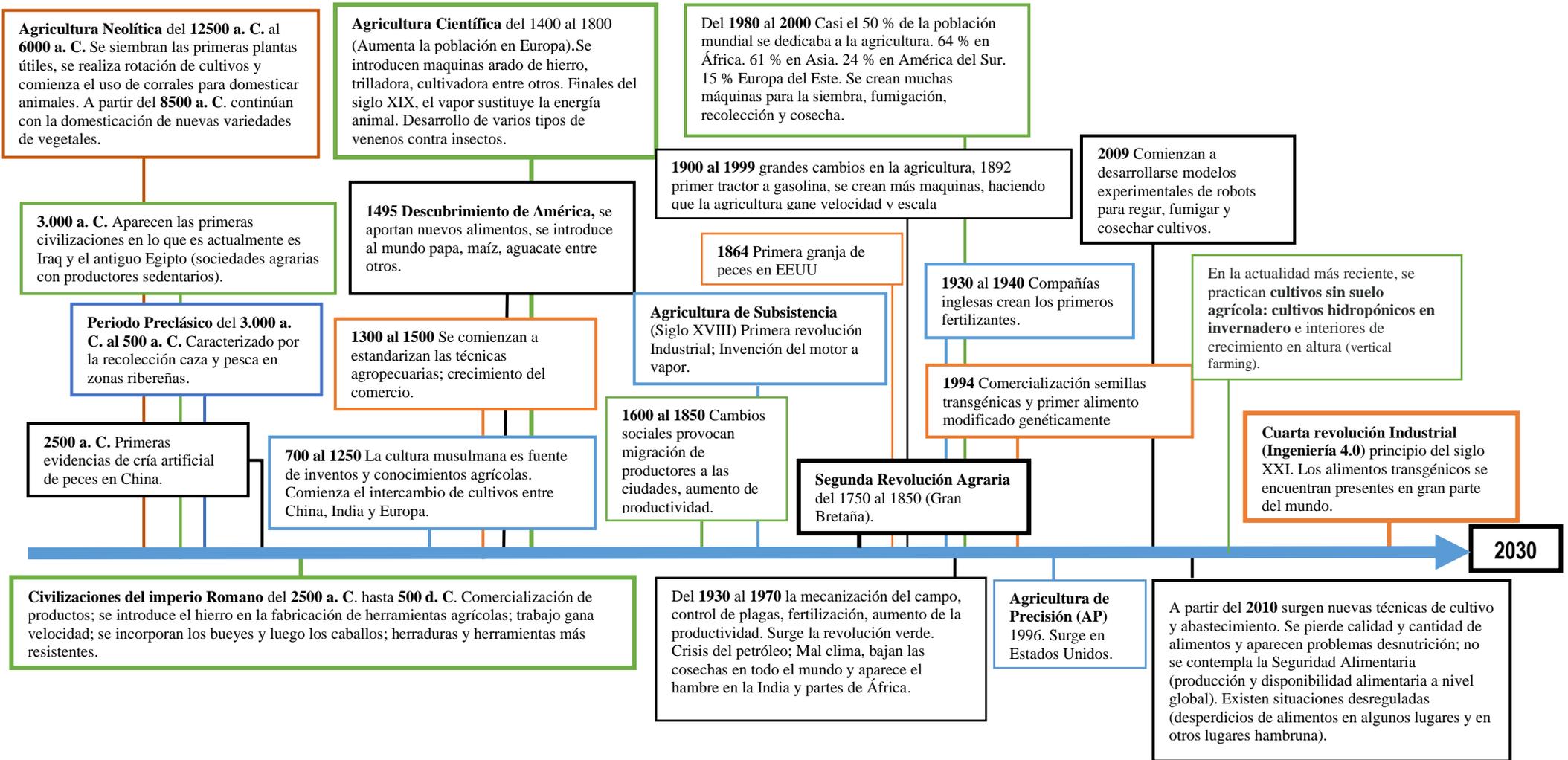
301. Soto Balbón, M. A., y N. M. Barrios Fernández. (2006). Gestión del Conocimiento. Parte II. Modelo de Gestión Por. *Acimed* 14(3):1–16.
302. Soto Pineda, E. y Cárdenas Marroquín, J.A. (2007). *Ética en las organizaciones*. 1st edn. Mexico: The McGraw-Hill Companies. doi:10.2307/j.ctt46nrzt.12.
303. Soto Ramírez, E. R. y Escribano Hervis, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa, *Procesos formativos en la investigación educativa*. Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias., pp. 203–221.
304. Suárez, E., Calvo Mora, A. y Roldán, J.L. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems, *European Journal of Operational Research*, 248(2), pp. 532–542. doi:10.1016/j.ejor.2015.07.008.
305. Slutzky, D. (2014). Estructura social agraria y agroindustrial del nordeste de la Argentina: desde la incorporación a la economía nacional al actual subdesarrollo concentrador y excluyente. Editorial Universitaria, Universidad Nacional de Misiones.
306. Tao, H., Boll, J., Morris, T. F., Bullock, D. S., y Maxwell, B. D. (2019). Farmers' networks for farmer-centric collaborative research and extension. *Crops y Soils*, 52(5), 40-46.
307. Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe* 12:155–133..
308. Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, en: *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
309. Teece, D. y Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5-11
310. Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51 (1), pp. 40-49.
311. Toledo, V. M. (2009). Dimensiones de la crisis. ¿Otro mundo es posible?, *La Jornada del Campo*, 18. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2009/03/17/crisis.html>.
312. Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
313. Trigoso, A. (2014). Planeación de proyectos orientada a objetivos-método ZOPP, *Actualidad Gubernamental*, 64(4–6).
314. Trivelli, C; Berdegué, J. A. (2019). *Transformación rural: Pensando el futuro de América Latina y el Caribe* (en línea). Santiago, Chile, FAO. 80 p. Consultado 13 sep. 2019. Disponible en <http://www.fao.org/publications/card/fr/c/CA5508ES>. (Serie 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, n° 1)
315. Trujillo Andrade, M. (2015). *Diseño de un Modelo Integral de Gestión Organizacional*. Instituto Politécnico Nacional México, D.F.
316. Tula, M., Fradinger, S., Cardozo, A. B. (2021). Comunicación Técnica N°87 Agencias de Extensión Rural AER EL Bolsón. Disponible en: <https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12123/>
317. Uch, R., Fournier, P. E., Robert, C., Blanc-Tailleur, C., Galicher, V., Barre, R., y Biagini, P. (2015). Divergent gemycircularvirus in HIV-positive blood, France. *Emerging infectious diseases*, 21(11), 2096.
318. Urcola, M. A. (2018). El campo asociativo de la agricultura familiar en la provincia de Santa Fe: del desarrollo rural a la movilización política (2000-2017), *Población y Sociedad*, 25(2). Disponible en: <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/pys/article/view/3105/3499> (Acceso: Julio 2019).
319. Vargas, G. L. (2017). Proceso de organización, experiencias y aprendizajes de las mujeres de la Feria Franca La Esperanza, provincia de Formosa. *Universidad Nacional del Nordeste* -.
320. Vázquez Flechas, K. (2017). Análisis modal de fallos y efectos (AMFE) en la prestación de dos servicios de la IPS Neurotrauma Center.
321. Vega de la Cruz, L.O., Lao León, Y.O. y Pérez Pravia, C.M. (2016). Redes de Petri en la determinación de puntos críticos para el control interno, *Universidad y Sociedad*, 8(4), pp. 219–226.
322. Vera Ayala, C. (2022). Implementación de la herramienta AMFE (análisis modal de fallas y efectos) para la gestión del riesgo en grupo alianza estratégica gae ltda. 15(2):1–23.
323. Viana, R. J. (2021). *Administración en el nivel secundario de las escuelas rurales de Misiones Argentina*. Universidad Nacional de Misiones.
324. Vicente Almazán, L., Herrera, M. y Escobar, M. (2019). *Sistemas Alimentarios Territorializados en España*. SAT.
325. Vidal Abarca, E. y R. Gilabert (1994). Mapas de ideas: una herramienta para el aprendizaje escolar. Datos y comentarios para una discusión, *Comunicación y aprendizaje*, 21, pp. 75–86.
326. Villalón Barreiro, J. A., Hidalgo Reyes, P. y Castellanos López, I. (2017). La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto', *Olimpia Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 14(43).
327. Villarreal Larrinaga, O., y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 16(3), 31-52.
328. Villanueva, B. (2022). Entrevista personal a la Esp. Ing. Directora -unas CUP: Centro Universitario PyME Universidad Nacional de Salta Proyecto PROCER" PROCER- Programa de Competitividad de Economías Regionales Yasinski, S. E. (entrevistadora). Oberá, Misiones, Argentina

-
329. Villasanti, J. (2020) Otorgan microcréditos a los productores Feriantes de Misiones, Misiones Online. Disponible en: <https://misionesonline.net/2020/01/22/feriantes-de-misiones-pueden-acceder-a-creditos-de-hasta-40-mil-pesos/> (Acceso: 25 Enero 2020).
330. Villasmil, J., y Isea, J. (2007) Plan de Acción Para el mejoramiento de los talleres ofrecidos en la Casa Don Bosco de Valencia: Una propuesta, *Laurus*, 13(25), pp. 263–285. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479013.pdf>.
331. Viteri, M. L. C., Moricz, M., C. y Dumrauf, S. C. (2019). Mercados: diversidad de prácticas comerciales y de consumo. Ediciones. IPAF Región Pampeana. Disponible en: <https://bit.ly/2xqBJtW>.
332. Weinberger, K. y Jütting, J.P. (2001). Women's Participation in Local Organizations: Conditions and Constraints', *World Development*, 29(8), pp. 1391–1404. doi:10.1016/S0305-750X(01)00049-3.
333. Willian, R. (2019). Línea de tiempo agricultura y la seguridad alimenticia timeline. Timetoast timelines. Disponible en: <https://www.timetoast.com/timelines/nada-d00c6143-95d2-43dd-be62-0392a3924611> (Acceso:Septiembre 2019).
334. Xercavins, J., Cayuela, D., Cervantes, G., y Sabater, A. (2005). En Desarrollo sostenible. AULA POLITÈCNICA. Ciencia, Cultura y Sociedad. Ediciones UPC.
335. Yasinski, S. E., Michalus, J. C. y Mantulak, M. J. IV Congreso Latinoamericano de Administración y VIIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Características Relacionadas con la Administración y Organización de las Ferias Francas de la Ciudad de Oberá. Posadas, Argentina. 2017.
336. Yasinski, S. E., Michalus, J. C. Y Mantulak, M. J. VI Congreso Latinoamericano de Administración y IXº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Análisis De Los Aspectos Legales Y Organizacionales De Las Ferias Francas En La Provincia De Misiones, Argentina. Posadas, Argentina. 2019.
337. Yasinski, S. E, Michalus, J. C, y José Mantulak, M. (2021). Modelo De Gestión Estratégica Organizacional: Caso De Estudio Ferias Francas. *Revista Ingeniería Industrial*, 20(1).
338. Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications
339. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. 6 vol 56. SAGE Publications.
340. Zamora Boza, S.; Espinoza Herrera, P., San Andrés Reyes, y A. Moreno Silva. (2021). Sistemas de innovación agrícola: una mirada a la situación del sector agrícola ecuatoriano. *revista científica ecociencia* 8:237–54. doi: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.647>.
341. Zapata Rotundo, G. (2020). Capacidades Dinámicas e Innovación En Las Organizaciones. Una Revisión de La Literatura y Proposiciones Básicas. *Compendium* 23(45).

ANEXOS

ANEXO 1.1

LÍNEA DE TIEMPO DE LA EVOLUCIÓN DE LA AGRICULTURA



Fuente: elaborado a partir de Maroto Borrego y Vicente (2014), Alston y Pardey (2014) y Willian (2019).

ANEXO 1.2

CANALES Y SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR

Mecanismos de comercialización de la Agricultura Familiar		Modalidades tradicionales	✓ ferias tradicionales
			✓ Ferias Francas
		Modalidades novedosas	✓ venta domiciliaria
			✓ venta en rutas o lugares de concentración momentánea de consumidores
		Agricultura sostenida por la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ grupos de consumo (alimentos ecológicos) ✓ consumo social (distribución directa de los productores a comedores de instituciones públicas denominado)
		su principio es que los suscriptores reciben una parte de la cosecha a cambio de dinero y trabajo	
Sistemas locales en la Unión Europea	Ventas de proximidad	Ventas en granja	<ul style="list-style-type: none"> ✓ tiendas campesinas ✓ hospitalidad predial; servicios de hotelería que incluyen desayuno, almuerzo o cena pero sin posibilidad de escoger el menú, su definición varía de acuerdo al país ✓ venta a la orilla de la ruta ✓ coséchelo usted mismo (pick-your own) ✓ venta directa ✓ consumo directo en la explotación (agroturismo)
		Venta fuera de la granja	<p>Sector comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ mercados campesinos, ferias y otros mercados ✓ punto de venta en la propiedad del campesino ✓ festivales de comida/ eventos turísticos ✓ venta directa a cooperativas de consumidores/ compras grupales ✓ ventas en supermercados ✓ venta a minoristas ✓ venta a HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías). <p>Sector catering</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ventas a hospitales, escuelas, etc. Que actúen como consumidores
	Entrega directa desde granja	Ventas a distancia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ sistemas de entregas a domicilio (ej, cajas de verduras, bolsones) ✓ venta anticipada
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ sistemas de entrega ✓ venta por internet ✓ minoristas especializados
Encadenamientos Productivos			<ul style="list-style-type: none"> ✓ venta través de programas de proveedores, alianzas productivas y negocios inclusivos ✓ ventas a empresas estatales de alimentos ✓ compras públicas centralizadas de alimentos ✓ agricultura por contrato ✓ venta directa a supermercados ✓ exportación directa ✓ Compras para el progreso "Purchase for Progress" (P4P)
Circuitos cortos			<ul style="list-style-type: none"> ✓ ferias Agroecológicas o venta directa con / sin apoyo público ✓ compras públicas locales ✓ venta directa en fincas, por internet, a domicilio ✓ tiendas especializadas ✓ venta de canastas (agricultura por confianza) ✓ venta a restaurantes y hoteles

Fuente: elaborado a partir de Cattaneo y Lipshitz (2008), CEPAL (2016) y Barboza Arias (2018).

ANEXO 1.3

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN DE FERIANTES DE OBERÁ

De acuerdo a lo conversado con el Sr. Eugenio Kasalaba pionero y principal referente, actual asesor de la Subsecretaría de Agricultura Familiar de las Ferias Francas de la provincia de Misiones, las mismas poseen en general un estatuto de funcionamiento similar, adaptado del primer estatuto, de la Feria Franca de Oberá, es por ello que se transcribe el mismo, a modo de ejemplo, que evidencia la estructura organizativa y de gestión que les permitió diferenciarse de otros intentos de comercialización, que no han alcanzado el éxito.

TÍTULO I: Denominación –Domicilio-Objeto social

ARTÍCULO 1. – Con la denominación de Asociación de Feriantes de Oberá, se constituye el día veintiséis del mes de mayo del año dos mil, una entidad de carácter civil, sin fines de lucro, que se integra con genuinos productores que comercialicen su propia producción en las Ferias Francas existentes de la ciudad de Oberá. La asociación no hará distinción de sexo, razas, credo, partidos políticos o gremios. El domicilio legal se establece en la calle Alem 1132 de la ciudad de Oberá, C.P. 3360.

ARTÍCULO 2.- Son sus propósitos

- a) Lograr el mejoramiento de sus ingresos y de la calidad de vida de sus asociados.
- b) Organizar a los productores y sus familias para que participen de las Ferias, respetando las Ordenanzas Municipales y las leyes Provinciales y Nacionales, que rigen estas actividades.
- c) Bregar para ofrecer a los consumidores productos naturales de buena calidad.
- d) Capacitar a sus asociados.
- e) Crear todos los mecanismos de auto-ayuda necesarios, para el buen desarrollo de las ferias y de las producciones primarias y artesanales, así como su acondicionamiento para la venta.
- f) Establecer relaciones con los consumidores en un marco de solidaridad.
- g) Gestionar créditos y subsidios para sus socios y un mejor funcionamiento de las ferias.
- h) Impulsar en la provincia de Misiones la creación de una Federación de Asociados de Ferias Francas.
- i) Proponer y apoyar todas las actividades que beneficien a sus socios y a la comunidad, siempre y cuando sean legales y conformes al estatuto social.

TÍTULO II: Capacidad-Patrimonio Social

ARTÍCULO 3. – La asociación se encuentra capacitada para adquirir bienes y contraer obligaciones, así como también para operar en cualquier institución bancaria privada u oficial. –

ARTÍCULO 4.- EL patrimonio se encuentra compuesto por:

- a) Los bienes que adquiera en el futuro.
- b) Las cuotas que abonen sus asociados.
- c) Las donaciones, herencias, legados y subvenciones.
- d) El producto de beneficios, rifas, festivales, y cualquier otra entrada o ingreso lícito.

TÍTULO III: Asociados Categorías-Condiciones de Admisión- Obligaciones y Derechos- Régimen Disciplinario

ARTÍCULO 5.- Se establecen las siguientes categorías de asociados:

- a) Socios activos: Serán socios activos un miembro por cada familia que tiene un puesto en una de las ferias siempre y cuando sean mayores de dieciocho años. Deberán comprometerse a cumplir con las obligaciones emergentes de este estatuto respecto de su condición de asociado.

- b) Socios benefactores: Los que aporten a la institución, la contribución anual que establezca periódicamente la Asamblea de la entidad para esta categoría de asociados.

ARTÍCULO 6.- Los asociados activos y benefactores estarán obligados a pagar la cuota social ordinaria y las contribuciones extraordinarias que periódicamente establezca la Asamblea. –

Los socios activos se comprometen a aceptar las visitas que conformada por un (1) representante del INTA uno (1) de la municipalidad de la ciudad de Oberá y cuatro (4) socios elegidos para este fin, uno de los cuales desempeñará como presidente de dicha comisión.

ARTÍCULO 7.- El asociado que se atrase con el pago de tres cuotas sociales será notificado en forma fehaciente de su obligación de ponerse al día con la tesorería de la entidad. Pasado un mes de la notificación sin que hubiere regularizado su situación, la comisión directiva podrá declarar la cesantía del asociado.

ARTÍCULO 8.- Los asociados tendrán los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Abonar las cuotas sociales.
- b) Cumplir las demás obligaciones impuestas por este estatuto, los reglamentos y las resoluciones de Asamblea y comisión directiva.
- c) Voz y voto en las Asambleas y elegir y ser elegido para integrar los órganos sociales. Esto último con la condición de una antigüedad mínima de seis (6) meses en la categoría de activo. Condición que no será exigida para integrar la primera comisión directiva.

ARTÍCULO 9.- Los asociados benefactores tendrán las mismas obligaciones y derechos que los activos, salvo el derecho de votar y ocupar cargos directivos en la Entidad.

ARTÍCULO 10.- El asociado quedará privado de pertenecer a su categoría, cuando por este estatuto hubiere perdido las condiciones exigidas para serlo o fallecimiento, cesantía, exclusión o renuncia.

ARTÍCULO 11. – La comisión directiva podrá aplicar a los asociados las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones, b) suspensiones, c) expulsión: las mismas se graduarán de acuerdo con la falta y las circunstancias que rodearon los hechos incriminados. Serán motivos o causas que determinarán la aplicación de tales sanciones las que se enumeran en los incisos siguientes:
 - a) Incumplimiento de las obligaciones impuestas por este estatuto, reglamento o resoluciones de las asambleas y comisión directiva.
 - b) Inconducta notoria.
 - c) Hacer daño voluntariamente a la Entidad, provocar desórdenes graves en su seno y observar un comportamiento que sea manifestante perjudicial a los intereses sociales.

ARTÍCULO 12. – Las sanciones disciplinarias a que se refiere el artículo anterior serán resueltas por la comisión directiva con estricta observancia del derecho de defensa. En todos los casos, el asociado afectado podrá interponer dentro del término de 15 días de ser notificado de la resolución de la comisión directiva el recurso de apelación por ante la primera Asamblea que se celebre. Sin perjuicio de interponer previamente y/o conjuntamente con éste el recurso de reconsideración por ante la comisión directiva.

TÍTULO IV: De las autoridades de la asociación

ARTÍCULO 13. – De acuerdo con las funciones, atribuciones y deberes asignados por este estatuto, las autoridades de la asociación se constituyen por los siguientes órganos asociativos:

- a) Asamblea de asociados, b) Comisión Directiva, c) Comisión revisora de cuentas. –

TÍTULO V: Comisión Directiva- Comisión Revisora de cuentas- Atribuciones y Deberes- Disposiciones Comunes a ambos órganos sociales

ARTÍCULO 14. – La Comisión Directiva es el órgano encargado de dirigir y administrar la asociación. La misma será compuesta por nueve (9) miembros titulares quienes desempeñarán los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretario, Pro-secretario, tesorero, pro- tesorero y tres vocales titulares. El mandato de los mismos durará tres (3) años. Habrá además tres (3) vocales suplentes, quienes durarán así mismo un (1) año en sus funciones. Los miembros de la comisión Directiva y de la Comisión Revisora de cuenta podrán ser reelectos, con el fin de establecer la fecha de finalización de los mandatos de sus miembros la comisión directiva efectuará en su primera reunión ordinaria un sorteo para determinar la duración de los mandatos de los integrantes electos que será de 1,2 y 3 años por terna. –

ARTÍCULO 15. – La Comisión Revisora de cuentas se encargará de fiscalizar y controlar la administración social. Se integrará con dos (2) miembros titulares y un (1) suplente. El mandato de los mismos será de un (1) año.

ARTÍCULO 16. -Para formar parte de la comisión directiva, de la comisión revisor de cuentas titulares y suplente se requiere ser mayor de edad, pertenecer a la categoría de asociado activo y tener seis (6) meses de antigüedad en dicha categoría, dicha antigüedad no se requerirá en oportunidad de la elección de la primera comisión directiva y el primer órgano revisor de fiscalización.

ARTÍCULO 17. -Los miembros titulares y suplentes de la comisión directiva y de la comisión revisora de cuentas serán elegidos en Asamblea General ordinaria por simple mayoría de votos.

ARTÍCULO 18.- El mandato de los miembros a que se refiere el artículo anterior podrá ser renovado en la Asamblea de Asociados en cualquier momento, y no le será permitido percibir remuneración o emolumento alguno por los servicios que preste en tal carácter.

ARTÍCULO 19.- En caso de licencia, renuncia, fallecimiento o cualquier otra causa que provoque la vacancia transitoria o que corresponda por orden de lista. Este reemplazo se hará por el término de la vacancia y siempre que no exceda el mandato por el cual fuera elegido dicho suplente.

ARTÍCULO 20. – La comisión Directiva se reunirá una vez por mes el día y la hora que se determine en su primera reunión anual y además, toda vez que sea citada por el presidente o por el órgano de fiscalización, cuando lo pidan tres miembros, debiendo celebrarse la reunión dentro de los quince (15) días. La citación se efectuará por medio de circulares y con cinco (5) días de anticipación: Las reuniones de la comisión directiva se celebrarán válidamente con la presencia de la mayoría absoluta de sus miembros, requiriéndose para las resoluciones el voto de igual mayoría de los presentes; salvo para las reconsideraciones que requieran el voto de las dos terceras partes, en sesión de igual o mayor número de asistentes de aquella en la cual se hubiera resuelto el asunto a reconsiderarse.

ARTÍCULO 21.- Son atribuciones y deberes de la Comisión Directiva las que se enuncian seguidamente:

- a) Ejecutar las resoluciones de la asamblea, cumplir y hacer cumplir esta Estatuto y Reglamento, interpretándolos en caso de duda con cargo a dar cuenta a la más próxima asamblea que se celebre:
- b) Dirigir la administración de la asociación
- c) Convocar a asamblea.
- d) Resolver la admisión de los que solicitan ingresar como socios
- e) Dejar cesantes, amonestar, suspender o expulsar a los asociados
- f) Nombrar empleados y todo el personal necesario para el cumplimiento de la finalidad social, fijarles sueldo, determinarle las obligaciones, amonestarlos, suspenderlos y despedirlos
- g) Presentar en Asamblea general ordinaria: la memoria, el balance general, la cuenta de gastos y recursos y el informe del órgano de fiscalización. Todos estos documentos deberán ser puestos en conocimiento de los socios con l anticipación requerida para la convocatoria de Asambleas Ordinarias

- h) Fiscalizar los actos que especifican el artículo 1.881 y concordantes del código Civil, aplicable a su carácter jurídico con cargo de dar cuenta a la primera asamblea que se celebre, salvo los casos de adquisición, enajenación y constitución de gravámenes inmuebles en que será necesaria la previa autorización por parte de una Asamblea, y dictar reglamentaciones internas necesarias para el cumplimiento de las finalidades; las cuales deberán ser aprobadas por la asamblea y presentadas a la dirección de Personas Jurídicas de la provincia de Misiones, a los efectos determinados el artículo 3.8 de la ley N° 615/72, sin cuyo requisito no podrán entrar en vigencia.-

ARTÍCULO 22.- Cuando el número de miembros de la comisión Directiva quede reducido a menos de la mayoría del total, habiendo sido llamados todos los suplentes a reemplazar a los titulares, se deberá convocar dentro de los quince (15) días a asamblea a los efectos de su integración. En la misma forma se procederá en el supuesto de vacancia total del cuerpo. En esta última situación, procederá que la comisión revisora de cuentas cumpla con la convocatoria precipitada; todo ello sin perjuicio de las responsabilidades que incumban a los miembros directivos renunciantes.

DEL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE

ARTÍCULO 23.- El presidente y en caso de licencia, renuncia, fallecimiento, vacancia transitoria o permanente, el vicepresidente tiene los deberes así como las atribuciones que se detallan a continuación:

- a) Citar a las Asambleas y convocar a las sesiones de la comisión directiva o presidirlas;
- b) Derechos a voto en las sesiones de la comisión directiva, a l igual que los demás miembros del cuerpo y; en caso de empate, votarán nuevamente para desempatar.
- c) Firmar con el secretario las actas de las asambleas y de la comisión directiva, la correspondencia y todo documento de la asociación.
- d) Autorizar con el tesorero las cuentas de gastos, firmando los recibos y demás documentos de la tesorería de acuerdo con lo resuelto con la comisión directiva. No permitirá que los fondos sociales sean invertidos en objetos ajenos a los prescriptos por este Estatuto.
- e) Dirigir las discusiones, suspender y levantar las sesiones de la comisión directiva cuando se altere el orden y se falte el debido respeto.
- f) Velar por la buena marcha y administración de la Entidad, Observando y haciendo observar el Estatuto, Reglamento y las resoluciones de Asamblea y Comisión Directiva.
- g) Sancionar a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones y adoptar resoluciones en los casos imprevistos. En ambos supuestos lo será ad referéndum de la primera reunión de Comisión Directiva.
- h) Ejercer la representación de la asociación.

DEL SECRETARIO Y PROSECRETARIO

ARTÍCULO 24.-El secretario y, en caso de licencia, renuncia, fallecimiento, vacancia transitoria o permanente el prosecretario tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Asistir a las Asambleas y sesiones de la Comisión Directiva, redactando las actas respectivas, las cuales se asentarán en el libro correspondiente, firmando juntamente con el presidente.
- b) Firmar con el presidente la correspondencia y todo documento de la Asociación.
- c) Citar las sesiones de la Comisión Directiva de acuerdo a lo prescripto en los Estatutos.
- d) Llevar el libro de actas de asamblea y comisión directiva, y de acuerdo con el tesorero, el libro de Registro de Asociados.

DEL TESORERO Y PROTESORERO

ARTÍCULO 25.- El tesorero y en caso de renuncia, licencia, fallecimiento, vacancia transitoria o permanente, el Protesorero, tiene los deberes y atribuciones siguientes:

- a) Asistir a las sesiones de la Comisión Directiva y a las Asambleas.
- b) Llevar de acuerdo con el secretario, el Registro de Asociados, ocupándose de todo lo relacionado con el cobro de las cuotas social

- c) Llevar los libros de contabilidad.
- d) Presentar a la Comisión Directiva, balances mensuales y preparar anualmente el balance general y la cuenta de gastos y recursos e inventarios que deberá aprobar la Comisión Directiva, previamente a ser sometidos a la Asamblea general ordinaria.
- e) Firmar con el presidente los recibos y demás documentación de tesorería, efectuando los pagos resueltos por la Comisión Directiva.
- f) Efectuar en una Institución Bancaria; a nombre de la Asociación y a la orden conjunta del presidente y del Tesorero, los depósitos de dinero ingresado a la caja social, pudiendo retener en la misma hasta la suma que determine la Comisión Directiva.
- g) Dar cuenta del estado económico de la Entidad a la Comisión Directiva y al órgano de fiscalización, toda vez que lo exija:

DE LOS VOCALES TITULARES Y SUPLENTES

ARTÍCULO 26.- Corresponde a los Vocales titulares:

- a) Asistir a las Asambleas y a las Sesiones de la Comisión Directiva con voz y voto.
- b) Desempeñar las comisiones y tareas que la Comisión Directiva les confíe.

CORRESPONDE A LOS VOCALES SUPLENTES

- a) Entrar a formar parte de la Comisión Directiva en las condiciones previstas en los Estatutos.
- b) A su elección, concurrir a las sesiones de la Comisión Directiva, con derecho a voz, pero no así a votos; no serán computables sus asistencias a los efectos de lograr el quórum.

LA COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS

ARTÍCULO 27.- La Comisión Revisora de cuentas tiene las atribuciones y deberes que se detallan a continuación:

- a) Examinar los libros y documentos de la Asociación; por lo menos cada tres (3) meses.
- b) Asistir a las sesiones de la Comisión Directiva cuando lo estime conveniente.
- c) Fiscalizar la administración, comprobando frecuentemente el estado de la caja y la existencia de los títulos y valores de toda especie.
- d) Verificar el cumplimiento de las leyes, los Estatutos y Reglamentos, en especial en lo referente a los derechos de los socios y las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales.
- e) Dictaminar sobre la memoria, el inventario, el balance general, la cuenta de gastos y recursos presentados por la Comisión Directiva.
- f) Convocar a Asamblea Ordinaria cuando omitiere hacerlo la Comisión Directiva.
- g) Solicitar la convocatoria de Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario, poniendo los antecedentes que fundamentan su pedido en conocimiento de la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Misiones; cuando se negare a acceder a ello la Comisión Directiva.
- h) Vigilar las operaciones de liquidación de la Asociación. El órgano de fiscalización cuidará de ejercer qué funciones de modo de no entorpecer la regularidad de la administración

TÍTULO VI: DE LAS ASAMBLEAS

ARTÍCULO 28.- La Asamblea de asociados es el órgano social que representa la autoridad máxima de la Entidad y en la cual descansa la voluntad soberana de la Asociación. Sus decisiones, en tanto se encuadran dentro del orden del día y se ajustan a las pertinentes formalidades estatutarias, son válidas y obligatorias para todos los asociados.

ARTÍCULO 29.- Habrá dos clases de Asambleas generales ordinarias y extraordinarias. Las Asambleas ordinarias tendrán lugar una vez por año, dentro de los primeros cuatro (4) meses posteriores al cierre del Ejercicio, cuya fecha de cláusula será el día 30 del mes de junio de cada año, y en ellas se deberá:

- a) Considerar, aprobar o modificar la memoria, el balance general, el inventario, la cuenta de gastos y recursos y el informe del órgano de fiscalización

- b) Elegir, en un caso, los miembros de la comisión directiva y de la Comisión Revisora de Cuentas, titulares y suplentes.
- c) Tratar cualquier otro asunto incluido en el orden del día.

ARTÍCULO 30.- Las Asambleas Extraordinarias serán convocadas siempre que la Comisión Directiva lo considere necesario o cuando lo solicite la Comisión Revisora de Cuentas o el 20 % de los socios con derecho a voto. Estos pedidos deberán ser resueltos dentro de un tiempo de quince (15) días y celebrarse la Asamblea dentro de un plazo de treinta (30) días, así no se tomase en consideración de solicitud o se la negare infundadamente, a juicio de la Dirección de Personas Jurídicas, se procederá de acuerdo con lo dispuesto con el ARTÍCULO 4.5 de la Ley 645/72.-

ARTÍCULO 31.- Las Asambleas se convocarán por publicaciones a realizarse, durante dos días en un diario de circulación en la Provincia y con quince (15) días de anticipación a la fecha señalada para la Asamblea. Con la misma anticipación requerida para las publicaciones, se deberá poner a disposición de los socios la memoria, el balance general, el inventario, la cuenta de gastos y recursos y el informe del órgano de fiscalización. Cuando se sometan a consideración de la Asamblea, reformas al Estatuto o Reglamento, el proyecto se los mismos se deberán poner a disposición de los socios con una anticipación de quince (15) días por lo menos. En las Asambleas no se podrán tratar otros asuntos que los incluidos expresamente en el orden del día.

ARTÍCULO 32.- Las Asambleas se celebrarán válidamente, aun en los casos de reforma de Estatutos y de disolución social, sea cual fuere el número de socios concurrentes, media hora después de la fijada en la convocatoria si antes no se hubiese reunido la mayoría absoluta de socios con derecho a voto. Será presidida por el presidente de la Entidad, o en su defecto por quien la Asamblea designe a pluralidad de votos emitidos, teniendo voto únicamente en caso de empate.

ARTÍCULO 33.- Las Resoluciones se adoptarán por mayoría absoluta de los votos emitidos. Ningún socio podrá tener más de un voto.

Los miembros de la Comisión Directiva y del Órgano de fiscalización no podrán votar en asuntos relacionados con su gestión.

ARTÍCULO 34.- Al iniciarse la convocatoria para la Asamblea, se formulará un padrón de los socios en condiciones de intervenir en la misma, el cual será puesto a la libre inspección de los asociados con quince (15) días de anticipación, pudiendo oponerse reclamaciones hasta cinco (5) días antes de la Asamblea, las cuales serán interpuestas dentro de los dos (2) días de interpuestas.

TÍTULO VII: DISOLUCIÓN SOCIAL

ARTÍCULO 35.- La Asamblea no podrá resolver la disolución de la Asociación mientras existan suficientes asociados dispuestos a someterla, quienes en tal caso se comprometerán a preservar el cumplimiento de los objetivos sociales. De hacerse efectiva la disolución, se designarán los liquidadores que podrán ser la misma Comisión Directiva o cualquier otra Comisión de Asociados que la Asamblea designe. La comisión Revisora de Cuentas deberá vigilar las Operaciones de Liquidación. Una vez pagada las deudas sociales, si las hubiere, el remanente de los bienes sociales se destinará a la Asociación de Ferias Francas de Misiones o a una Entidad Civil, sin fines de lucro, que se halla reconocida como persona Jurídica y por la A.F.I.P. como exenta de gravamen Nacional, Provincial, Municipal; y que tenga su domicilio legal en la provincia o en el país.

TÍTULO VIII: MEDIDAS TRANSITORIAS

ARTÍCULO 36.- La Asamblea autoriza al presidente electo a realizar los trámites de inscripción ante la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia presentando el Acta de la presente Asamblea Constitutiva.

ANEXO 1.4

ACTORES VINCULADOS CON LAS FERIAS FRANCAS (1995-2022)

Estado	Academia	Organizaciones locales	Empresa	
Ministerio del Agro y Producción (provincia)	Univ. Nacionales públicas y privadas: (entre las principales Misiones; del Comahue; Rio Negro; La Plata; Rio Cuarto)	Movimiento agrario Misionero (MAM)	Hipermercado Libertad	
Ministerio de Desarrollo Social de la Nación		Organización Argentina para Sociedades Inclusivas (OASI)	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	
Subsecretaría de desarrollo rural		Secretariado de Enlace de Comunidades Autogestionarias (SEDECA)	Marandú comunicaciones Sociedad del Estado	
Ministerio de Ciencia y Tecnología (MINCyT)		Foro de universidades	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)	
Ministerio de Economía de la Nación		Colegio de Ingenieros Agrónomos (Córdoba)	Red de Agricultura Orgánica de Misiones (RAOM)	Aserraderos
Secretaría de Desarrollo Económico		Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)	Instituto de Desarrollo y Promoción Humana (INDES)	Verdulerías
Subsecretaría de Desarrollo Territorial		Escuelas Rurales (Centros de formación profesional agropecuaria) EFAS	Asociación Provincial de Ferias Francas de Misiones	Supermercados
Secretaría de Agricultura Familiar (nación y provincia)			Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (ICCA)	
Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT)			Cáritas (Iglesia Católica)	
Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)			Pastoral Social	
Direcciones provinciales y municipales de bromatología			Otras asociaciones y organizaciones	
Comisión Nacional de Alimentos (CONAL)			Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	
Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)			Cooperativas	
Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial (IFAI)			Fundación Zbikoski (Posadas)	
Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)				
Subsecretaría de Agricultura Familiar y Desarrollo Social				
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)				
Ministerio de Ecología (provincia)				
Ministerio de Educación (provincia)				
Dirección de Ferias Francas (Córdoba)				
Secretaría de comercio local				

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 1.5

CLASIFICACIÓN GENERAL DE MODELOS DE GESTIÓN

Modelos de Gestión	Autores
<p>Modelo de Gestión Administrativo Compuesto por un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de la organización (planear, dirigir, coordinar y controlar). Esta última acción requiere de consultores externos. Uno de los requisitos para la aplicación del modelo es el compromiso de la máxima dirección del organismo y la fijación de requisitos mínimos. Se caracteriza por procedimientos fácilmente reproducibles. Considera los enfoques de orientación al cliente, mejora continua y la participación activa del personal. Entre los modelos más difundidos se encuentran el de “Deming”; “Malcolm Baldrige” y el Modelo Europeo de Gestión “Management (EFQM)” entre otros.</p>	Gimer <i>et al.</i> (2010); Armijos Robles <i>et al.</i> (2017); Ortiz Cumbe (2017)
<p>Modelo de Gestión por Procesos Describen acciones orientadas a generar un valor agregado de las materias primas a través del uso del recurso humano con el fin de obtener resultados productos o servicios que satisfagan a sus clientes. Es una forma de organización diferente de la clásica donde se prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, además aporta una visión y herramienta con la que se puede mejorar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente. El enfoque basado en procesos se puede reflejar en cuatro grandes pasos: 1) la identificación y secuencia de los procesos; 2) la descripción de cada uno de los procesos; 3) el seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen; y 4) la mejora de los procesos basada en el seguimiento y medición realizada.”</p>	Gaitán Rebollo (2007); Cabrera <i>et al.</i> (2015); Campo Gómez (2012); Carrión <i>et al.</i> (2016)
<p>Modelo de Gestión de la Calidad Basado en la autoevaluación de las organizaciones para conocer el estado actual respecto del ideal por medio de criterios normalizados con medidas internacionales como el Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y las International Organización for Standardization (ISO). Con la ventaja de ser utilizados en cualquier tipo de organización (con, o sin fines de lucro, manufacturera o de servicios, grande, mediana o pequeña). Los modelos más difundidos son: Modelo de gestión de calidad total (TQM); Modelo Malcolm Baldrige y Modelo Europeo de Gestión de Calidad.</p>	Herrera Acosta (2006); Gaitán Rebollo (2007); Campo Gómez (2012); Navarro Arvizu <i>et al.</i> (2015); Carrión <i>et al.</i> (2016)
<p>Modelo de Gestión de Recursos Humanos También definido como “Modelo de Gestión de intangibles”, estos modelos en su mayoría se logran a través de un plan estratégico donde evalúan la situación actual de la gestión de los recursos humanos, las comparan con otras organizaciones y proponen mejoras de capacidades según el objetivo de la alta gerencia. Los modelos más utilizados son: Modelo de gestión de Harper y Lynch; Modelo de Werther y Davis; Modelo de Chiavenato; Modelo de Beer; Modelo Mecanicista y Modelo Humano Paternalista.</p>	Cárdenas Agreda (2009); Boffill Vega <i>et al.</i> (2009)
<p>Modelo de Gestión de la Tecnología O “modelo de Gestión Tecnológica”, trata de forma integral la gestión a partir del diagnóstico, planeación e implementación tecnológica en la organización. Es un modelo que está estrechamente relacionado con la gestión del conocimiento. Entre los modelos más utilizados se encuentran: Modelo De Hidalgo Nuchera; Modelo de las Seis Facetas; Modelo De Sumanth; Modelo De Hidalgo y León y Pavón.</p>	Fuentes <i>et al.</i> (2011); Mantulak y Hernández Pérez, 2021
<p>Modelo de Gestión de la Innovación Considerado como un modelo avanzado de gestión, compuesto por un conjunto de características que permite a las organizaciones medir su capacidad innovadora, comparar con otras, identificar las brechas existentes y aplicar acciones para mejorar la capacidad de innovación. Los directivos deben garantizar el cumplimiento de las funciones básicas para garantizar la sostenibilidad de la organización (Inventariar, Vigilar, Evaluar, Optimizar y Proteger). A diferencia del modelo de Gestión de la calidad, este modelo posee una amplia dirección y requiere que el personal tenga conocimientos en gestión. Estos modelos se clasifican por generaciones según el aumento de su complejidad e integración. Los principales modelos son: por Etapas; Interactivos; Integrados; en Red; de innovación abierta; de I+D+I; de innovación tecnológica; Kaplan y Norton, entre otros.</p>	Franco Castro <i>et al.</i> (2018); Manzo <i>et al.</i> (2017)

CLASIFICACIÓN GENERAL DE MODELOS DE GESTIÓN (continuación)

Modelos de Gestión	Autores
<p>Modelo de Gestión Estratégica</p> <p>También denominado modelo de gestión integrado, es una técnica gerencial cuyo proceso a través de una guía conceptual y metodológica, facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los hechos más probables y sus resultados. Pretende facilitar la utilización de herramientas, instrumentos y metodologías existentes, teniendo en cuenta el compromiso de la administración para su implementación, la formación básica del personal sobre dirección, estratégica y trabajo en equipo, se analizan los procesos en cada subsistema, mediante mapas y diagramas de proceso. Su ejecución es apropiada para diversos tipos de organizaciones. Las particularidades del nivel local. Entre ellos se pueden mencionar al Modelo Fred David; Modelo Jorge Prieto; Modelo Thompson Gamble, entre otros.</p>	<p>Prieto Herrera (2011); Freed (2013); Mantulak y Hernández Pérez (2021).</p>
<p>Modelo de Gestión Pública</p> <p>La aplicación de estos modelos garantiza la eficiencia y estabilidad de las organizaciones, se basa en principios respetando una estructura normativa, donde la máxima autoridad es el gobierno. Los principales modelos relevados son: Modelo de gestión Burocrático (Jerárquico); Modelo de gestión Innovativo (Individualista) y Modelo de gestión Igualitario-participativo donde se busca trabajar en conjunto, las políticas públicas articuladas con los diversos actores.</p>	<p>Felcman y Blutman (2011), Bravo <i>et al.</i> (2017)</p>
<p>Modelo de Gestión Por Competencia</p> <p>Es un modelo adoptado por organizaciones para la adecuada gestión del recurso humano, tiene como objeto la selección y desarrollo del talento humano, por medio de la identificación de las capacidades y resultados requeridos para el desempeño competente en el puesto de trabajo. A nivel empresarial es una herramienta para lograr sus métodos y procedimientos en la gestión del recurso humano. Es necesario considerar que la persona sea competente en lo cognitivo y en lo emocional. "la gestión por competencias. Este tema, por su vinculación directa con las capacidades del personal que trabaja en la organización -ya sea formadas <i>a priori</i> o adquiridas durante el desempeño trascendió a este ámbito individual para convertirse en una definición que se aplica a la organización como ente vivo.</p>	<p>Tejada Zabaleta (2003) Rodríguez Vásquez (2021)</p>
<p>Modelo de Gestión del Conocimiento</p> <p>Existen modelos teóricos y empíricos que permiten evaluar la gestión del conocimiento, y de esta manera entender y explicar la función de este concepto desde diversos puntos de vista y en diferentes contextos específicos. Estos modelos incluyen etapas de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento; poseen mecanismos dinámicos con relación al conocimiento tácito y explícito. Debe haber un compromiso del equipo directivo para que desarrolle aprendizaje en personas, equipos y organizaciones. Entre los modelos más reconocidos se encuentran: El modelo de la espiral del conocimiento; el modelo de incremento de capacidad de aprendizaje en las organizaciones; modelo integral de administración del conocimiento. La aparición y creciente importancia del conocimiento hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones</p>	<p>Nicholls y Altieri (2011); Soto Balbón y Barrios (2006); Gómez y Pimiento (2012); Simanca <i>et al.</i> (2016)</p>

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 2.1

MODELO DE ENCUESTA PARA CLIENTES

Encuesta a Clientes					
¿Qué le pareció comprar en la FF?		Bueno	Regular	Malo	
¿Por qué compra en la FF?					
¿De dónde viene? (Barrio/ Zona) distancia					
¿Le gustaría que exista otra sucursal de FF? ¿Dónde le gustaría que se ubique?					
¿Cómo conoció la FF?					
¿Hace cuánto compra en la FF?					
¿Encontró el producto que buscaba?					
¿Con que frecuencia compra en la FF?					
Todas las semanas		Cada 15 días	Una vez por mes	Otra	
¿Tuvo algún inconveniente?					
¿Qué tiene en cuenta cuando compra?					
Precio	Producto natural	Calidad	Producto fresco	Buena atención	
Tamaño	Color	Cercanía	Diseño	Otro aspecto	
¿Continuará comprando en la FF? Si / No Por qué?					
¿Le gustaría recibir información sobre los productos que se ofrecen en la feria semanalmente?					
¿Por qué medio le gustaría recibir la información?					
En su opinión ¿Cuál es la influencia de los aspectos siguientes en su compra?		Nada	Algo	Mucho	
a) La presentación del producto					
b) Precio					
Está bien implementaría otras formas					
¿Qué forma de pago prefiere utilizar para realizar compras en la FF?					
tarjeta	cuenta corriente	en cuotas	cheques	efectivo	transferencia
Otras (Especificar)					
¿Que se debería modificar o mejorar en la FF?					
¿Le gustaría que la feria además ofrezca alguna actividad adicional? (Ejemplo: una peña, almuerzo familiar, recetas tradicionales etc.)					
¿Compró alguna vez en otra feria, que le pareció?					
¿Qué producto nuevo le interesaría que se incorpore?					
¿Qué le parece el horario de atención de la FF?					
¿Qué le parecen las instalaciones de la FF?					
Qué opina sobre ofrecer otros servicios: entrega a domicilio, envíos, recetas, vender productos complementos					
¿Qué sugerencia podría hacer, que sirva para mejorar el servicio de la FF?					
Otros comentarios que desea agregar					

Fuente: adaptado de Viana (2021).

ANEXO 2.2

POSIBLES HERRAMIENTAS A SER UTILIZADAS EN EL PROCEDIMIENTO GENERAL PROPUESTO

Herramientas	Descripción	Fases			
		F1	F2	F3	F4
Observación	Un responsable competente realiza la observación de un parte o la totalidad del proceso con el fin de recolectar datos e información (Geilfus, 2002)	●	●	●	●
Entrevistas	Diálogo entre dos o más personas a la que se recurre para recolectar determinado tipo de información sobre un tema en particular. Una de las características es permitirle al entrevistado explayarse en el tema (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018; Mariano, 2022)	●			
Encuesta	Método científico para recolectar datos a través de la utilización de cuestionarios estandarizados, pre elaborados. Permiten generar apoyo empírico para la inferencia estadística y estimar predicciones, tratándose de estudios basados en probabilidades, los resultados que se obtienen son estimaciones y no certezas (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018; Mariano, 2022)	●	●	●	●
Grupos Focales	Tipo de entrevista grupal (3 a 10 personas), donde los participantes discuten sobre uno o varios temas con la ayuda de un facilitador que conduzca el proceso. Esta técnica se caracteriza por generar una respuesta producida por la interacción entre los participantes. Se caracteriza por ser muy pautado en su diseño y estructura a fin de garantizar la calidad de la información y el control del tiempo (Burin, 2017; Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018; Mariano, 2022)	●	●		
Modelo Canvas	Plantilla de gestión estratégica que permite desarrollar modelos de negocios o documentar lo existente. Simplificado en 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Herrera, 2018)	●	●		
Mapas Mentales	Diagrama que conecta la información en torno a un tema central, puede incorporar palabras, imágenes, números y colores, por lo que su creación y revisión. En el centro se ubica la idea principal, las ramas o brazos son subtemas o ideas relacionadas. Estos mapas mentales se pueden utilizar para casi cualquier tarea de pensamiento o aprendizaje, son más agradables y memorables, por la combinación de palabras e imágenes (Plataforma de Agricultura Tropical , 2017)	●	●	●	
Matriz FODA	Herramienta que estudia la situación de la organización, analiza sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada. El objetivo de este análisis es, a partir de la información obtenida, adoptar decisiones o cambios que mejor se adapten a ella (Prieto Piña, 2015; Ponce Talancón, 2007; Campos Climent <i>et al.</i> , 2014)	●	●		
Diagrama de Venn	Puede ayudar a determinar responsabilidades en la planificación, aprender sobre las organizaciones y grupos activos en la comunidad, y cómo sus miembros los visualizan; además permite entender las interacciones que presentan estas organizaciones entre sí (Geilfus, 2002).	●			
Hoja de verificación	Es un listado de control para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de requisitos, también permite recolectar datos de forma sistemática y ordenada (Formento, 2015).	●	●	●	●
Línea de tiempo	Recurso que permite sintetizar y organizar información teniendo en cuenta el tiempo y el espacio en que ocurrieron los hechos que simbolizan o representan el tema de interés (Geilfus, 2002).	●	●	●	●

POSIBLES HERRAMIENTAS A SER UTILIZADAS EN EL PROCEDIMIENTO GENERAL PROPUESTO (Continuación)

Herramientas	Descripción	F1	F2	F3	F4
Matriz de plan de acción	Permite darse cuenta de sus objetivos y visiones. Algunos elementos comunes de las matrices son las áreas prioritarias, objetivos, actividades necesarias para lograr el cambio en la capacidad, los posibles recursos, actores responsables de las diferentes tareas, y la línea de tiempo. La matriz formaliza compromisos para la acción y proporciona un plan para guiarla. FAO ápod Plataforma de Agricultura Tropical (2017)	●	●		
Matriz AMFE	<i>Análisis Modal de Fallas y Efectos</i> , se utiliza para estimar y predecir fallas, ayuda a minimizar el tiempo y costos en el desarrollo de un proceso, producto o servicio. Facilita el análisis predictivo de las fallas potenciales (Vásquez Flechas, 2017).		●		
Mapa de ideas	Diagrama que se usa para representar ideas, tareas, entre otros, es un método muy eficaz para extraer y memorizar información. Permite construir conocimientos colectivos sobre un tema (Vidal Abarca y Gilabert, 1994).		●		
Matriz de priorización de problemas	Consiste en realizar un diagrama con los principales problemas enfrentados determinados por los productores, y luego ir comparándolos de a par y marcando cual es más prioritario (Izar, 2018).		●		●
Árbol de problemas	Se emplea para definir o identificar una situación negativa de manera sistémica y busca solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única (Chevalier y Buckles, 2008; Plataforma de Agricultura Tropical, 2017; Blundo Canto <i>et al.</i> , 2020; Mariano, 2022)	●	●		
Diagrama de Pareto	Gráfica que organiza datos de forma ordenada y en orden descendente, de izquierda a derecha, permite asignar un orden de prioridad para la toma de decisiones, lo cual facilita el estudio de las fallas en una organización (Formento, 2015).		●		
Mapa de actores	Permite mapear “quién es quién” en un sector determinado, identifica los posibles grupos de interés y de poder, analiza cómo pueden influir, cómo se relacionan entre sí, y determina el grado de influencia entre todos (Gómez Rodríguez 2021).	●	●		
Lluvia de ideas	Suele utilizarse con frecuencia en las etapas iniciales de los estudios de prospectiva y es muy creativo, el objetivo de esta herramienta es fomentar la reflexión grupal y apoya la generación de ideas, es potente para ayudar a que el grupo se apropie del resultado, evitar los conflictos y lograr un consenso en un grupo de personas involucradas en la problemática estudiada (Geilfus, 2002; Crespo Borges, 2007; Mariano, 2022).	●	●		
Cinco ¿Por qué?	Técnica para realizar preguntas iterativas, usadas para explorar las relaciones de causa y efecto. El principal objetivo es determinar la raíz de un problema repitiendo la pregunta ¿Por qué?(Formento, 2015).		●		●
Las 5 Fuerzas de Porter	Esta herramienta se basa en evaluar los objetivos y recursos de la organización bajo 5 fuerzas que rigen la competencia industrial, ellas son: rivalidad entre competidores; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los clientes; amenaza de nuevos competidores; amenaza de nuevos productos y servicios (Herrera, 2018)	●	●		

POSIBLES HERRAMIENTAS A SER UTILIZADAS EN EL PROCEDIMIENTO GENERAL PROPUESTO (Continuación)

Herramientas	Descripción	F1	F2	F3	F4
Diagrama SIPOC	El diagrama SIPOC sirve para documentar los parámetros elementales (Proveedor, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes) en una operación, se trata de una herramienta en formato tabular que permite caracterizar un proceso (Guerra, 2015).		●		
Juego de roles	Herramienta de participación activa de los participantes que facilita el aprendizaje cooperativo y que puede ser más efectiva que los métodos tradicionales para la formación en competencias específicas. Cada participante definirá el carácter de su personaje según su propio criterio y durará un determinado tiempo (Geilfus, 2002)		●		
Diagrama de flujo	Representa en forma esquemática, el flujo de actividades y decisiones necesarias para llevar a cabo un determinado proceso productivo (por ejemplo, un cultivo). Este tipo de diagrama puede tener varias utilidades: servir de base para cuantificaciones, discusiones sobre problemas, o ilustrar la complejidad de los conocimientos necesarios para llevar a cabo ciertos procesos (Geilfus, 2002).		●		
Phillips 66	Técnica donde las personas deben hablar por 6 minutos en equipo, se basa en dividir un grupo en subgrupos de 6 personas, y hacerlos discutir sobre un tema en específico durante este tiempo. Luego se relevan las conclusiones generales de cada grupo (Gómez Hernández, 2007).	●			
PESTEL	Permite examinar a la organización por medio del análisis de un conjunto de factores externos. Su nombre está compuesto por las iniciales de los factores usados para evaluar el mercado de un negocio: Political, Economic, Social; Technological; Environmental, Legal (Prieto Piña, 2015).	●			
Prospectiva estratégica	El principal objetivo es iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico. Luego del taller, los participantes estarán en mejores condiciones de plantear el problema, de definir la metodología prospectiva y de elegir los útiles que mejor se adaptan a sus objetivos (Godet, 1993).	●	●		
Árbol de competencia	Metodología desarrollada para analizar la organización, hacer un análisis retrospectivo del sistema (empresa, industria, sociedad) y planear el futuro. La organización puede verse compuesta por 4 elementos como son: Las raíces (las competencias técnicas, el know how); El tronco (la capacidad de producción); Las ramas (las líneas de productos); los frutos a los que podríamos relacionarlos con los resultados (Geilfus, 2002)		●		
Método de escenarios	El objetivo de esta herramienta es proponer las orientaciones y acciones estratégicas, en función de los posibles escenarios del entorno general y la competencia (Godet, 1993; Schmalbach <i>et al.</i> , 2010)	●	●		
Método Delphi	Técnica prospectiva que estudia el futuro, en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones. Su objetivo es identificar y jerarquizar aspectos tecnológicos de futuro, y el consenso basado en la consulta a expertos mediante un proceso interactivo (Campos Climent <i>et al.</i> , 2014; López Gómez, 2018; Mariano, 2022)	●	●		
Árbol de pertinencia	Técnica cuyo objetivo es identificar estrategias compatibles con la organización y los escenarios más probables del entorno (Geilfus, 2002)		●		

POSIBLES HERRAMIENTAS A SER UTILIZADAS EN EL PROCEDIMIENTO GENERAL PROPUESTO (Continuación)

Herramientas	Descripción	F1	F2	F3	F4
Seis sombreros para pensar	Método donde los participantes se ponen distintos sombreros imaginarios que representan distintos estilos de pensamiento que ayudan en la toma de decisiones (De Bono, 1986; Plataforma de Agricultura Tropical, 2017)	●	●		
Matriz MEFE	Matriz Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento que se encarga de analizar las oportunidades o amenazas fuera de la organización a través de un sistema de ponderaciones, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una organización (Vidal ápod Rincón Torres, 2012; Villalón Barreiro <i>et al.</i> , 2017)	●	●		
Hoja de ruta	Documento donde se fija el plan, a grandes rasgos, y las etapas para alcanzar los objetivos. Se destaca por exponer sus contenidos de una forma gráfica, rápida y esquemática	●			●
Co-elaboración participativa de escenarios (CPS)	Es un enfoque de anticipación localizada que tiene como objetivo la construcción de escenarios exploratorios definidos como representaciones del futuro, conectados a representaciones del presente. Tiene un doble objetivo: desarrollar capacidades y empoderamiento / emancipación, permitiendo que los actores locales tomen conciencia de su capacidad de ser agentes del cambio al permitirles sentir y dar sentido al presente utilizando el futuro (Blundo Canto <i>et al.</i> , 2020).		●		
Poka Yoke	Técnica para potenciar la calidad y evitar errores antes de que se conviertan en un defecto (Shimbun, 2017). Su objetivo es prevenir los errores y posteriores defectos originados en los procesos. Busca eliminar el potencial error humano (Ochsenius Robinson, 2016)	●		●	●
5 “S”	Técnica compuesta por 5 pasos cuyo principal objetivo es mantener y mejorar las condiciones de organización, orden y limpieza, así como mejorar las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia (Formento, 2015; Sacristán, 2005)	●	●		
Método Zopp	Consiste en la identificación, análisis y priorización de un conjunto de problemas; sobre la base del análisis de estos problemas, la definición de objetivos y alternativas de solución y la determinación del conjunto de actividades ordenadas según un esquema de priorización (Helming y Göbel, 1998)	●	●		
Modelo de las 7s	Modelo que une los 7 factores básicos que permite evaluar si el trabajo diario se alinea a la estrategia empleada, además posibilita el fortalecimiento de una organización de manera integral (Navas, 2020)		●		
Diagrama de causa y efecto	Herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, permite visualizar a través de un diagrama con varios elementos (causas) de un problema, concentrarse en ellas y anticipar las consecuencias con un análisis de efectos (Formento, 2015)	●		●	●

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 2.3

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL ANÁLISIS INTERNO DE LAS FERIAS FRANCAS

A continuación, se presenta una nómina de aspectos a relacionar con la Feria Franca, seleccione los que a su criterio, presenta la FF y asigne un puntaje

Aspecto Analizado	Fortaleza (1)	No influye (0)	Debilidad (-1)
Ubicación de los productores respecto a la FF			
Chacras propias para la producción			
Organización en el transporte de productos desde las chacras			
Obligaciones, responsabilidades, participación y compromiso por parte de los productores			
Registro de productores, ventas, productos, etc.			
Cantidad de productores en la Feria Franca			
Ambiente de trabajo			
Comunicación dentro de la organización			
Toma de decisión en conjunto			
Organización y coordinación en la comercialización			
Infraestructura física adecuada			
Ubicación de la Feria Franca			
Contar con servicios básicos (agua, energía eléctrica, sanitarios)			
Diversidad de productos			
Criterio para definir los precios			
Calidad de los productos			
Demanda de los productos			
Productos excedentes			
Atención al cliente			
Horarios de atención			
Mantener latentes sus costumbres y tradiciones			
Espacio reconocido por la comunidad			
Control relacionado a la comercialización			
Herramientas para atraer nuevos consumidores			
Ventas conjuntas (para garantizar volumen de producción)			
Cooperación con otros actores locales			
Tecnología disponible p/ comercialización			
Documentación de procesos y experiencias			
Uso de agrotóxicos			
Estructura organizativa definida (estatuto y / o reglamento interno)			
Organización legalmente constituida			
Sistema de capacitación			
Mecanismos para el acceso a créditos			
Endeudamiento con instituciones (por ejemplo Banco, AFIP, otros)			
Asistencia técnica y de otro tipo (insumos, económica)			
Apoyo por parte del Estado municipal, provincial o nacional			
¿Qué aspecto considera Ud. se puede destacar / resaltar de la FF?			
¿Qué aspecto considera Ud. se podría evitar dentro de la organización y / o en la FF?			
¿Qué aspecto considera Ud. se puede mejorar? (Por favor detalle cada una de ellas)			
¿Qué aspecto considera Ud. impide o minimiza las ventas?			
¿Qué aspectos considera Ud. potencia las ventas?			
Otras cuestiones que cree importante mencionar (Por favor detalle cada una de ellas)			

Fuente: adaptado de Viana (2021)

ANEXO 2.4

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL ANÁLISIS EXTERNO DE LAS FERIAS FRANCAS

A continuación, se presenta una nómina de aspectos a relacionar con la Feria Franca, seleccione los que a su criterio, presenta la FF y asigne un puntaje			
Aspecto Analizado	Oportunidad (1)	No influye (0)	Amenaza (-1)
Mayor competitividad (presencia de supermercados, vendedores ambulantes etc.)			
Migración de los agricultores del campo a la ciudad			
Efecto del cambio climático, presencia de plagas, baja productividad			
Articulación / alianza con actores locales			
Agudización de la crisis económica (recorte de créditos)			
Acceso a la infraestructura (no encuentran espacio físico donde comercializar)			
Leyes estatales			
Facilidad de acceso a créditos			
Tecnología agrícola avanzada			
Ubicación geográfica			
Preferencia por productos de la zona			
Condiciones del mercado			
Mercado en crecimiento			
Innovación tecnológica			
Acceso a sistemas de información			
Acceso a beneficios de programas y proyectos			
Existencia de recursos financieros			
Promoción y desarrollo de la agricultura			
Ser parte de la agenda del Estado			
Lineamientos de la política nacional y provincial, en cuanto a proyectos vinculados con la comercialización de los productos de la FF			
¿Qué circunstancias considera Ud. mejoran la situación de la Feria Franca?			
¿Qué acciones considera Ud. se deben adoptar para mejorar las ventas?			
¿Qué obstáculos considera Ud. que enfrenta la organización?			
Otras cuestiones que crea importante mencionar (Por favor detalle cada una de ellas)			

Fuente: Elaborado a partir de Viana (2021)

ANEXO 2.5

PLANILLA PARA EL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (ICO) DE LAS FERIAS FRANCAS

Analice el descriptor y seleccione una de las respuestas que considere adecuada en cada caso

Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Conformación de la comisión directiva (CD)	¿La CD es completa y está activa? (Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, etc.)	Completa y en actividad constante	5
		Completa y en actividad parcial (algunas reuniones al año)	4
		Parcialmente constituida y en actividad parcial	3
		Incompleta pero realizan algunas reuniones al año	2
		Incompleta e inactiva	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Tiempo dedicado por parte de la CD	¿Con qué frecuencia se reúne la CD para la toma de decisiones?	Más de seis veces al año	5
		Entre cuatro y seis veces al año	4
		Entre dos y tres veces al año	3
		Una vez al año (o las reglamentarias)	2
		No existe periodicidad; menos de una vez al año	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Nº de productores que asisten a las reuniones y asamblea	¿Cuántos productores, en promedio, asisten a las asambleas?	Entre 80 y 100 %	5
		Entre 60 y 80 %	4
		Entre 40 y 60 %	3
		Entre 20 y 40 %	2
		Entre 0 y 20 %	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Manual de procedimientos y funciones	¿La CD y los productores conocen y desempeñan sus funciones de manera adecuada y oportuna?	Conocen y desempeñan las funciones que corresponden a cada cargo	5
		Existe ambigüedad en las funciones que corresponden a cada cargo	3
		Existe desconocimiento general de las funciones de cada cargo	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Estatutos, reglamentación y resolución de conflictos	¿La organización de productores cuenta con un mecanismo de resolución de conflictos o de seguimiento a los reglamentos y estatutos (sanciones / beneficios)?	Existen mecanismos y hay evidencia de su aplicación efectiva	5
		Existen mecanismos y evidencia de su uso, pero son susceptibles de ser mejorados	4
		Existen mecanismos emergentes pero no se han formalizado	3
		No existen o los mecanismos contemplados, no han tenido una aplicación efectiva	2
		Existe evidencia del uso de los mecanismos en contra de los intereses generales de la asociación	0
Total 1 de 3			

PLANILLA PARA EL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (ICO) DE LAS FERIAS FRANCAS (Continuación)

Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Buenas prácticas de gestión de recursos	¿Existe evidencia de buenas prácticas de gestión de recursos y evolución de los procesos de la organización ?	Evidencia de una eficiente administración de los recursos	5
		Evidencia de suficientes recursos para apalancar la operación, susceptible de mejorar	4
		Evidencia de una gestión de recursos susceptible de mejorar en varios aspectos	3
		Recursos mínimos, sin evidencia de crecimiento (solo aportes de asociados)	2
		Evidencia de una gestión ineficiente de los recursos disponibles	0
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Crecimiento económico de la organización	¿Existe crecimiento efectivo de la organización en recursos propios (patrimonio) o en beneficios para los productores?	Se evidencia un crecimiento constante (año a año) en patrimonio, número de asociados y actividad comercial	5
		Realiza actividades para convocatorias específicas externas	3
		Actividad decreciente o casi nula	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Acceso a asistencia técnica y / o capacitaciones	¿La organización recibe asistencia técnica y / o capacitaciones?	Existen y se hace un uso efectivo y frecuente de las asistencias y / o capacitaciones	5
		Existen asistencias y / o capacitaciones, pero su utilización no es efectiva ni frecuente	3
		La organización no tiene conocimiento de las asistencias y / o capacitaciones existentes	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Mecanismos de aprendizaje	¿La organización cuenta con un mecanismo explícito para el aprendizaje a partir de sus experiencias y para la mejora continua?	Existen mecanismos y hay evidencia de su aplicación efectiva	5
		Existen mecanismos y evidencia de su uso, pero son susceptibles de ser mejorados	4
		Existen mecanismos emergentes, pero no se han formalizado	3
		Aunque no existen mecanismos, se hacen reflexiones de las experiencias de la organización	2
		No existen, o los mecanismos contemplados no han tenido una aplicación efectiva	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Comunicación interna	¿Se evidencia efectividad de los medios de comunicación interna de manera clara, completa y oportuna)?	Alta efectividad	5
		Efectividad media	3
		No existe evidencia de la efectividad en la difusión de la información	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Planificación estratégica	¿La organización cuenta con un propósito a largo plazo, conocida, aceptada e interiorizada por todos los socios?	La organización cuenta con un propósito explícito, conocido y aceptado por todos los socios	5
		La organización cuenta con un propósito explícito, pero no conocido por todos los socios	3
		La organización no cuenta con un propósito definido	1
Total 2 de 3			

PLANILLA PARA EL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (ICO) DE LAS FERIAS FRANCAS (Continuación)

Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Gestión del plan de acción	¿La organización ha formulado, actualizado y gestionado activamente un plan de acción estratégico?	Tiene un plan de acción y lo gestiona activamente (ejecución, seguimiento y mejora)	5
		Existe evidencia de una planeación formal	4
		Ha tenido planes de acción. No existe evidencia de gestión activa o formal	3
		Realiza planeación informal de actividades	2
		No se sigue una política de planeación	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Seguimiento y control de la gestión	¿La organización realiza un seguimiento, control y evaluación del plan de acción?	Existe evidencia de seguimiento, control y evaluación, con todos los requerimientos	5
		Existe evidencia aunque resulta escasa, inferior a la necesaria	3
		No existe evidencia de seguimiento, control y evaluación	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Evaluación de la gestión	¿Existe una evaluación constante de la gestión por parte de la CD?	Existe evaluación constante de la gestión con retroalimentación y seguimiento a las acciones de mejora	5
		Se realiza una evaluación formal de la gestión y se plantean acciones de mejora	4
		Se realiza evaluación de la gestión de forma tácita o no planeada. No se cuenta con mecanismos de gestión	3
		Se realizan reuniones informales de seguimiento a la gestión	2
		No se sigue una política de evaluación de la gestión	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Cooperación	¿Cuántos contratos o convenios se realizaron en un año?	Más de 3	5
		1 ó 2	3
		Ninguno	1
Total 3 de 3			
Capacidad organizacional de la FF: (Sumatoria de cada uno de los valores seleccionados en cada descriptores)			

Fuente: adaptado de MADR *et al.* (2003) y Rodríguez Herrera (2016)

ANEXO 3.1

TEST DE AUTOVALORACIÓN DE EXPERTOS

Fuente: elaboración propia a partir de Michalus, (2012); Mantulak, (2014) y Quezada Torres, (2019)

Estimado Colega:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para colaborar en una investigación relacionada con conocimientos en: organizaciones locales como (asociaciones, emprendimientos, Ferias Francas, clubes, comisiones, cooperadoras, entre otros), sabemos que posee conocimientos en algunos aspectos como su funcionamiento, como se desarrollan y se relacionan otros actores locales, como se toman las decisiones, sobre la gestión estratégica de las Ferias Francas, etc. Por estas razones se le hace entrega, en primer lugar, de un test de autoevaluación, acompañado de una encuesta y un texto guía con una descripción adecuada para interpretar la propuesta de los autores. Le solicitamos complete los datos y responda las interrogantes siguientes:

1) Datos Personales:

- Nombres y apellidos:.....
- Nivel de estudios alcanzado (indicar nivel: primario, secundario, terciario, universitario, posgrado: maestría/doctorado) y si lo ha completado, o no:
.....
- Donde obtuvo su máxima graduación:.....

- Años de experiencia laboral (indicar con una "X" lo que corresponda):
a) Menos de un año:....; b) Entre uno y cinco años:....; c) Más de cinco años:.....

- Actividad en la que se desempeña actualmente:
a) Industrial (especificar):.....
b) Académica (especificar):.....
c) Función pública (especificar: municipal, provincial o nacional):.....
d) Otra (especificar):.....
- Lugar donde trabaja actualmente:.....
- Cargo que ocupa:.....

6) Experiencia sobre los procesos que se desarrollan en las Ferias Francas, o similares:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7) Conocimiento práctico derivado de su participación en instituciones públicas o privadas y organismos locales, tales como: cámara de comercio, gremios, clubes, federaciones, asociaciones entre otros:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) Evalué cómo influyeron las siguientes fuentes de argumentación en las respuestas anteriores. (Marcar con una "X" según corresponda).

Fuente de argumentación	Grado de influencia de las fuentes en las respuestas		
	Alto	Medio	Bajo
1. Conocimiento del estado actual de los pequeños productores, organizaciones locales, cadenas cortas de comercialización. Por ejemplo. Ferias Francas			
2. Participación en investigaciones relacionadas con pequeños productores, organizaciones locales, cadenas cortas de comercialización. Por ejemplo Ferias Francas			
3. Experiencia práctica en relación con pequeños productores, organizaciones locales, cadenas cortas de comercialización. Por ejemplo Ferias Francas			
4. Formación académica y de posgrado que posee			
5. Conocimiento de literatura especializada y/o publicaciones de autores nacionales sobre organizaciones locales, su funcionamiento y estructura organizacional.			
6. Conocimiento de literatura especializada y/o publicaciones de autores extranjeros sobre organizaciones locales, su funcionamiento y estructura organizacional.			
7. Intuición.			

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 3.2

RESULTADOS DE LA AUTOVALORACIÓN DE LOS EXPERTOS

Expertos ²⁷	Coeficiente de competencia			
	Coeficiente de argumentación K_a	Coeficiente de conocimiento K_c	Coeficiente de competencia K= (K_a+ K_c)/2	Nivel de competencia
E1	1,00	0,97	0,99	Alto
E2	0,97	1,00	0,99	Alto
E3	1,00	0,94	0,97	Alto
E4	0,93	1,00	0,97	Alto
E5	0,93	0,93	0,93	Alto
E6	1,00	0,81	0,91	Alto
E7	0,93	0,86	0,89	Alto
E8	0,96	0,81	0,89	Alto
E9	0,93	0,79	0,86	Alto
E10	0,90	0,81	0,86	Alto
E11	0,84	0,81	0,83	Alto
E12	0,84	0,80	0,82	Alto
E13	0,88	0,76	0,82	Medio
E14	0,66	0,96	0,81	Medio
E15	0,83	0,77	0,80	Medio
E16	0,80	0,74	0,77	Medio
E17	0,87	0,67	0,77	Medio
E18	0,93	0,60	0,77	Medio
E19	0,87	0,64	0,76	Medio

Fuente: elaboración propia.

²⁷ Se preserva el anonimato en las respuestas.

ANEXO 3.3

CUESTIONARIO PARA EXPERTOS 1ª RONDA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO PROPUESTO

Fuente: elaboración propia

Estimado Colega:

Usted ha sido seleccionado como experto para evaluar los principales resultados de la investigación relacionada con organizaciones locales, particularmente con las “Ferias Francas”, por lo que solicitamos que lea detenidamente cada una de las preguntas y nos ofrezca su opinión y criterio sobre el procedimiento general aplicable en las Ferias Francas ver documento de apoyo que contiene información sobre la investigación realizada. Se le sugiere primero leer el **Anexo** y luego detenidamente contestar las preguntas teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración.

ESCALA DE VALORACIÓN

0: totalmente en desacuerdo; 1: algo en desacuerdo; 2: de acuerdo; 3: totalmente de acuerdo

1) ¿Considera Usted que los **principios** propuestos para implementar el procedimiento general aplicable en las Ferias Francas (ver Anexo) son los adecuados?

0	1	2	3

Si en la pregunta anterior Usted marcó la opción 1), 2) indique sus sugerencias.

Usted considera que estos **principios**:

a) Están bien concebidos	b) sugiero cambios	c) sugiero adiciones	d) sugiero supresiones

Si usted ha marcado la columna b), c) o d) especifique el cambio, adición o supresión que haría.

2) ¿Considera Usted que los **valores** propuestos para implementar el procedimiento general aplicable en las Ferias Francas (ver Anexo) son los adecuados?

0	1	2	3

Si en la pregunta anterior Usted marcó la opción 1), 2) indique sus sugerencias.

Usted, considera que estos **valores**:

a) Están bien concebidos	b) sugiero cambios	c) sugiero adiciones	d) sugiero supresiones

Si usted ha marcado la columna b), c) o d) especifique el cambio, adición o supresión que haría.

3) En relación con las **premisas** (ver Anexo) ¿Considera que reflejan los requisitos mínimos que debe cumplir la organización de productores para implementar el procedimiento propuesto?

0	1	2	3

Usted, considera que estas **premisas** ¿son suficientes para implementar el procedimiento propuesto?

a) bien concebidos	b) sugiero cambios	c) sugiero adiciones	d) sugiero supresiones

Si usted ha marcado la columna b), c) o d) especifique el cambio, adición o supresión que haría.

.....

4) ¿Considera Usted que el orden de los **pasos** propuestos en el procedimiento (ver Anexo) posee una secuencia lógica?

0	1	2	3

Si en la pregunta anterior Usted marcó la opción 1), 2) indique sus sugerencias.

.....

5) ¿Considera Usted que los pasos del procedimiento propuesto (ver Anexo) son posibles de ser aplicados en las Ferias Francas?

0	1	2	3

Si en la pregunta anterior Usted marcó la opción 1), 2) indique sus sugerencias.

.....

¿Considera Usted que los **pasos** tendrían alguna dificultad para ser aplicados en las Ferias Francas?

a) no tendrían dificultad	b) sugiero cambios	c) sugiero adiciones	d) sugiero supresiones

Si usted ha marcado la columna b), c) o d) especifique el cambio, adición o supresión que haría.

.....

6) ¿Considera Usted que la cooperación con actores locales es posible de ser aplicada en las Ferias Francas según el procedimiento propuesto?

0	1	2	3

Si en la pregunta anterior Usted marcó la opción 1), 2) indique sus sugerencias.

.....

7) ¿Considera Usted que la cooperación con actores locales podría contribuir a corregir o minimizar las debilidades detectadas?

0	1	2	3

Si en la pregunta anterior Usted marcó la opción 1), 2) indique sus sugerencias.

.....

- 8) ¿Considera Usted que la planificación estratégica (de acuerdo a lo conceptualizado en el anexo) es posible de ser aplicada en las Ferias Francas?

0	1	2	3

Si en la pregunta anterior Usted marcó la opción 1), 2) indique sus sugerencias.

.....

- 9) ¿Considera Usted que la planificación estratégica desarrollada para su aplicación en la FF podría contribuir a corregir las debilidades detectadas que motivaron la investigación?

0	1	2	3

Si en la pregunta anterior Usted marcó la opción 1), 2) indique sus sugerencias.

.....

- 10) Según su conocimiento y/o experiencia, ¿Qué beneficios considera Usted que se tendrán si se aplicará el procedimiento general propuesto?

Beneficios esperados	0	1	2	3
Posibilitar la aparición de nuevos productos, sub-productos que incrementen el desempeño de las Ferias Francas				
Posibilitar la aparición de nuevas técnicas que incrementen el desempeño de las Ferias Francas (técnicas de producción y estrategias de comercialización)				
Comercializar en mercados que demandan altos volúmenes de producción				
Acceder a fuentes de financiamiento más convenientes para la organización de productores				
Aumentar de las capacidades de captar, seleccionar y utilizar eficientemente la información existente				
Incorporar nuevas tecnologías acorde a las necesidades de las Ferias Francas				
Mejorar las transferencias de información para la organización de productores				
Establecer relaciones a largo plazo con los actores locales				
Reducir costos de insumos, materias primas y servicios				
Lograr condiciones de producción más estables				
Mejora de la calidad del servicio				

Otros beneficios no mencionados anteriormente (especifique)

.....

- 11) Si Usted tiene alguna otra sugerencia, opinión o recomendación y desea expresarla, puede realizarlo a continuación:

.....

ANEXO 3.4

PRIMERA RONDA DELPHI. RESPUESTA DE EXPERTOS

	Aspectos a evaluar	Valoración de los Expertos																		
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19
1	Pregunta 1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
2	Pregunta 2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2
3	Pregunta 3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	2
4	Pregunta 4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3
5	Pregunta 5	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	2	1	3	2
6	Pregunta 6	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3
7	Pregunta 7	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2
8	Pregunta 8	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
9	Pregunta 9	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2
10	Pregunta 10.1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
11	Pregunta 10.2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
12	Pregunta 10.3	0	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1
13	Pregunta 10.4	2	2	3	1	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2
14	Pregunta 10.5	0	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3
15	Pregunta 10.6	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3
16	Pregunta 10.7	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	0	2	1	2	3	2	3
17	Pregunta 10.8	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2
18	Pregunta 10.9	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	1	3	3	2
19	Pregunta 10.10	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1
20	Pregunta 10.11	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 3.5

CUESTIONARIO PARA EXPERTOS 2^{da} RONDA DE CONSULTA DEL INSTRUMENTAL METODOLÓGICO PROPUESTO

Fuente: Elaboración propia

Estimado Colega:

En esta oportunidad se muestran los principales resultados obtenidos en la primera ronda de consulta, teniendo en cuenta las respuestas de sus colegas y la suya. A continuación, se le solicita leer atentamente cada una de las respuestas y re-evaluar qué tan de acuerdo se encuentra con las mismas. Recuerde tener en cuenta la siguiente escala de valoración.

ESCALA DE VALORACIÓN

0: totalmente en desacuerdo; 1: algo en desacuerdo; 2: de acuerdo; 3: totalmente de acuerdo

- 1) En cuanto a la pregunta. ¿Considera Usted que los valores propuestos para implementar el procedimiento general aplicable en las Ferias Francas son los adecuados?

52 % de los expertos consultados manifestaron estar de acuerdo con los valores propuestos. Es decir, en la ronda anterior la mayoría eligió la opción 2.

Aclaración: Se propone evaluar con la organización de productores si los valores propuestos, son o no pertinentes. Sin embargo la primera vez que se ejecute el procedimiento los valores considerados serán los mínimos necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento de la organización.

Teniendo en cuenta las respuestas de sus colegas y las aclaraciones, Usted. ¿Está de acuerdo con este resultado? Si/No.....
En caso de no estar de acuerdo, y teniendo en cuenta la aclaración efectuada ¿Cuál es el nuevo valor que sugiere?

0	1	2	3

Podría justificar dicha respuesta?.....

- 2) En cuanto a la pregunta ¿Cree Usted que las premisas reflejan los requisitos mínimos que debe cumplir la organización de productores para implementar el procedimiento propuesto?.

48 % de los expertos consultados manifestaron estar totalmente de acuerdo con las premisas propuestas opción 3. Y 43 % de los expertos están de acuerdo, es decir opción 2.

Aclaración: Se propone evaluar con la organización de productores si las premisas propuestas, son o no pertinentes. Sin embargo la primera vez que se ejecute el procedimiento las premisas consideradas serán las mínimas necesarias para garantizar el adecuado funcionamiento de la organización.

Teniendo en cuenta las respuestas de sus colegas y las aclaraciones, Usted. ¿Desea modificar su respuesta respecto de la primera ronda? Si/No.....
En caso que haya respondido afirmativamente ¿Cuál es el nuevo valor que sugiere?

0	1	2	3

¿

Podría justificar dicha respuesta?.....

- 3) En cuanto a la pregunta ¿Considera Usted que el orden de los pasos propuestos en el procedimiento, posee una secuencia lógica?

El 43 % de los expertos consultados manifestaron que los pasos propuestos en el procedimiento tienen sentido, es decir, una secuencia lógica (opción 3), y 35 % están de acuerdo, es decir, opción 2.

Teniendo en cuenta las respuestas de sus colegas y las aclaraciones, Usted. ¿Desea modificar su respuesta respecto de la primera ronda? Si/No.....

En caso de modificar de valor. ¿Cuál es el nuevo valor que propone?

0	1	2	3

¿Podría justificar dicha respuesta?.....

- 4) En cuanto a la pregunta. ¿Considera Usted que los pasos del procedimiento propuesto son posibles de ser aplicados en las Ferias Francas?

El 39 % eligieron la opción totalmente de acuerdo (opción 3) y el 43 % de los expertos consultados manifestaron estar de acuerdo (opción 2) en que los pasos son posibles de ser aplicados en las Ferias Francas.

Aclaración: Se contempla en el procedimiento propuesto la participación de un facilitador con el objetivo de articular acciones conjuntas entre actores locales, evacuar dudas y brindar apoyo a la organización de productores en la toma de decisiones, según sea el caso.

Teniendo en cuenta las respuestas de sus colegas y las aclaraciones, Usted. ¿Desea modificar su respuesta respecto de la primera ronda? Si/No.....

En caso de modificar de valor. ¿Cuál es el nuevo valor que propone?

0	1	2	3

¿Podría justificar dicha respuesta?.....

- 5) En cuanto a la pregunta. ¿Considera Usted que la cooperación con actores locales propuesto en el procedimiento es posible de ser aplicado en la Feria Franca?

En esta respuesta el 48 % de los expertos consultados está totalmente de acuerdo con la cooperación con los actores locales y el 48 % eligieron la opción 2, es decir que están de acuerdo.

Aclaración: En el procedimiento propuesto contempla mecanismos que tienen en cuenta las necesidades específicas de cada Feria Franca, los actores disponibles a cooperar, las posibilidades de concretar la cooperación, los acuerdos entre las partes interesadas, la viabilidad y la contribución que generará esa cooperación.

Teniendo en cuenta las respuestas de sus colegas y las aclaraciones, Usted. ¿Desea modificar su respuesta respecto de la primera ronda? Si/No

En caso de modificar de valor. ¿Cuál es el nuevo valor que propone?

0	1	2	3

¿Podría justificar dicha respuesta?.....

- 6) En cuanto a la pregunta. ¿Considera Usted que la planificación como herramienta podría contribuir a corregir las debilidades detectadas que motivaron la investigación?

El 48 % de los expertos manifestaron estar totalmente de acuerdo (opción 3) con que la planificación como herramienta podría contribuir a corregir o minimizar las debilidades detectadas, y el 43 % están de acuerdo (opción 2).

Aclaración: En esta investigación se entiende por planificación a la herramienta utilizada por las organizaciones como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo en base a las sugerencias recibidas en la primera ronda, se considera necesario aclarar que el procedimiento propuesto contempla la gestión estratégica, conceptualizada como la acción de administrar los recursos, diseñar, medir y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional).

Teniendo en cuenta las respuestas de sus colegas y las aclaraciones, Usted. ¿Desea modificar su respuesta respecto de la primera ronda? Si/No.....

En caso de modificar de valor. ¿Cuál es el nuevo valor que propone?

0	1	2	3

¿Podría justificar dicha respuesta?.....

- 6.1) Que tan de acuerdo está que se proponga una gestión estratégica en vez de una planificación estratégica en las Ferias Francas:

0	1	2	3

Podría justificar dicha respuesta?.....

7.1) Uno de los beneficios de la cooperación con actores locales es "posibilitar la aparición de nuevos productos, sub-productos que incrementen el desempeño de las Ferias Francas". **48 % de los expertos manifestaron estar totalmente de acuerdo (opción 3) y 48 % manifestaron estar de acuerdo (opción 2).**

Usted, desea modificar su respuesta respecto de la primera ronda? Si/No

En caso de modificar de valor, por favor indique su respuesta.

0	1	2	3

Podría justificar dicha respuesta?.....

7.2) Uno de los beneficios de la cooperación con actores locales es "permitir incorporar nuevas tecnologías acorde a las necesidades de las Ferias Francas". 39 % de los expertos manifestaron estar totalmente de acuerdo (opción 3) y 48 % manifestaron estar de acuerdo (opción 2).

Usted, desea modificar su respuesta respecto de la primera ronda? Si/No
 En caso de modificar de valor, por favor indique su respuesta.

0	1	2	3

¿Podría justificar dicha respuesta?.....

7.3) Uno de los beneficios de la cooperación con actores locales es "reducir costos de insumos, materias primas y servicios en las Ferias Francas". 39 % de los expertos consultados manifestaron estar totalmente de acuerdo (opción 3) y 35 % manifestaron estar de acuerdo (opción 2).

Usted, desea modificar su respuesta respecto de la primera ronda? Si/No
 En caso de modificar de valor, por favor indique su respuesta.

0	1	2	3

¿Podría justificar dicha respuesta?.....

Muchas gracias por su respuestas!!!

ANEXO 3.6
SEGUNDA RONDA DELPHI. RESPUESTA DE EXPERTOS

	Aspectos a evaluar	Valoración de los Expertos																		
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19
1	Pregunta 1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
2	Pregunta 2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1
3	Pregunta 3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3
4	Pregunta 4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2
5	Pregunta 5	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
6	Pregunta 6	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
7	Pregunta 7	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
8	Pregunta 8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
9	Pregunta 9	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	Pregunta 10.1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	0	2	3	3	3	3
11	Pregunta 10.2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
12	Pregunta 10.3	0	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1
13	Pregunta 10.4	2	2	3	1	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2
14	Pregunta 10.5	0	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3
15	Pregunta 10.6	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	0	2	2	3	2	3
16	Pregunta 10.7	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	0	2	1	2	3	2	3
17	Pregunta 10.8	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2
18	Pregunta 10.9	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	0	3	2	3	2	2
19	Pregunta 10.10	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1
20	Pregunta 10.11	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 3.7

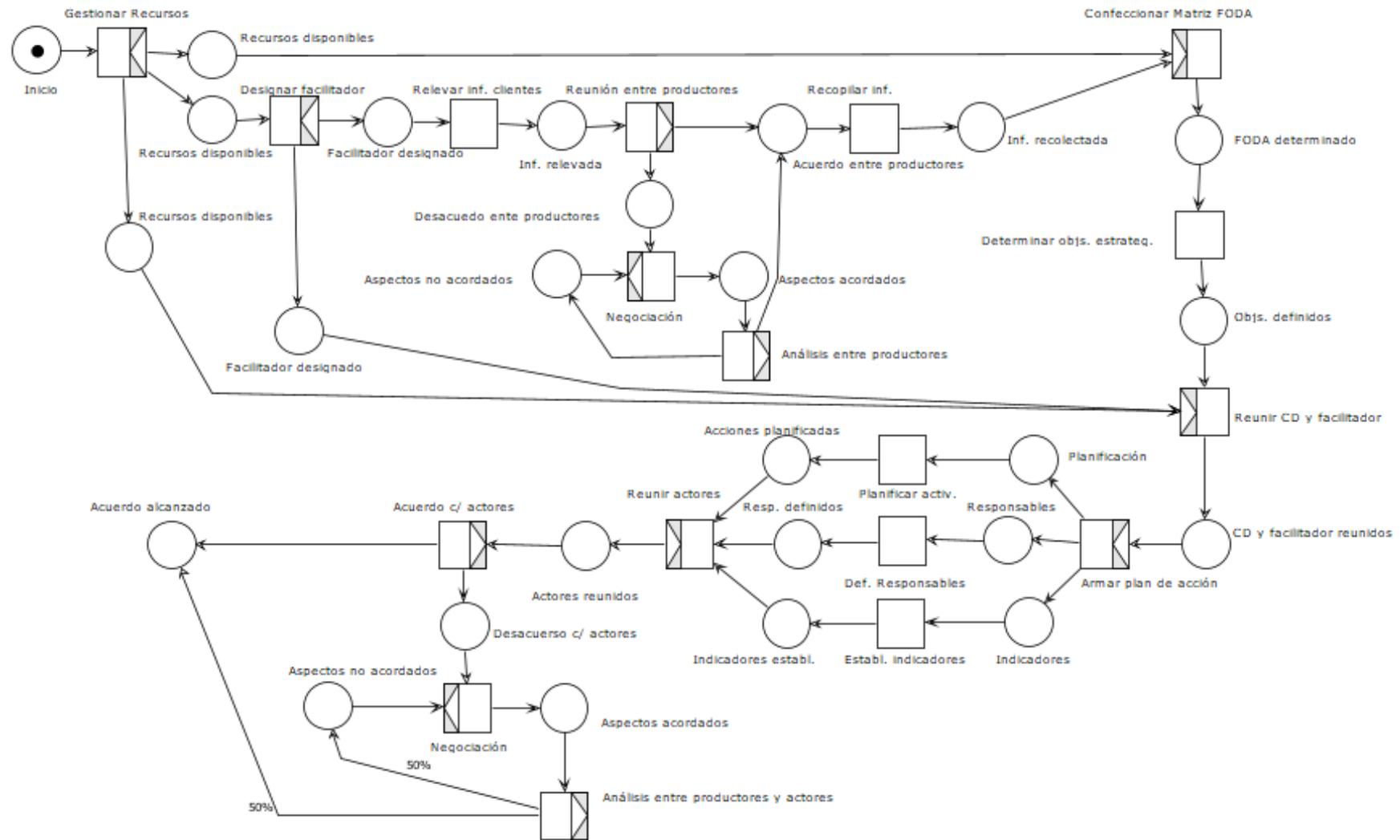
OPINIONES DE EXPERTOS Y SUS PRINCIPALES ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS (Segunda ronda Delphi)

ITEMS EVALUADOS POR LOS EXPERTOS					% de las respuestas en la R2							
	Mediana ₁	Mediana ₂	Moda ₁	Moda ₂	% Op.3	% Op.2	% Op.1	% Op.0	\bar{X}_1	\bar{X}_2	SD ₁	SD ₂
Principios reflejados en la concepción del procedimiento	3	3	3	3	74	26	-	-	3,45	3,73	0,65	0,45
Valores reflejados en la concepción del procedimiento	2	2	2	2	11	74	16	-	3,42	2,95	0,58	0,52
Adecuación de las premisas en el procedimiento general	3	3	3	3	58	32	11	-	3,33	3,47	0,76	0,70
Secuencia de los pasos propuestos en el procedimiento general	2	3	3	3	63	37	-	-	3,21	3,63	0,78	0,50
Adecuación de los pasos propuestos	2	3	2	3	53	47	-	-	3,20	3,52	0,72	0,51
Pertinencia de la cooperación con los actores locales	2	3	3	3	89	11	-	-	3,37	3,79	0,71	0,54
Contribución de la cooperación con los actores locales	2	3	3	3	74	26	-	-	3,16	3,74	0,76	0,45
Pertinencia de la planificación estratégica	3	3	3	3	84	15	-	-	3,50	3,84	0,72	0,37
Contribución de la planificación estratégica como herramienta	3	3	3	3	89	11	-	-	3,42	3,89	0,78	0,32
Posibilitar la aparición de nuevos productos	3	3	3	3	58	37	-	5	3,41	3,42	0,58	0,78
Posibilitar la aparición de nuevas técnicas de utilidad en la FF	2	2	2	2	42	58	-	-	3,30	3,30	0,64	0,64
Comercializar en mercados de demandas altos volúmenes [...]	1	1	1	1	11	37	47	5	2,50	2,50	0,83	0,83
Acceder a fuentes de comercialización más convenientes	2	2	2	2	37	47	16	-	3,12	3,12	0,74	0,74
Mejorar la captación, selección y utilización de información	2	2	2	2	32	63	-	5	3,17	3,17	0,70	0,70
Incorporar nuevas tecnologías acorde a las necesidades de las FF	2	2	2	2	32	63	-	5	3,25	3,25	0,67	0,67
Mejorar la transferencia de la información en la organización	2	2	2	2	32	58	5	5	3,08	3,08	0,83	0,83
Establecer relaciones a largo plazo con los actores locales	2	2	2	2	32	68	-	-	3,21	3,21	0,59	0,59
Reducir costos de insumos, materias primas y servicios	2	2	3	2	42	53	-	5	3,12	3,29	0,90	0,75
Lograr condiciones de producción más estables	2	2	2	2	32	57	11	-	3,04	3,04	0,80	0,80
Mejorar la calidad del servicio de la FF	2	2	2	2	26	74	-	-	3,30	3,30	0,46	0,46

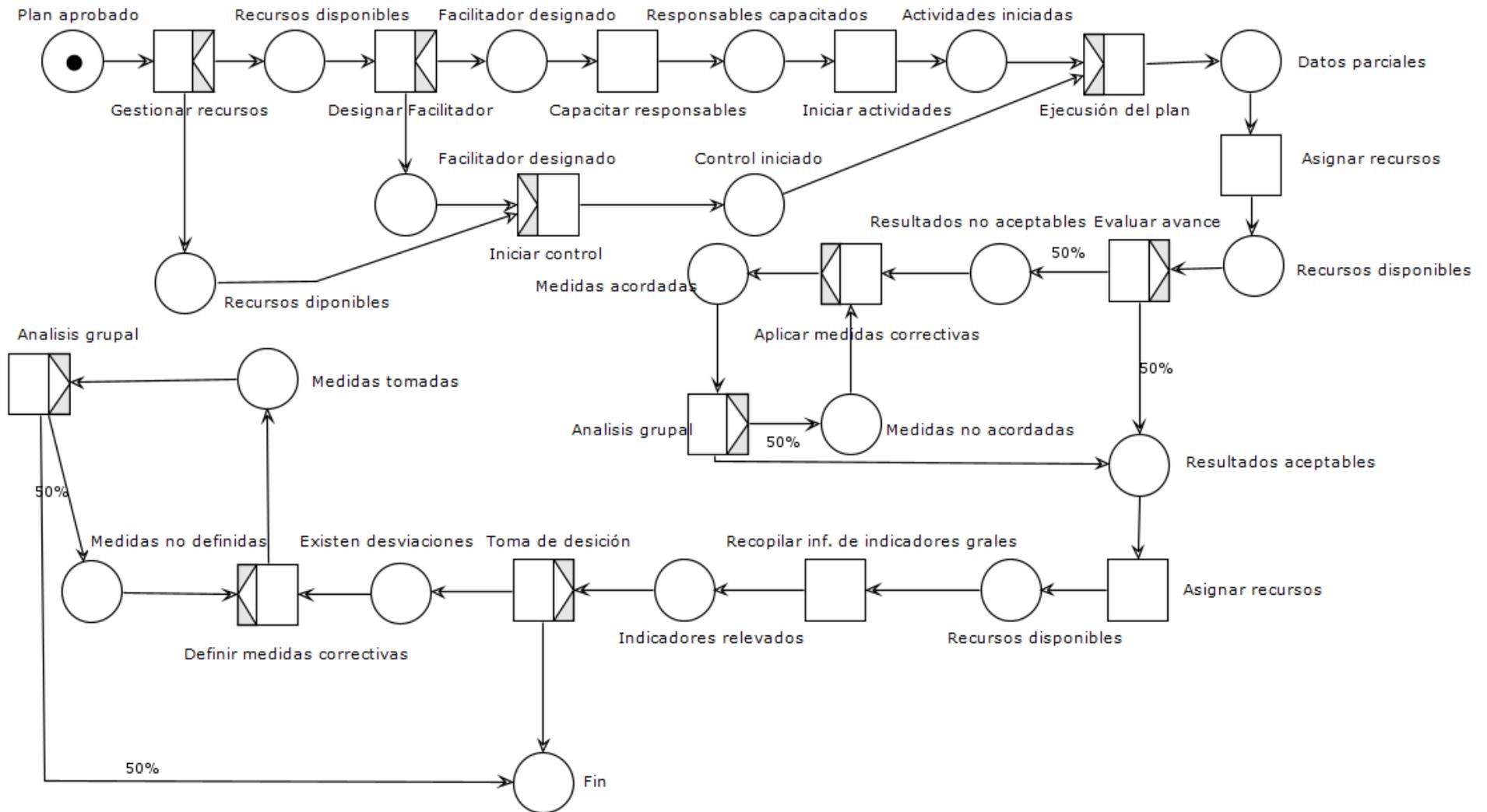
Fuente: elaboración propia.

ANEXO 3.8

REDES DE FLUJO DE TRABAJO CORRESPONDIENTES AL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO GENERAL



Red de Flujo de Trabajo correspondiente a la Fase 1 y Fase 2 del procedimiento metodológico elaborado. **Fuente:** elaboración propia mediante WoPeD V.3.8.0



Red de Flujo de Trabajo correspondiente a la Fase 3 y Fase 4 del procedimiento metodológico elaborado. **Fuente:** elaboración propia mediante WoPeD V.3.8.0

ANEXO 3.9

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA FF DEL CASO DE ESTUDIO

A continuación, se presenta una nómina de aspectos relacionados con la Feria Franca, y se muestran los puntajes finales (f) obtenidos en el caso de estudio						
Aspecto analizado	Oportunidad (1)	f	No influye (0)	f	Amenaza (-1)	f
Mayor competitividad (presencia de supermercados, vendedores ambulantes etc.)			0			
Migración de los agricultores del campo a la ciudad			0			
Efecto del cambio climático, presencia de plagas, baja productividad					-1	7
Articulación / alianza con actores locales	1					
Agudización de la crisis económica (recorte de créditos)					-1	7
Acceso a la infraestructura (no encuentran lugar donde feriar)			0			
Leyes estatales	1	7				
Facilidad de acceso a créditos					-1	
Tecnología agrícola avanzada	1	5				
Ubicación geográfica			0			
Preferencia por productos de la zona	1	8				
Condiciones del mercado					-1	5
Mercado en crecimiento			0			
Innovación tecnológica			0			
Acceso a sistemas de información	1	5				
Acceso a beneficios de programas y proyectos	1	6				
Existencia de recursos financieros	1	7				
Promoción y desarrollo de la agricultura			0			
Lineamientos de la política nacional y provincial, en cuanto a proyectos vinculados con la comercialización de los productos de la FF	1	8				
¿Qué acciones considera Ud. se deben adoptar para mejorar las ventas?						
¿Qué obstáculos considera Ud. se enfrenta la organización?						
Otras cuestiones que crea importante mencionar (Por favor detalle cada una de ellas)						
Opiniones y sugerencias						
Desarrollar estrategias con otras instituciones para la comercialización de productos y la incorporación de nuevos productos						

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA FF DEL CASO DE ESTUDIO (Continuación)

A continuación, se presenta una nómina de aspectos relacionados con la Feria Franca, y se muestran los puntajes finales (f) obtenidos para el caso de estudio

Aspecto Analizado	Fortaleza (1)	f	No influye (0)	f	Debilidad (-1)	f
Ubicación de los productores respecto a la FF			0			
Chacras propias para la producción			0			
Organización en el transporte de productos desde las chacras					-1	1
Obligaciones, responsabilidades, participación y compromiso por parte de los productores					-1	2
Registro de productores, ventas, productos, etc.					-1	5
Cantidad de productores en la Feria Franca			0			
Ambiente de trabajo					-1	1
Comunicación dentro de la organización					-1	4
Toma de decisión en conjunto					-1	5
Infraestructura física adecuada					-1	4
Ubicación de la Feria Franca			0			
Contar con servicios básicos y vías de acceso	1	6				
Diversidad de productos	1	7				
Criterio para definir los precios					-1	6
Calidad de los productos			0			
Demanda de los productos			0			
Productos excedentes					-1	3
Calidad de atención al cliente	1	7				
Horarios de atención			0			
Espacio reconocido por la comunidad	1					
Herramientas para atraer nuevos consumidores			0			
Ventas conjuntas (para garantizar volumen de producción)			0			
Cooperación con otros actores locales					-1	7
Tecnología disponible p/ comercialización			0			
Documentación de procesos y experiencias					-1	6
Uso de agrotóxicos			0			
Estructura organizativa definida (estatuto y / o reglamento interno)	1	7				
Organización legalmente formada	1	7				
Sistema de capacitación					-1	6
Mantener latentes sus costumbres y tradiciones			0			
Mecanismos para el acceso a créditos					-1	5
Endeudamiento con instituciones, por ejemplo (Banco, AFIP, otros)			0			
Asistencia técnica					-1	4
Otro tipo de asistencia (insumos, económica)			0			
Apoyo por parte del Estado municipal, provincial o nacional	1	5				
¿Qué aspectos considera Ud. Se pueden destacar / resaltar?						
Esta FF posee posicionamiento y es reconocida. Cuando se habla de FF se entiende que son productos frescos, de la zona y directo del productor						
¿Qué aspectos considera Ud. Se podrían evitar?						
¿Qué aspectos considera Ud. Se puede mejorar? (Por favor detalle cada una de ellas)						
¿Qué aspectos considera Ud. Impiden las ventas?						
¿Qué aspectos potencian las ventas?						
Otras cuestiones que cree importante mencionar (Por favor detalle cada una de ellas)						
Opiniones y sugerencias						
Se podría mejorar la distribución de los productores en ambas sedes de la FF						

ANEXO 3.10

APLICACIÓN DEL ICO AL CASO DE ESTUDIO

Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Conformación de la comisión directiva (CD)	¿La CD es completa y está activa? (Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, etc.)	Completa y en actividad constante	5
		Completa y en actividad parcial (algunas reuniones al año)	4
		Parcialmente constituida y en actividad parcial	3
		Incompleta pero realizan algunas reuniones al año	2
		Incompleta e inactiva	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Tiempo dedicado por parte de la CD	¿Con qué frecuencia se reúne la CD para la toma de decisiones?	Más de seis veces al año	5
		Entre cuatro y seis veces al año	4
		Entre dos y tres veces al año	3
		Una vez al año (o las reglamentarias)	2
		No existe periodicidad; menos de una vez al año	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Nº de productores que asisten a las reuniones y asamblea	¿Cuántos productores, en promedio, asisten a las asambleas?	Entre 80 y 100 %	5
		Entre 60 y 80 %	4
		Entre 40 y 60 %	3
		Entre 20 y 40 %	2
		Entre 0 y 20 %	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Manual de procedimientos y funciones	¿La CD y los productores conocen y desempeñan sus funciones de manera adecuada y oportuna?	Conocen y desempeñan las funciones que corresponden a cada cargo	5
		Existe ambigüedad en las funciones que corresponde a cada cargo	3
		Existe desconocimiento general de las funciones de cada cargo	1
Estatutos, reglamentación y resolución de conflictos	¿La organización de productores cuenta con un mecanismo de resolución de conflictos, (comisión, procedimiento) o de seguimiento a los reglamentos y estatutos (sanciones / beneficios)?	Existen mecanismos y hay evidencia de su aplicación efectiva	5
		Existen mecanismos y evidencia de su uso, pero son susceptibles de ser mejorados	4
		Existen mecanismos emergentes pero no se han formalizado	3
		No existen o los mecanismos contemplados, no han tenido una aplicación efectiva	2
		Existe evidencia del uso de los mecanismos en contra de los intereses generales de la asociación	0
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Buenas prácticas de gestión	¿Existe evidencia de buenas prácticas de gestión de recursos y evolución de los procesos de la organización ?	Evidencia de una eficiente administración de los recursos	5
		Evidencia de suficientes recursos para apalancar la operación, susceptible de mejorar	4
		Evidencia de una gestión de recursos susceptible de mejorar en varios aspectos	3
		Recursos mínimos, sin evidencia de crecimiento (solo aportes de asociados)	2
		Evidencia de una gestión ineficiente de los recursos disponibles	1
Total sección 1/3			16

APLICACIÓN DEL ICO AL CASO DE ESTUDIO (Continuación)

Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Crecimiento efectivo de la organización	¿Existe crecimiento efectivo de la organización en recursos propios (patrimonio), en beneficios para los productores?	Se evidencia un crecimiento constante (año a año) en patrimonio, número de asociados y actividad comercial	5
		Realiza actividades para convocatorias específicas externas	3
		Actividad decreciente o casi nula	①
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Acceso a asistencia técnica y / o capacitaciones	¿La organización recibe asistencia técnica y / o capacitaciones?	Existen y se hace un uso efectivo y frecuente de las asistencias y / o capacitaciones	5
		Existen asistencias y / o capacitaciones, pero su utilización no es efectiva ni frecuente	③
		La organización no tiene conocimiento de las asistencias y / o capacitaciones existentes	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Mecanismos de aprendizaje	¿La organización cuenta con un mecanismo explícito para el aprendizaje a partir de sus experiencias y para la mejora constante?	Existen mecanismos y hay evidencia de su aplicación efectiva	5
		Existen mecanismos y evidencia de su uso, pero son susceptibles de ser mejorados	4
		Existen mecanismos emergentes pero no se han formalizado	3
		Aunque no existen mecanismos, se hacen reflexiones de las experiencias de la organización	2
		No existen o los mecanismos contemplados no han tenido una aplicación efectiva	①
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Comunicación interna	¿Se evidencia efectividad de los medios de comunicación interna de manera clara, completa y oportuna)?	Alta efectividad	5
		Efectividad media	③
		No existe evidencia de la efectividad en la difusión de la información	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Planificación estratégica	¿La organización cuenta con un propósito a largo plazo, conocida, aceptada e interiorizada por todos los socios?	La organización cuenta con un propósito explícito, conocido, aceptado por todos los socios	5
		La organización cuenta con un propósito explícito, pero no conocido por todos los socios	③
		La organización no cuenta con un propósito definido	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Gestión del plan de acción	¿La organización ha formulado, actualizado y gestionado activamente un plan de acción estratégico?	Tiene un plan de acción y lo gestiona activamente (ejecución, seguimiento y mejora)	5
		Existe evidencia de una planeación formal	4
		Ha tenido planes de acción. No existe evidencia de gestión activa o formal	3
		Realiza planeación informal de actividades	2
		No se sigue una política de planeación	①
Total sección 2/3			12

APLICACIÓN DEL ICO AL CASO DE ESTUDIO (Continuación)

Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Seguimiento y control de la gestión	¿La organización realiza un seguimiento, control y evaluación del plan de acción ?	Existe evidencia de seguimiento, control y evaluación, con todos los requerimientos	5
		Existe evidencia aunque resulta escasa, inferior a la necesaria	3
		No existe evidencia de seguimiento de control y evaluación	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Evaluación de la gestión	¿Existe una evaluación de la gestión por parte de la CD?	Existe evaluación constante de la gestión con retroalimentación y seguimiento a las acciones de mejora	5
		Se realiza una evaluación formal de la gestión y se plantean acciones de mejora	4
		Se realiza evaluación de la gestión de forma tácita o no planeada. No se cuenta con mecanismos de gestión	3
		Se realizan reuniones informales de seguimiento a la gestión	2
		No se sigue una política de evaluación de la gestión	1
Indicador	Descriptor	Opciones de respuesta	Pts.
Cooperación	¿Cuántos contratos o convenios se realizaron en un año?	Más de 3	5
		1 ó 2	3
		Ninguno	1
Total sección 3/3			5
Índice de Capacidad Organizacional Inicial de la FF del caso de estudio			33

ANEXO 3.11

APLICACIÓN DE AMFE EN LA FERIA FRANCA BAJO ANÁLISIS

Modo de Falla	Efecto de las fallas	Causas de fallas	Índice de gravedad (G)	Índice de ocurrencia (O)	Índice de no detección (ND)	Índice de prioridad de riesgo (GxOxND)
Inadecuada comunicación interna	No se logra convocar a los productores para participar en las actividades propuestas (toma de decisiones conjuntas, resolución de conflictos etc.)	No se dio aviso, o los canales utilizados fueron pocos adecuados	10	1	2	20
		Falta de compromiso, motivación o interés por parte de los productores	10	7	1	70
	Los productores desconocen y / o no respetan el estatuto y reglamento interno de la FF	No se realiza un relevamiento de los datos de los productores (dirección, N° de contacto telefónico, etc.)	10	10	1	100
	No conocen la función y obligación de cada integrante	No presentan un objetivo claro para que reunirse	10	10	1	100
No se reúne la CD ni los productores	las actividades pertinentes no pueden ser planificadas	No se dió aviso, o los canales utilizados fueron pocos adecuados	10	2	2	40
	Los objetivos como organización no se establecen	Falta de compromiso, motivación o interés por parte de los productores	10	7	6	420
	La toma de decisión es individual					
Escasa participación de productores en reuniones y otras actividades propuestas	No realizan capacitaciones	Falta de compromiso, motivación o interés por parte de los productores	10	7	2	140
	No logran adoptar decisiones como organización					
	Los mecanismos de fijación de precios son heterogéneos	No se dió aviso, o los canales utilizados fueron pocos adecuados	10	1	1	10
	No se sabe qué tipo de capacitación necesita la FF	No presentan un objetivo claro para que reunirse	10	10	1	100
	No se ponen de acuerdo que días y que productos comercializar					

APLICACIÓN DE AMFE EN LA FERIA FRANCA BAJO ANÁLISIS (Continuación)

Modo de Falla	Efecto de las fallas	Causas de fallas	Índice de gravedad (G)	Índice de ocurrencia (O)	Índice de no detección (ND)	Índice de prioridad de riesgo (GxOxND)
Falta de planificación a nivel estratégico	No se tiene una visión interna a largo plazo	Se desconoce que herramienta utilizar para determinar objetivos y planificar estratégicamente	8	10	1	80
	No se elaboran planes de acción a largo plazo, no hay seguimiento ni control sobre el funcionamiento y progreso de la FF	No se realiza un relevamiento de lo que producen los productores y las demandas y la opinión de clientes	10	10	1	100
	No se planifican las producciones, los mecanismos ni estrategias de producción y comercialización	Los productores desconocen la importancia y los beneficios de la planificación estratégica	7	10	5	350
	No se potencian líneas nuevas de producción	No se dispone de recursos necesarios	8	6	2	96
Falta de control interno de las actividades en general	Se desconoce el estado de la FF y como es su progreso	Se desconocen qué herramienta utilizar o la misma es inadecuada	9	9	1	81
	No se realiza control sobre lo actuado o se realiza parcialmente	Los productores no participan	8	8	1	64
	Se desconoce si es necesario implementar o no medidas correctivas	No se definieron indicadores o son inadecuados	9	9	2	162
		No se sabe que, como y cuando controlar los indicadores	9	10	3	270
	No se eliminan las debilidades / dificultades de la FF	No registran y /o planifican las actividades	9	9	2	162
Falta de toma de decisión conjunta	La toma de decisión es inadecuada o individual	Falta de compromiso, motivación o interés por parte de los productores	10	5	2	100
	Los objetivos estratégicos no se establecen o se establecen parcialmente	Se desconoce la importancia y beneficios de una planificación conjunta	9	9	5	405
	Los productores presentan dificultad para resolver conflictos					
	Los productores desconocen y / o no respetan el estatuto y reglamento interno de la FF	Se desconoce qué herramienta utilizar	9	10	2	180

APLICACIÓN DE AMFE EN LA FERIA FRANCA BAJO ANÁLISIS (Continuación)

Modo de Falla	Efecto de las fallas	Causas de fallas	Índice de gravedad (G)	Índice de ocurrencia (O)	Índice de no detección (ND)	Índice de prioridad de riesgo (GxOxND)
Inadecuada comunicación externa	No se tiene información de los clientes	Escasa publicidad sobre la FF	3	2	2	12
	Se desconocen los actores locales existentes (entre ellos, otros productores que quieran participar en la FF)	Se desconocen los medios para contactar clientes y actores locales	7	7	5	245
	Se desconocen las tendencias del mercado	Medio de publicidad inadecuado	5	2	6	60
	Los clientes no asisten a la feria					
Falta de aprendizaje continuo	No aprenden de los errores cometidos dentro de la organización de la FF	No registran y /o planifican las actividades	9	10	1	90
		Los productores no presentan interés o desconocen nuevas formas de producir y comercializar	8	9	6	432
Escasa y /o desorganizada cooperación con actores locales	No aprovechan la oportunidades para mejorar las dificultades de la organización	Se desconocen los actores locales existentes	6	10	2	120
	No existen contratos y/ o convenios con otros actores locales	Se desconocen mecanismos de cooperación	8	10	2	160
	No se eliminan las debilidades de la FF (sobran excedentes y no saben qué hacer con ellos)	Se desconocen las oportunidades y ventajas a través de la cooperación	8	10	3	240
La FF cuenta con escasos productores	La oferta de productos es insuficiente	Falta de compromiso, motivación o interés por parte de los productores	5	1	8	40
	La estructura organizativa es débil o escasa	Se desconocen los medios para contactar productores	3	2	2	12
	Poseen escasos beneficios por no estar legalizada o al día con cuestiones contables	Escasa publicidad sobre la FF o medio de publicidad inadecuado	5	2	2	20
Distribución de los recursos	No se puede mejorar las condiciones físicas de la FF	Se desconoce las fuentes de financiamiento	5	5	3	75
	No se puede desarrollar nuevas técnicas de producción y / o comercialización	Los recursos no son gestionados adecuadamente	10	10	2	200