



Trabajo y Sociedad

Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas

Nº 8, vol. VII, Otoño 2006, ISSN 1514-6871, Santiago del Estero, Argentina

Integrante del Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del sistema CAICYT-CONICET

Desarrollo local y tipos de producciones: oportunidades para la pequeña producción

Raúl Gustavo Paz^{*}, Ramiro Rodríguez^{}
y Viviana González^{***}**

Universidad Nacional de Santiago del Estero-CONICET

Introducción

El intento de una configuración espacial alternativa, capaz de generar una acumulación local con singularidades específicas en un escenario globalizante, presenta su sustento conceptual a partir de la capacidad propia o endógena que tiene una localidad por generar mecanismos de creación de riqueza sobre la base de sus recursos específicos (Arocena, 1999; Alburquerque, 2001).

Esta perspectiva que para muchos autores se denomina desarrollo local (Fernández y Gaviglio, 2000; Vazquez Barquero y Madoery, 2001) o ya más específicamente en el ámbito rural, se lo suele designar como desarrollo territorial rural (Schejtman y Berdegué, 2003; RIMISP, 2004) presenta una concepción del desarrollo como algo generado a partir de las capacidades de los propios agentes locales (Madoery, 2000).

Es así que entre las precondiciones que se necesitan para iniciar un proceso de estas características se encuentra el capital social, la identidad territorial, la identificación de un mercado dinámico a crear o existente, un poder público capaz de impulsar estos procesos y cierta presencia de liderazgo (Chorlavi, 2004).

* Investigador del CONICET. Ing. Agrónomo, Master en Extensión Agropecuaria y Doctor en Ciencias Agrarias. Líneas de investigación: pequeño productor, campesinos, desarrollo local, producción caprina. Universidad Nacional de Santiago del Estero, Av. Belgrano 1912 (S). Santiago del Estero (4200), Argentina. E-mail: pazraul@unse.edu.ar

** Becario del CONICET. Contador Público. Master en Internacionalización de la Empresa Familiar. Email: ramirorodriguezperat@hotmail.com

*** Carrera de Sociología, Universidad Nacional de Santiago del Estero. E-mail: viviana_g03@hotmail.com

Considerando que el desarrollo local rural suele tener como base de sustento una actividad productiva¹, es de extrañar que no suela plantearse en la bibliografía referente al tema, cuales son las características intrínsecas que deberían tener esos tipos de producciones para coadyuvar al desarrollo local. Especialmente, este aspecto cobra mayor relevancia para su análisis cuando se encuentra asociado tanto a la pobreza rural como a la pequeña producción campesina. En este marco, resulta útil develar los contenidos culturales vigentes en la cotidianeidad de la vida productiva, en cuya construcción significativa se encuentran de una forma u otra, comprometida parte importante de los productores locales.

El argumento central que estará presente durante el transcurso del artículo, es que hay componentes no visibles en el funcionamiento cotidiano de los tipos de producciones realizadas por el pequeño productor, que influyen de manera silenciosa en la posibilidad de éxito –también de fracaso- de un proyecto de desarrollo local.

En base a lo anteriormente expuesto, el análisis se centrará en el área de riego del Río Dulce de la provincia de Santiago del Estero-Argentina, donde en el año 1987 se inicia la ejecución del proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Cabreros por parte de la Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (FUNDAPAZ).

El proyecto desarrolló acciones tendientes a promover la lechería caprina como nueva alternativa de producción por parte de los campesinos y fuertemente vinculada al desarrollo agroindustrial, desde un enfoque integral y de transformación gradual de los sistemas de producción tradicionales, orientados en esos momentos al cultivo del algodón (Fundapaz, 1991; Paz, 2001).

Pasado algunos años y como indicador de éxito, se encuentra el establecimiento de una cuenca lechera caprina integrada por cerca de 60 pequeños productores, en donde se aplicó un fuerte proceso de reconversión productiva con integración vertical a plantas de transformación de la materia prima (leche) con destino a la fabricación de quesos. El vaivén productivo en la cuenca durante todo este período fue la constante, alcanzando los niveles más bajos de producción (60.000 lts. de leche para el año 2001) con sólo 296² cabras en lactación, marcando el inicio de

¹ Salvo el turismo pensado como un servicio más que como una actividad productiva.

² La estimación del número de cabras en ordeño surge al dividir el volumen de producción total entregado a las industrias lácteas con el rendimiento promedio de leche por lactación por cabra igual a 203 litros, que provienen de los datos obtenidos del control lechero de la Universidad Nacional de Santiago del Estero.

su desaparición, en contraste con la campaña 2003/04 donde la producción de leche estuvo en valores cercanos a los 450.000 lts. (Paz y colaboradores, 2002; Paz y Rodríguez, 2004).

En este proceso histórico de cerca de 20 años, la pequeña producción lechera caprina estuvo sometida al influjo de numerosos factores que pusieron a dicha actividad en una constante tensión. Por un lado, factores que conspiraron para su desaparición y pusieron en situación de crisis a la actividad, y por el contrario, otros que favorecieron al desarrollo y el consecuente establecimiento como una actividad productiva articulada al mercado.

La pregunta que surge entonces y que se encuentra fuertemente asociada al argumento central del artículo es la siguiente:

- ¿ qué es lo que le ha permitido a la pequeña producción lechera caprina mantenerse en este proceso de expansión-contracción económica de la cuenca ?, o en otras palabras ¿ son las propiedades que tiene la propia actividad productiva (lechería caprina) las que permiten desarrollar estrategias productivas y reproductivas a la pequeña producción, acorde a los distintos momentos históricos del desarrollo ?. Esto es lo que buscará develar el artículo.

Hacia la construcción del desarrollo local

Albuquerque (1999), expresa que entre las condiciones para impulsar las capacidades de desarrollo local se encuentran la presencia de una masa crítica de proyectos, un liderazgo local con credibilidad y poder de decisión, y una unidad territorial de actuación de las iniciativas de desarrollo local.

El desarrollo histórico de la actividad lechera caprina en el área de riego de la provincia, se plantea desde la dimensión de los actores y las acciones realizadas por ellos, en distintos momentos. En este acápite se presenta de manera cronológica los hechos más relevantes orientados al desarrollo de la actividad caprina en la provincia:

Año 1982

- el gobierno provincial promueve el desarrollo de la actividad a través de la entrega de reproductores a grupos de productores caprinos del interior de la provincia. Creación de la Cabaña Caprina de Colonia Pinto (Dpto. San Martín)

Año 1987/90

- Fundapaz inicia un *Proyecto* alrededor de la promoción de la lechería caprina. En 1989 inaugura la fábrica de quesos de cabra, comenzando a recibir leche de los primeros tamberos.

- la Cámara de Diputados de la Provincia promulga la Ley Provincial N° 6.388 denominada Desarrollo de la Actividad Caprina.

Año 1993/95

- en el marco del Programa de Cambio Rural (INTA) se conforma el Grupo Caprinos integrado con emprendimientos con características de proyectos de inversión innovadores y planteles conformados por animales de razas puras y de cruce avanzada.

- la *Cooperativa Agrícola de Pequeños Productores Caprinos (CAPPAC)*: nace en 1994, en el marco del proceso iniciado como productores campesinos beneficiarios del proyecto de Fundapaz en la zona (Dpto. Robles y San Martín).

- el Programa Social Agropecuario (PSA) dentro de la estructura de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación (SAGPyA), financia Emprendimientos Productivos Asociativos orientados a la lechería caprina. Las zonas involucradas son las de Los Cardozos (Dpto. Capital, año 1994-1995); El Porvenir (Dpto. Banda, año 1995); San Carlos (Dpto. Banda, año 1997); totalizando unos 50 beneficiarios.

- la *Cooperativa agrícola y ganadera Santiago del Estero (COASE)* se vincula con la actividad caprina (algunos de sus productores miembros ya eran criadores tradicionales de cabras), con el PSA para formular y ejecutar dos Emprendimientos Productivos Asociativos (EPA) que involucra cerca de 50 beneficiarios.

Año 1995/99

- comienza a implementarse un conjunto de programas nacionales de empleo, de promoción y capacitación a las microempresas en el marco del Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos y el Ministerio de Bienestar Social de la Nación³. En este contexto se diseñan y ejecutan numerosos cursos y acciones de capacitación y promoción para el sector de pequeños productores lecheros caprinos. Dichos programas son implementados por instituciones gubernamentales como el INTA, UNSE, Fundapaz y cooperativas de pequeños productores.

Año 1997

³ Resulta difícil estimar el apoyo a la actividad en términos monetarios, pero a juicio del autor es considerable. Entre los programas se encuentran los siguientes: Proyecto Joven, Programa de Emergencia Laboral con el sub-programa Empleo Productivo Local, Capacitación en Gestión de las PyMEs, Programa Capacitar, Programa de Fortalecimiento para la Sociedad Civil, entre otros.

- se crea la Mesa Caprina de Santiago del Estero. El objetivo central es delinear una estrategia integral para el desarrollo del sector. La Mesa Caprina se disuelve en el año 2000.
- *la Cooperativa de Tamberos La Fortaleza* nace en 1997 básicamente conformada por tamberos caprinos de la provincia en la zona de La Vuelta de la Barranca – Los Cardozos (Dpto. Capital). Es una escisión de la COASE.
- la Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE) implementa varios proyectos de investigación y transferencia tecnológica, siendo el más significativo el control lechero como un servicio de asistencia técnica a los tamberos. Obtiene ayuda financiera del Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires y también del PSA.
- se crea el Programa Caprino Provincial en el marco del gobierno provincial.

Año 1998

- *la Asociación de Criadores de Cabras Lecheras (ACCLe)* se constituye formalmente en 1998 y con socios tamberos y cabañeros provenientes principalmente de las zonas de Robles, Banda y Capital. Con el apoyo de instituciones que brindan asistencia técnica (PSA, SPyMA y UNSE) elabora una Propuesta de Reglamento de Control Lechero y la correspondiente organización del servicio a los productores por parte de ACCLe. En el año 2001 desaparece como asociación.
- Fundapaz se plantea dificultades para la comercialización de sus quesos de cabra, y se limita desde la fábrica, la recepción de leche de cabra de nuevos grupos de productores asistidos desde otras organizaciones.
- la UNSE formula y coordina un Proyecto de Emergencia Laboral Productivo en el marco del Programa de Empleo Laboral con el objetivo de paliar la grave crisis ocasionada por la contracción de la cuenca. El proyecto con apoyo de Fundapaz se orienta a 20 tamberos.

Año 1999/01

- aparece una de las crisis más fuertes de la cuenca lechera. Se suspende la promoción del crecimiento de la cuenca lechera en general y del incremento de la producción de los tambos (cantidad de leche por cabra, cantidad de cabras en producción). Los volúmenes de recepción de leche por la fábrica no superan los 110.000 lts. en el año.
- Fundapaz gestiona un acuerdo con el gobierno de la provincia que se materializa en el plan piloto provincial denominado "Alimentando a 1000 niños de las escuelas rurales". El plan

piloto, sólo cubre a seis escuelas rurales ubicadas en el área de influencia de Fundapaz, y tiene como principal objetivo incorporar al menú diario de los comedores escolares la leche de cabra. Por cuestiones de orden operativo-financiero como también por una falta de compromiso del gobierno provincial dicho plan deja de funcionar a finales del mismo año.

Año 2000/01

- el Consejo Federal de Inversiones (CFI) a pedido del gobierno provincial financia una consultoría donde la UNSE toma a su cargo el estudio del sector primario y otras dos consultoras toman el sector industrial y el análisis del mercado.

- en el marco del gobierno provincial surge la idea de un proyecto industrial de gran envergadura que demanda un monto aproximado de 5 millones de pesos. Dicho proyecto comprende la instalación de una Planta Procesadora e Industrializadora de Leche de Cabra y Vaca con sistema de proceso U.A.T (conocido como `larga vida`), a instalarse en el Parque Industrial de La Banda. A finales de año el proyecto pierde sustento técnico y se diluye en el contexto de rumores de corrupción.

- la UNSE en conjunto con una quesería artesanal y familiar formula y coordina un proyecto denominado "Aumentando el valor agregado a la producción primaria lechera caprina" que resultó seleccionado en el marco del Concurso Apoyo a la Creación de Empresas, Programa de Empleo Laboral. Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos. Buenos Aires.

- como resultado de la consultoría entre la UNSE y el CFI surge un libro sobre los sistemas caprinos con apoyo financiero para su edición de Fundapaz, el primer material que sistematiza el proceso de la cuenca lechera caprina en estos últimos años.

Año 2003

- Fundapaz transfiere su fábrica a una empresa privada con experiencia a escala nacional e internacional en el rubro lácteo "La Salamandra", como consecuencia de la grave crisis de la cuenca lechera por la falta de ventas de sus quesos en el mercado interno. También el tambo de propiedad de Fundapaz es arrendado a otro empresario quien entrega la producción a la usina láctea.

- una nueva fábrica (La Carola S.H.) es inaugurada estableciéndose así dos usinas lácteas claramente definidas. El emprendimiento se integra a un tambo propio pero además demanda leche de terceros aunque en proporciones menos significativas que la otra empresa.

- la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica financia dos proyectos especiales tendientes a aumentar la competitividad de la cadena.
- el CFI por requerimiento del gobierno provincial financia un Programa de Asistencia Técnica y Capacitación con el objeto de aumentar la competitividad de la producción caprina en la provincia.

Año 2003/2004

- hay una dinamización de la cuenca llegando a producir para el año 2004 alrededor de 380.000 litros anuales con la entrega de leche de los pequeños productores campesinos, pero también con la consolidación de un grupo de pequeñas empresas capitalistas.
- el Programa Regional de FIDA para el MERCOSUR organiza un Seminario denominado “Oportunidades de desarrollo desde las economías regionales”, donde uno de los sectores invitados a participar es el lechero caprino.

Año 2004/05

- la UNSE firma un convenio con la Secretaria de la Producción con el objeto de habilitar un laboratorio en la Facultad de Agronomía y Agroindustria para el análisis de calidad de leche de cabra y prestar servicios a los tamberos.
- la UNSE firma un contrato con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica en el marco de las Consejerías Tecnológicas con el objeto de implementar los controles lecheros caprinos tendientes a mejorar la competitividad productiva en cuatro empresas ubicadas en la cuenca.

Como resultado de las acciones institucionales, la cuenca lechera del área de riego del Río Dulce para el año 2002 presentaba 45 tambos caprinos de los cuales el 82 % de la producción se asienta en la explotación campesina y el 18 % restante, sobre la micro y pequeña empresa que se caracteriza por tener rasgos de explotación familiar capitalizada y capitalistas. La diferencia fundamental entre estas dos últimas categorías radica en la presencia directa del propietario en el propio proceso de producción (empresa familiar capitalizada) o sólo en la organización y gestión de la producción (capitalista), pudiendo ambos tipos, tener mano de obra asalariada y ubicándose en la misma categoría de PyMEs.

Los volúmenes de producción de leche en la cuenca lechera se presentan para el período 1996-2004 en el Cuadro N° 1 y suelen ser entregadas a las plantas queseras caprinas que se ubican en la misma cuenca.

Cuadro N° 1: Producción de leche por grupo de tipos de explotaciones entregada a las empresas queseras caprinas para el período 96´ al 04´ y estimación del número de cabras en ordeño.

Año	1996	1997	1998	1999	2000	2004
Volumen entregado por los tambos campesinos	74.089	94.556	126.544	83.160	65.619	s/d
Volumen entregado por las micros y pequeñas empresas	29.289	18.224	35.196	51.256	37.940	s/d
Volumen total entregado	103.378	112.780	151.740	134.416	103.559	360.000
Estimación de número de cabras en ordeño ⁴	441	482	648	575	442	1.538

Fuente: Paz & colaboradores (2002). No hay datos para el período 2001 al 2003.

A inicios del año 2001, las dos plantas queseras que estaban en funcionamiento tienen problemas en la colocación del queso en el mercado interno. Una de las plantas cierra sus puertas, dejando de comprar leche a los productores (Planta Santa Clara). La otra planta que estaba en manos de Fundapaz comienza a mostrar los mismos problemas. Un mercado interno de quesos de cabra que se contrae como consecuencia de la caída de los ingresos pero también de una entrada de productos importados, es la principal causa para la restricción para la compra de leche, aspecto que se traslada en la necesidad de contraer la producción de leche en los tambos caprinos

El sector lechero caprino para el período 2001-2002 sufre una fuerte retracción poniendo en crisis a las explotaciones tamberas. Finalmente para mediados del año 2002, Fundapaz cierra un acuerdo con una empresa privada (La Salamandra) y entrega en “comodato” la fábrica y el tambo propio (a otra empresa). Esta estrategia institucional, sumada al nuevo escenario macroeconómico y político del país, pone nuevamente en movimiento a la producción. A mediados del año 2003 aparece una empresa quesera caprina con producción propia y que también compra la leche a tamberos ubicadas en su área de influencia. La producción aproximada de leche procesada para la elaboración de quesos para el período octubre 2003 a septiembre 2004 fue de 480.000 litros que equivale a 48.000 kg. de queso.

⁴ La estimación del número de cabras en ordeño para las distintas campañas surge de dividir el volumen de producción total entregado con el rendimiento promedio de leche por lactación por cabra igual a 234 litros, obtenidos de los datos de Álvarez y Paz (1998).

La perspectiva institucional y productiva en el desarrollo local: sistematizando la experiencia

Algunos autores (Victory, 1997; Arocena, 1998; CLAEH, 1998) manifiestan que el desarrollo local debe surgir necesariamente de una planificación estratégica donde queda claramente pautado que es un proceso, resultado del esfuerzo organizado de toda la sociedad.

Para el caso de la cuenca lechera caprina, son las acciones individuales y aisladas llevadas adelante por distintos actores sociales (organismos gubernamentales, no gubernamentales, programas de empleo, capacitación y reconversión productiva, programas sociales, entre otros) que fueron conformando una *masa crítica* de hechos, eventos y nuevos actores, creando así una trama institucional que permitió recién pensar en el desarrollo local.

Sin embargo se plantean algunos aspectos desde la *perspectiva institucional* que deben ser tenidos en cuenta:

i) no existió una política estratégica para el sector. Las acciones realizadas por parte de las distintas instituciones a lo largo de la historia (aproximadamente 20 años desde sus inicios) no fueron conexas, ni tampoco preestablecidas o complementarias en cuanto a la búsqueda de generar o consolidar un tipo social agrario que ponga dinamismo al sector lechero caprino y consecuentemente sea el pilar de su desarrollo⁵.

ii) una dispersión importante de iniciativas como de instituciones con presencia en ciertos momentos de la vida de la cuenca, para luego diluir o atenuar su participación. Cada institución funcionó como un compartimiento estanco (institucionalidad compartimentalizada) y sin comunicación con los demás organismos sobre la base de su dinámica propia sin tener en cuenta el contexto.

iii) discontinuidad de financiamiento por parte de cada una de las instituciones. No obstante al analizar el proceso histórico de la cuenca, se puede inferir que siempre hubo financiamiento tal vez mal dirigido y sin atacar la cuestión central del problema (sin identificar el motor de crecimiento). No hubo contrapartida en el presupuesto municipal, provincial o de organismos nacionales que garanticen el despegue de la cuenca. Sin embargo, y reiterando lo ante-

⁵ En contraposición con lo expuesto, se presenta el Programa de Colonización del área de riego del Río Dulce (Colonia El Simbolar - Santiago del Estero) donde todos los esfuerzos del programa estuvieron puesto para el logro del objetivo central que fue la conformación de un estrato de productores familiares capitalizados (la *vía farmer*) a través de la modernización de los campesinos (Forni, Benencia y Neiman, 1991; Paz, 1993). A vista del programa, la conformación de una capa de empresas familiares capitalizadas, daría la capacidad de generar el desarrollo del área a partir de la incorporación de recursos que eran institucional, económica y culturalmente externos a la sociedad rural de origen de los potenciales colonos (Neiman, 1989).

riormente expuesto, si cada organismo hubiese comprometido estos fondos gastados de manera individual, en el marco de una articulación de acciones se podría haber financiado el desarrollo de la cuenca de forma más eficiente.

iv) ausencia de redes, menos aún de alianzas estratégicas. Nunca se organizó un Foro para la discusión de la problemática del sector lechero caprino en la provincia donde participaran los funcionarios, tambero, industriales y los actores vinculados con el mercado interno (distribuidores mayoristas, comerciantes, minoristas, etc.).

v) la conformación de organizaciones y cooperativas por parte de los tamberos aunque débiles, resulta de interés como una de las principales dimensiones sociales en que se desenvuelve la actividad. Todavía cobra mayor relevancia si se analiza a dichas organizaciones en el marco del capital social y el desarrollo local.

Por otro lado y ya desde la *perspectiva productiva* también se pueden enumerar una serie de características:

i) la cuenca lechera caprina ubicada en el área de riego del Río Dulce, se estructuró sobre la base de la producción campesina y persistió a los cambios de la coyuntura histórica nacional y local.

ii) resulta claro que las políticas estatales y no gubernamentales promovieron la integración de las explotaciones campesinas con el sector industrial quesero, pero también suscitaron el desarrollo de un sector empresarial conformado por micros y pequeñas empresas. La coexistencia de formas de producción campesinas con formas capitalistas, es una de las principales características actuales del sector lechero caprino en el área.

iii) desde una perspectiva de las características técnico-productivas de las explotaciones: la estacionalidad, pocos animales en lactación, bajos rendimientos de producción de leche por animal como condiciones higiénico-sanitarias deficientes en la calidad de la leche, son aspectos que se derivan del tipo de producción predominante. Al reconocer estas características se plantea un modelo de intensificación productiva más que de escala de producción.

iv) la producción de leche se orienta exclusivamente a las fábricas lácteas de la zona, convirtiéndola así en una actividad estrictamente mercantil. Sin embargo, la actividad lechera caprina desarrollada en el marco de las explotaciones tamberas campesinas, constituye una unidad compleja de actividades productivas y reproductivas que eventualmente, en el marco

de la integración con la agroindustria, puede transformarse o no en una actividad altamente mercantilizada. Precisamente ésta es una de las principales características que potencializan la persistencia de la pequeña producción⁶.

v) la expansión o contracción del sector lechero caprino en el área, se encuentra fuertemente ligada a la propia dinámica de las plantas queseras y éstas a su vez del mercado interno y externo. En consecuencia el principal motor del crecimiento⁷ queda definido por las industrias y su capacidad de colocar su producto tanto al mercado interno como internacional.

vi) la articulación de la producción primaria (leche fluida) con la industrial (fábrica de quesos) va conformando una trama productiva, aunque débil económicamente y de pequeña escala comparado con los complejos agroindustriales tradicionales (lácteos bovinos, tabacalero, azucarero, el de las carnes, entre otros). Dicha trama evidencia una dinámica económica fluctuante asociada a ciclos estacionales por la venta de los quesos, con un entramado débil y poco articulado.

Algunas ideas de la actividad productiva primaria e industrial y su relación con la pequeña producción

La articulación de la producción primaria (leche fluida) con la industrial (fábrica de quesos) va conformando una trama productiva, aunque de pequeña escala comparado con los complejos agroindustriales tradicionales (lácteos bovinos, tabacalero, azucarero, el de las carnes, entre otros). En cualquier complejo agroindustrial la articulación con la producción primaria, se realiza sobre la base de un proceso de mercantilización acentuada⁸. Sin embargo, la actividad lechera caprina desarrollada en el marco de las explotaciones tamberas campesinas, constituye una unidad compleja de actividades productivas y reproductivas que eventualmente, en el marco de la integración con la agroindustria, puede transformarse o no en una actividad altamente mercantilizada. Precisamente ésta es una de las principales características que potencializan la persistencia de la pequeña producción.

⁶ Para profundizar en las principales características de la pequeña producción lechera caprina ver “Mercantilización de la pequeña producción lechera caprina: ¿desaparición o permanencia?”. (Paz, 2004).

⁷ Las empresas ubicadas en la etapa de procesamiento industrial han jugado el rol de nodos articuladores de estas tramas (Gutman *et al.*, 2004)

⁸ El proceso de mercantilización indica que tanto los insumos como los factores de producción entran en el proceso productivo en calidad de mercancías y son valorizados según criterios del mercado (Van der Ploeg, 1992).

La producción lechera caprina, pese a ser una actividad que se orienta casi exclusivamente al mercado, presenta algunos rasgos que pueden ser tenidos en cuenta al momento de diseñar propuestas de desarrollo local:

- i) la cabra es, comparada con la especie bovina, un animal de bajo costo, especialmente cuando son rústicas y con poca mejora genética. La actividad puede iniciarse con un número pequeño de cabras y no necesariamente con animales altamente calificados para la lechería. A partir de cruzamientos sucesivos, usando un reproductor con buena base genética lechera, puede lograrse en pocos años un plantel lechero eficiente;
- ii) los reproductores utilizados como mejoradores genéticos, pueden ser comprados por un grupo de productores, para posteriormente compartir los servicios por medio de una planificación adecuada en sus majadas. Aquí claramente se observa la combinación de relaciones mercantiles (compra en el mercado de los animales) con no mercantiles (intercambios en el marco de relaciones sociales);
- iii) la posibilidad de obtener un nivel productivo con escaso grado de inversión, orientado a un modelo de producción que alcanza su régimen con un número pequeño de cabras. Este desarrollo tecnológico se logra a partir de la opción entre vender la producción (cabrillas y leche) o diferir su venta para incorporarla a la propia producción, aumentando así el plantel productivo;
- iv) la demanda de forraje y alimentación por parte de la majada, suele ser cubierta por una combinación entre los recursos propios y aquellos que provienen de fuentes externas. La lechería caprina requiere de pienso o alimento balanceado en momentos claves de la producción (específicamente en el ordeño); dicho insumo suele ser obtenido del mercado lo que implica un proceso de externalización que genera una multiplicación de las relaciones mercantiles; sin embargo el manejo alimenticio puede estar combinado con recursos propios (el monte dentro de dichos sistemas resulta un “proveedor de bajo costo” de alimentación para los animales), lo que disminuye el impacto de la externalización.
- v) la construcción de los corrales y demás instalaciones suele ser relativamente sencillo, usando materiales locales y la misma mano de obra familiar o la mano de obra no cali-

- ficada del lugar. Esto lleva a disminuir considerablemente los costos de inversión para el inicio de la actividad;
- vi) es factible la combinación de la lechería caprina con otras actividades productivas. Es común encontrar que de forma paralela a la lechería caprina, los productores desarrollan otras ocupaciones como por ejemplo la producción de cultivos o la cría de otras especies pecuarias. Un ejemplo está en la combinación de la producción del cultivo de alfalfa en pequeñas extensiones con la lechería caprina. La alfalfa en este caso cumple con una estrategia funcional o de multiuso, donde resulta una excelente base forrajera para los animales, pero también una fuente de ingresos monetarios por medio de la venta de fardos en el mercado. La producción lechera caprina en los tambos, requiere un uso intensivo de mano de obra en el predio (manejo para la alimentación, cuidado sanitario y mejora genética de los animales) que no puede ser reemplazado eficientemente por la mecanización, especialmente cuando la escala de producción es pequeña. En consecuencia el costo para producir la leche en el tambo es inferior en las unidades familiares que en una unidad de tipo estrictamente empresarial;
 - vii) la “cultura del tambero caprino”, es el resultado de la combinación de profesionalismo, autosuficiencia, devoción y dedicación en el trabajo, que no es otra cosa que estrategias que disminuyen el proceso de mercantilización creciente y aumentan la autonomía de la explotación; y
 - viii) la producción lechera caprina a partir de su producto primario básico - la *leche fluida* -, ofrece un sin número de posibilidades que permiten iniciar procesos de transformación productiva con el consecuente incremento de su valor agregado en las fases sucesivas a la producción primaria (Goldsmith, 1985).

La intensa penetración del capital (sea nacional o extranjero) en los distintos eslabones del complejo, la internacionalización en el circuito alimentario, la fuerte presencia de las empresas transnacionales, la pérdida de autonomía del sector primario, especialmente de los pequeños productores, y también su tendencia a la exclusión de dicho sector en la cadena agroalimentaria, constituyen los rasgos más característicos de los complejos agroindustriales (Teubal, 1995).

Sin embargo, la agroindustria lechera caprina presenta propiedades particulares que le confieren capacidad, comparada en términos relativos con los grandes complejos agroindustriales, de incorporar de forma competitiva a la pequeña producción, tanto del sector primario conformado por la agricultura familiar (producción campesina, pequeños productores y empresas familiares capitalizadas) como industrial (micro, pequeña y mediana empresa). Tales propiedades son las siguientes:

- i) mayor flexibilidad con respecto a otras agroindustrias, en relación a las escalas de producción, alcanzando puntos de equilibrio a partir de la industrialización de leche fluida de volúmenes cercanos a 200 lts/día (Rodríguez Sperat, 2002);
- ii) el incremento de las escalas de producción para la fabricación de los quesos, es sumamente sencillo y no requiere de inversiones importantes para llevar una planta artesanal de 200 lts/día a 4.000 lts/día⁹;
- iii) la estructura o tamaño de una planta industrial para la elaboración de quesos, de características familiares y con capacidad de exportación, oscila entre los 100 m² y los 200 m² aproximadamente, muy pequeña en términos relativos comparado con los otros complejos agroindustriales;
- iv) bajos volúmenes de producción para llegar al punto de equilibrio y la característica de producto artesanal, le confiere requerimientos de instalaciones muy sencillas y de bajo costo, donde el aspecto primordial lo marca el conocimiento del proceso de elaboración por parte del técnico quesero y no los altos niveles de inversión¹⁰; y
- v) las características anteriores conlleva a que la dimensión de la planta procesadora sea acorde a los recursos locales de un espacio geográfico determinado con el cual se plantea su articulación, pudiéndose presentarse posibilidades de aumentar su valor agregado a través de producción orgánica, denominación geográfica y/o denominación de origen.

⁹ En España, uno de los principales productores de quesos caprinos del mundo, es muy común observar que las actuales fábricas que tienen un nivel de producción entre 6.000 a 12.000 lts/día, hayan comenzado con una base productiva de 400 a 500 lts/día y su principal inversión haya sido el paso de la pasteurizadora de la tina a vapor a la pasteurizadora con radiadores, todo ello con modificaciones mínimas de su estructura edilicia.

¹⁰ Schejtman (1994) manifiesta que muchos productos agrícolas pueden procesarse eficientemente en plantas cuyo costo oscila entre 1 y 3 millones de dólares. Una planta quesera artesanal, con una capacidad operativa de 500 lts/día por turno, requiere una inversión que ronda entre los 30 y 50 mil dólares, de acuerdo a la tecnología de procesamiento utilizada.

- vi) la leche es el principal insumo primario en el valor del producto final (el queso)¹¹. El valor intrínseco de la propia materia prima originada por las características organolépticas y la incorporación de valor agregado a la producción familiar, a través de la elaboración de quesos artesanales (Catalano, *et. al*, 1999), poniendo énfasis en la dimensión ambiental regional o local le otorga una característica distintiva y propia (denominación de origen);
- vii) el potencial competitivo que presenta la articulación de la agroindustria con la pequeña producción, hace de dicha integración una herramienta clave en el diseño de proyectos de desarrollo rural (Aparicio, *et al.*, 1994; Schejtman, 1994), en cuanto le confiere al producto una gran potencialidad de generar desarrollo e incrementar los ingresos en las áreas marginales con alta proporción de pequeña producción.

A todo ello se suma que en los últimos años se fue modificando el patrón de consumo alimentario, especialmente del consumidor urbano de los países más desarrollados, donde lo rural, el rescate de los productos típicos, la naturalidad con su respectivo proceso artesanal, conforman el nuevo imaginario relativo al consumo de los alimentos (Von Hesse, 1994; Espeitx Bernat, 1996).

En el producto típico convergen en su propia definición conceptos interconectados tales como calidad, territorialidad y una característica cualitativa particular que lo diferencia notablemente de otros productos (Caldentey y Gómez Muñoz, 1996; Posada y Velarde, 2000).

En este contexto la actividad lechera caprina y el proceso agroindustrial, orientado a la elaboración de quesos, cobra un especial énfasis al constituir una producción de corte netamente local donde lo territorial conjuga lo propiamente geográfico con la dimensión sociocultural e histórica (Arocena, 1999; Posada y Velarde, 2000).

Precisamente estos cambios en los nuevos patrones de consumo asociado al entramado jurídico¹² que dicho proceso genera, infringe una nueva modalidad de producción que resulta novedosa y hasta poco conocida. El complejo agroindustrial lechero caprino se encuadra en *las nuevas agroindustrias de agroexportación moderna con productos altamente diferenciados* donde el núcleo agroindustrial con un grado de concentración menor a la mayoría de los com-

¹¹ La leche constituye entre el 60% y 70 % del costo total del producto final.

¹² Tanto la marca de garantía como la denominación geográfica o denominación de origen para un producto, que son las principales características de un producto altamente diferenciado, requiere salvar una cantidad de exigencias jurídicas legales para obtener dichas calificaciones, para posteriormente dar lugar a barreras jurídico mercantiles insertas dentro del derecho industrial (De Las Careras, 2002).

plejos agroindustriales, presenta una gran capacidad potencial de generar progreso técnico con una mayor capacidad de redistribución de los beneficios en el eslabón de la producción primaria, en especial para aquellas conformadas por la pequeña producción.

Conclusiones

No todos los tipos de producción presentan la misma capacidad efectiva para promover el desarrollo local, especialmente en un contexto donde la explotación campesina es predominante.

Así los rasgos de la producción lechera caprina, expuestos en párrafos anteriores, permiten a las explotaciones campesinas estructurar las estrategias de producción y reproducción de formas relativamente autónomas, con un alto nivel de artesanidad¹³, teniendo como resultado una intensificación creciente de la producción (bajas escalas productivas). Asociado a ello se encuentra el proceso de mercantilización que indica que tanto los insumos como los factores de producción entran en el proceso productivo en calidad de mercancías y son valorizados según criterios del mercado (Van der Ploeg, 1992).

El modelo productivo que se va gestando en la lechería caprina es el resultado de una combinación de características campesinas con capitalistas, tendientes a ser eficientes con el uso de los recursos propios, a través del interjuego de los procesos de mercantilización-no mercantilización. Es así que en contextos históricos favorables (expansión de la demanda y aumento del precio de la leche fluida), la pequeña producción tiene un comportamiento capitalista¹⁴ y las estrategias implementadas están en el estilo de la empresarialidad, pero siempre intensificando la producción con escalas de producción que no comprometan considerablemente la reproducción. Por el contrario, en momentos de crisis, se observa una notable desmercantilización de los factores de producción e insumos, donde el desarrollo tecnológico continúa (por ejemplo basado en la selección y cría de animales de mayor pureza y potencialidad para la producción lechera; diseño de nuevas raciones a partir de los frutos del monte), intensificando la capacidad de la fuerza de trabajo familiar tendiente a desarrollar el potencial productivo de sus objetos de trabajo.

¹³ Para Van der Ploeg (1992), el *proceso de producción de artesanidad* significa la capacidad de la fuerza de trabajo para desarrollar el potencial productivo de sus objetos de trabajos.

¹⁴ Comienza a observarse que algunos pequeños productores formalizan su situación fiscal a través de la inscripción a la AFIP y buscan fuentes de financiamiento de crédito subsidiado para micro y pequeñas empresas en agencias que no conforman el sistema bancario.

Otra característica intrínseca de la actividad lechera caprina es la de facilitar o propender al desarrollo de algunas actitudes como es el caso del *asociativismo* para salvar problemas de escala y organizativos. En efecto, no es casual el desarrollo de distintas formas de organización por parte de los tamberos. Es sugerente pensar, y ello requiere de un mayor estudio para ratificarlo, que en muchas circunstancias, la organización no es sólo consecuencia de un proceso histórico-cultural, sino también está determinado por tal o cual actividad productiva que favorece o no a la organización.

Precisamente, la industria quesera requiere de una oferta de leche constante en el tiempo y de volúmenes significativos a los efectos de lograr su punto de equilibrio económico. La viabilidad de la lechería caprina solo es posible en un marco de desarrollo al menos mico-regional¹⁵, donde el establecimiento y fortalecimiento de la cuenca lechera requiere la incorporación de muchos productores de forma organizada. Para tal fin entonces, es necesario el incremento de tambos y el desarrollo de los mismos, que más allá de ser una competencia entre los productores, constituye una necesidad por parte de los propios tamberos y también de la planta quesera a los efectos de lograr escalas productivas que resulten competitivas. Relacionado con todo ello se encuentra la recolección diaria de la leche¹⁶ que genera una comunicación más fluida de las familias campesinas con los centros más poblados, movilizandó además la economía en general a partir de la generación de actividades complementarias (Álvarez y Paz, 1998).

Por el contrario, otras actividades productivas como en el caso del cultivo del algodón (Kleiman y Paz, 1996) o la soja por nombrar sólo algunas, llevan a las unidades de pequeña producción a una acentuada mercantilización. Allí la reproducción depende fuertemente del mercado, imponiendo estrategias de empresariedad, donde el patrón de ampliación de las escalas productivas constituyen el primer paso para ser competitivos; una vez encarado el *proceso de modernización*, la alternativa es encontrar la capacidad de transitar un sendero tecnológico impuesto (paquete tecnológico, semillas transgénicas, mecanización en todas las tareas) o prácticamente desaparecer¹⁷.

¹⁵ Es reconocido por parte de los tamberos que de nada sirve un tambo eficiente dentro de una cuenca lechera ineficiente.

¹⁶ Para algunos casos con el propósito de lograr escalas o volúmenes de leche que justifiquen su recolección, se hace necesario poner un tanque enfriador en un predio que está estratégicamente ubicado con respecto a las otras explotaciones y donde allí se concentra la leche para su recolección final. Esto requiere niveles de organización y planificación consensuada.

¹⁷ La adaptación constante a los actuales modelos de organización productiva, donde la concentración de los recursos constituye la base de dicho desarrollo, es un hecho. La tendencia de los países más desarrollados es la

Hasta aquí dos son las características propias de la lechería caprina que son importantes rescatar cuando se desea elaborar estrategias de desarrollo local¹⁸: *el interjuego de los procesos de mercantilización-no mercantilización y la capacidad para inducir la formación de organizaciones y de actitudes como el asociativismo.*

En relación ya a la trama productiva, vista desde el complejo agroindustrial, la industria quesera caprina por las características antes mencionada, también respeta a la pequeña producción en cuanto a que su competitividad no está puesta en escalas de producción y puntos de equilibrio altos, sino todo lo contrario radica también en el carácter artesanal de la producción y su proceso de intensificación. Trazabilidad del producto, denominación de origen, territorialidad y producciones regionales y locales, son los principales componentes que debe llevar el producto final (queso), aspecto éste que requiere de un seguimiento cuidadoso y casi personal¹⁹ (cara a cara con el producto) y necesariamente de pequeña escala.

La industria lechera caprina presenta una capacidad potencial de generar progreso técnico con una mayor capacidad de redistribución de los beneficios en el eslabón de la producción primaria, en especial para aquellas conformadas por la pequeña producción. No es fácil encontrar una trama productiva donde tanto la producción primaria como industrial presenten lógicas similares en cuanto al estilo de producción: artesanidad e intensificación de la producción.

De particular relevancia es el potencial competitivo que surge de articular la producción lechera caprina, desde la perspectiva de la agricultura familiar, con la agroindustria de fuertes características artesanales. Esta relación entre producción primaria familiar o campesina y artesanidad industrial, en el marco de una trama productiva viabilizada por cooperativas o diversas formas de asociativismo, conforman la base del desarrollo local.

Artesanidad, intensificación de la mano de obra familiar, bajos niveles de externalización, pequeña producción con escala mínima de cabras y una cultura tambera caprina, entre otros, son componentes no visibles del funcionamiento cotidiano del pequeño productor. Estos aspectos influyen de manera silenciosa en la posibilidad de crecimiento y desarrollo.

concentración de los recursos. En Estados Unidos, para la década de los años 50' existían cerca de 6 millones de farms, quedando a la fecha cerca de 2 millones. En el marco de la globalización, lo mismo ocurre en Europa, Australia y Nueva Zelanda (De las Carreras, 2000).

¹⁸ Un estudio de caso (Murmis y Feldman, 2003) muestra el desarrollo efectivo de la pequeña producción mercantil con otras actividades productivas como la apícola. No resulta casual encontrar que dicha actividad tiene características en el proceso productivo, muy similares a la actividad lechera caprina.

¹⁹ El maestro quesero es el que le confiere el gusto propio y la personalidad al queso, características que sumadas al origen de la leche lo hace un producto único.

Esto que para muchos autores se denomina capital social (Kliksberg y Tomassini, 2001) debe constituir la base para lograr dimensiones productivas competitivas y de calidad. Capital social y tipo de producciones son dos conceptos que están entrelazados y que deben ser tenidos muy en cuenta al momento del diseño de propuestas de desarrollo local. Las políticas que apuntan al desarrollo del sector de pequeños productores y campesinos deben reconocer en la no mercantilización un componente importante del capital social que hay que revalorizarlo, no como síntoma de atraso o tradicionalismo y por lo tanto requiere de su modificación, sino más bien como un aporte potencial, que puede ser relevante y generar círculos virtuosos con los otros aspectos del desarrollo.

Bibliografía consultada

- Alvarez, R. y Paz., R. (1998). Tipos caprinos lecheros en desarrollo: Curvas de Lactación y Niveles de Producción en Santiago del Estero - Argentina. Un abordaje metodológico. En Revista Archivos de Zootecnia. Año 1998, Vol. 47, N° 178. Ed. Instituto de Zootecnia. Facultad de Veterinaria. Universidad de Córdoba. España.
- Aparicio, S.; Benencia, R. y Jiménez, D. (1994). La agroindustria campesina en la Argentina. Ed. REDAR Argentina. Buenos Aires.
- Alburquerque, Francisco (1999). Cambio estructural, desarrollo económico local y reforma de la gestión pública. *En Desarrollo local en la globalización*. Marsiglia, Javier (compilador). Ed. CLAEH. Uruguay.
- Alburquerque, Francisco (2001). La importancia del enfoque del desarrollo económico local. En Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Vázquez Barquero y Madoery (compiladores). Ed. HomoSapiens. Rosario. Argentina.
- Arocena, José (1998). Propuestas metodológica para el estudio de procesos de desarrollo local. Ed. CLAEH. Uruguay.
- Arocena, José (1999). Por una lectura compleja del actor local en los procesos de globalización. *En Desarrollo local en la globalización*. Marsiglia, Javier (compilador). Ed. CLAEH. Uruguay.
- Caldentey Albert, Pedro y Gómez Muñoz, A. (1996). Productos típicos, territorio y competitividad. En Agricultura y Sociedad, N° 80-81. Madrid. España.
- Catalano, R., González, C. y Mantecon, Ruiz, A. (1999). Producción de leche y elaboración de quesos de rumiantes menores. Ed. Facultad de Ciencias Veterinarias. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Chorlavi (2004). Sistematización de experiencias de desarrollo territorial rural. www.fondominkachorlavi.org/dtz
- CLAEH (1998). Desarrollo local en Colonia. Ed. COFAC-CLAEH. Uruguay.

- De las Carreras, Alberto (2000). Hoy, somos inviables por nuestros altos costos. En *Revistas Forrajes y Granos. Agribusiness Journal*. Año 5 N° 51. Ed. Forum Argentino de Producción. Argentina.
- Espeitx Bernat, Elena (1996). Los `nuevos consumidores´ o las nuevas relaciones entre campo y ciudad a través de los productos de la tierra. En *Agricultura y Sociedad*, N° 80-81. Madrid. España.
- Fernández, A. y Gaveglío, S. (Compiladores) (2000). *Globalización, integración, MERCOSUR y desarrollo local*. Ed. HomoSapiens. Argentina.
- Forni, F., Benencia, R. y Neiman, G. (1991). *Empleo, estrategias de vida y reproducción*. Centro Editor de América Latina. Argentina.
- Fundapaz-BID (1991). Informe elaborado para el Banco Interamericano de Desarrollo (mimeo).
- Goldsmith, Arthur (1985). The private sector and rural development: can agribusiness help the small farmer ?. In *World Development*, vol. 13, N° 10-11. Oxford, Reino Unido, Pergamon Press.
- Gutman, G., Iturregui, M. Y Filadoro, A. (2004). *Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales. El caso de la lechería caprina en Argentina*. Serie Estudios y Perspectivas N° 21. Ed. CEPAL. Buenos Aires. Argentina.
- Kleiman Rubén y Paz, Raúl (1996). *Dinámica y transformación productiva en el sector de pequeños productores: los procesos de mecanización agrícolas en el centroeste santiagueño*. En *Realidad Económica* N° 140. Ed. IADE. Buenos Aires. Argentina
- Kliksberg, Bernardo y Tomassini, Luciano (2001). *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. (Compiladores). Ed. Fondo de Cultura Económica. España.
- Madoery, Oscar (2000). *El proyecto local como alternativa de desarrollo*. En *Globalización, integración, MERCOSUR y desarrollo local*. Fernández y Gaveglío (compiladores). Ed. HomoSapiens. Argentina.
- Murmis, Miguel y Feldman, Silvio (2003). *Persistencia de la pequeña producción mercantil en un pueblo rural: factores favorables y factores limitantes: ¿ situación excepcional o situación generalizable ?*. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios* N° 19. Ed. PIEA. Buenos Aires.
- Neiman, Guillermo. (1989). *Reproducción y expansión en la agricultura familiar. Un estudio de caso en el Noroeste Argentino*. *Desarrollo Económico*. Vol.29, Nro.114. Buenos Aires.
- Paz, Raúl (1993). *Las explotaciones familiares y los procesos de diferenciación social. Los colonos de la provincia de Santiago del Estero*. En *Ruralia* N° 4. Ed- FLACSO: Buenos Aires.
- Paz, Raúl. (2001). *Lechería caprina en pequeños productores e iniciativas de desarrollo local*. En *Revista Realidad Económica* N° 182. Ed. IADE. Buenos Aires. Argentina.
- Paz, Raúl, Alvarez, R., Lipshitz, H., Degano, C., Usandivaras, P., Castaño, L., Lamadrid, S. y Togo, J. (2002). *Sistemas de producción campesinos caprinos en Santiago del Estero. Proyección y desafíos para el desarrollo del sector*. Ed. Fundapaz. Argentina.
- Paz, R. y Rodríguez, R. (2004). *Tramas productivas e iniciativas de desarrollo local: la lechería caprina con pequeños productores del área de riego de Santiago del Estero*. *Revista Territorios* N° 12. Ed. CIDER. Universidad de los Andes. Bogotá. Colombia.

- Paz, Raúl (2004) Mercantilización de la pequeña producción lechera caprina: ¿desaparición o permanencia?. En Caminos solidarios de la economía argentina. Redes innovadoras para la integración. Floreal Forni (compilador). Ed. CICCUS. Buenos Aires. Argentina.
- Posada, Marcelo y Velarde, Irene (2000). Areas postergadas y desarrollo local: posibilidades de reactivación a partir de producciones alimentarias típicas. En Revista Meridiano N° 8. Ed. Centro de Estudios Humboldt. Argentina.
- RIMISP (2004). Documento del Seminario Taller: Transformación productiva e institucional del mundo rural de la Argentina. Síntesis de las ponencias y debates.
- Rodriguez Sperat, Ramiro (2002). Proyecto de inversión sobre la factibilidad económica financiera de la explotación de la leche de cabra y sus derivados. Tesis de grado para optar al título de Contador Público Nacional. Universidad de Blas Pascal. Córdoba.
- Schejtman, Alejandro (1994). Agroindustria y transformación productiva de la pequeña agricultura. En Revista de la CEPAL N° 53. Ed. CEPAL. Santiago de Chile.
- Schejtman, A. y Berdegú J. (2003). Desarrollo Territorial Rural. Documento elaborado para la División América Latina y el Caribe del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Departamento de Desarrollo Sustentable del Banco Interamericano de Desarrollo. Versión borrador
- Teubal, Miguel. (1995). Globalización y expansión agroindustrial: ¿ Superación de la pobreza en América Latina ?. Ed. Corregidor. Buenos Aires.
- Vazquez Barquero, A. y Madoery, O. (Compiladores) (2001). Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Ed. HomoSapiens. Argentina. Ed. Homo-Sapiens. Argentina.
- Van der Ploeg, D. (1992). "El proceso de trabajo agrícola y la mercantilización". En Ecología, campesinado e historia. Sevilla Guzmán, E. y González de Molina, M. (Editores). Ed. La Piqueta. Madrid. España.
- Victory, Catalina (1997). Planificación estratégica municipal y desarrollo local. Ed. CEPAL-ILPES. Chile.
- Von Hesse, Milton (1994). Políticas públicas y competitividad de las exportaciones agrícolas. En Revista de la CEPAL N° 53. Ed. CEPAL. Santiago de Chile.