

ESTUDIOS GEOGRÁFICOS  
81 (289), julio-diciembre 2020, e052  
ISSN: 0014-1496 | eISSN: 1988-8546  
<https://doi.org/10.3989/estgeogr.202066.066>

---

ARTÍCULOS / ARTICLES

---

## EL CENTRO DE ACOPIO SAREKO: APRENDIZAJES PARA LA GOBERNANZA DE LAS REDES AGROALIMENTARIAS ALTERNATIVAS EN UN SALTO DE ESCALA

**Aintzira Oñederra Aramendi**

Instituto de Sociología y Estudios Campesinos, Universidad de Córdoba  
z32oeara@uco.es  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4754-2029>

**Mirene Begiristain Zubillaga**

Facultad de Economía y Empresa, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea  
mirene.begiristain@ehu.es  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9912-8965>

**Eduardo Malagón Zaldua**

Departamento de Economía Aplicada V e Instituto de Estudios sobre Cooperación y Desarrollo HEGOA,  
Facultad de Economía y Empresa  
eduardo.malagon@ehu.es  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0819-3401>

Recibido: 10/01/2020; Aceptado: 27/07/2020.

**Cómo citar este artículo/citation:** Oñederra Aramendi, Aintzira; Begiristain Zubillaga, Mirene y Malagón Zaldua, Eduardo (2020). El Centro de Acopio Sareko: aprendizajes para la gobernanza de las redes agroalimentarias alternativas en un salto de escala. Estudios Geográficos, 81 (289), e052. <https://doi.org/10.3989/estgeogr.202066.066>

**RESUMEN:** Las consecuencias a escala local del sistema agroalimentario global, las necesidades de ejecutar saltos de escala en las experiencias de producción y comercialización agroecológicas y sus relaciones de poder intrínsecas, evidencian la oportunidad de la reflexión y el debate en torno a la construcción de sistemas y estrategias de gobernanza que faciliten prácticas sociales y organizativas sostenibles para las personas productoras y consumidoras, principalmente mediante la creación de Redes Agroalimentarias Alternativas (RAA).

En este artículo se describe una experiencia innovadora en el ámbito de la comercialización de productos agroecológicos locales que se está desarrollando en Gipuzkoa: el proyecto piloto SAREKO, un Centro de Acopio (CA) de producción agroecológica que abastece al sector de la restauración en la comarca de Donostialdea. Mediante una metodología basada en la Investigación Acción Participativa, se parte de la sistematización de procesos para ordenar la información recogida en la dinamización del proyecto y para realizar una reflexión crítica colectiva sobre el mismo.

Los resultados principales constatan que el salto de escala tiene que apoyarse en iniciativas híbridas, en las que se debe prestar atención a la comunicación y a la negociación que se establece dentro de la red y a la construcción de confianza entre los participantes. Se constata que la cooperación entre los actores y la estructura organizativa emergente se convierten en piezas clave para conformar la identidad del CA. Así, la orientación colaborativa en los espacios de decisión y la generación de procesos basados en la toma de decisiones por consenso determinan la forma de redistribuir el valor añadido a lo largo de toda la cadena alimentaria.

**PALABRAS CLAVE:** sistemas de gobernanza, saltos de escala, agroecología, sistematización, centros de acopio, hibridación, Gipuzkoa, procesos de innovación.

## THE FOOD HUB SAREKO: LEARNINGS FROM THE UPSCALING GOVERNANCE PROCESSES OF ALTERNATIVE AGRO-FOOD NETWORKS

**ABSTRACT:** The local consequences of the agri-food globalization, the needs of upscaling the agro-ecological food production and marketing experiences and their intrinsic power relationships, evidence the opportunity of reflection and debate on the construction of governance systems and strategies that enhance social practices and sustainable organizations for producers and consumers, through the creation of Alternative Agro-Food Networks.

We describe the Food Hub Sareko, an innovative experience in the field of commercialization of agro-ecological food that supply the restaurants of the city of Donostia, Gipuzkoa. Through a methodology based on Participatory Action Research, we use a process systematization in order to analyze the information collected along the dynamization process, making a collective critical reflection on the facts and decisions taken.

The main results confirm that upscaling must rely on hybrid initiatives. For building trust among the participants, it is necessary to pay attention on communication and bargaining within the network. Cooperation among actors and the emerging organizational structure become key factors to build the identity of the Food Hub. The collaborative partnerships, defined as “strategic alliances”, and the processes based on consensus decision-making are necessary to redistribute the value throughout the food chain.

**KEYWORDS:** governance systems, upscaling up, agro-ecology, systematization, Food Hubs, hybrid governance, Gipuzkoa, innovation processes.

Copyright: © 2020 CSIC. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

## 1. INTRODUCCIÓN

Las Redes Alimentarias Alternativas (RAA) muestran la capacidad de reequilibrar las relaciones de poder presentes a lo largo de la cadena alimentaria y así determinar la orientación de los flujos alimentarios y su sustentabilidad (Marsden y Sonnino, 2012). Mediante el establecimiento de acuerdos organizativos más horizontales y participativos, la generación de relaciones de proximidad y de confianza entre productores y consumidores o la adopción de medidas para promover la seguridad y soberanía alimentaria, las RAA tratan de ofrecer alternativas más justas y sostenibles a los canales convencionales (Marsden, 2013; Wittman, Desmarais, y Wiebe, 2010)<sup>1</sup>.

Cuando pensamos en los saltos de escala de las RAA, resulta fácil sacrificar la interacción y la responsabilidad a favor de las consideraciones logísticas prácticas. Sin embargo, la naturaleza colaborativa de los denominados *Food Hubs* o Centros de Acopio (CA) locales muestra el potencial de una gobernanza abierta y responsable y su capacidad de distribuir la rentabilidad y los beneficios vinculados con el salto de escala. “Adquiriendo algunas de las eficiencias económicas y logísticas de los sistemas alimentarios convencionales, se priorizan objetivos medioambientales, se conserva la identidad de los agricultores y sus vínculos con los consumidores, se persigue la viabilidad para los pequeños y medianos productores, y se promueve una distribución más equitativa tanto del poder como del valor añadido a lo largo de la cadena agroalimentaria” (Berti y Mulligan, 2016, p. 23). La gobernanza que se crea en torno a estas redes híbridas, se estructura como un proceso abierto (DuPuis y Gillon, 2009), en el que la cooperación y construcción de relaciones de confianza entre los diferentes agentes participantes resultan elementos clave para responder a los retos y encontrar soluciones colectivas con una orientación agroecológica (Feindt, 2012). Aquí, el enfoque agroecológico hace referencia a la práctica agraria colectiva que considera explícitamente aspectos económicos, sociales, medioambientales y ecológicos, basados en el conocimiento campesino tradicional para promover el desarrollo endógeno, pero abierto a innovaciones que impulsan la sostenibilidad (Sevilla-Guzmán y Martínez-Alier; 2006; Sevilla-Guzmán y Woodgate, 2013). El enfoque se desarrolla a diferentes escalas y, más que promover exclusivamente la sostenibilidad, presenta una dimensión política con el claro objetivo de transformar el sistema agroalimentario mediante la reformulación de la estructura socio-económica (Rivera-Ferre, 2018).

Para ello, la agroecología busca fomentar y realzar las habilidades de los principales actores del sistema agroalimentario, incentivándolos en el desarrollo y promoción de sus propios procesos (Cuéllar-Padilla y Calle-Collado, 2011).

La sistematización de estos procesos (Jara, 2014) puede facilitar el aprendizaje colectivo, así como la identificación de los principales obstáculos a los que han de hacer frente sus miembros a la hora de diseñar su propio modelo de gobernanza.

En este artículo se profundiza, en primer lugar, en las cuestiones clave relacionadas con la gobernanza y los saltos de escala en el marco de las RAA, así como en el rol que en estas estrategias pueden desarrollar los CA. En segundo lugar, se presenta la metodología utilizada para analizar una experiencia innovadora en el ámbito de la comercialización de productos agroecológicos locales del Territorio Histórico de Gipuzkoa, el CA Sareko. Esta experiencia, sistematizada como estudio de caso, es una unidad de suministro de producción agroecológica que abastece al sector de la restauración en la comarca de Donostialdea. En este proyecto piloto cooperan productores, establecimientos de hostelería y organizaciones del sector, como el Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Euskadi (ENEK) y la asociación de productores de agricultura ecológica de Gipuzkoa (Biolur).

Tras la presentación y descripción del caso, la discusión se centra en la contribución central de este trabajo, que señala los aspectos clave de la gobernanza de los CA híbridos en las RAA y que considera que pueden ampliar y compartir el conocimiento necesario que los haga más sostenibles, perdurables y justos.

## 2. MARCO TEÓRICO

El salto de escala es el próximo desafío que afrontan las Redes Agroalimentarias Alternativas (RAA), ya que permitiría acercar el producto local a una gran diversidad de perfiles de consumo y superar así dos de los grandes obstáculos -accesibilidad física limitada y precio elevado- que la literatura subraya para la multiplicación de las RAA (Bloom y Hinrichs, 2011b; García *et al.*, 2018; Goodman, 2009; Ilbery y Maye, 2005). Las principales dificultades de estos procesos están relacionadas con la estructura y redistribución del poder entre los agentes participantes en las RAA. Para hacer frente a esta cuestión, es importante asu-

mir que la relocalización de la toma de decisiones no significa unívocamente una organización más participativa y que la gobernanza (y, por consiguiente, el proceso de redistribución del poder) se convierte en un elemento clave para el éxito o el fracaso de las experiencias (Sonnino y Marsden, 2006).

Dentro de las RAA, la distribución del poder está condicionada por el nivel de implicación de los diferentes actores (entendido en un sentido *foucaultiano*, que permite identificar “quién está hablando”) en la toma de las decisiones clave (precios, organización, logística, planificación de cultivos, objetivos y estrategias a largo plazo, inversiones, vínculos y actividades con la comunidad), así como en los mecanismos de participación y en las normas que los regulan (Berti y Mulligan, 2016). Hay que tener en cuenta que cualquier decisión colectiva va precedida de una elección fundamental: la naturaleza del proceso en la toma de decisiones del grupo. Para poder entender y caracterizar los saltos de escala que se producen en los CA, procedemos a analizar las dimensiones que configuran el modelo de gobernanza que se crea alrededor de las RAA.

## 2.1. La gobernanza en las Redes Agroalimentarias Alternativas

El término gobernanza es conceptualizado como forma de gobierno que tiene que ver con el proceso de toma de decisiones descentralizado, donde múltiples agentes se coordinan para la gestión y manejo colectivo de recursos y presentan múltiples interacciones y acuerdos mutuos (Torres-Salcido y Sanz-Cañada, 2018). Es necesario aclarar que el estudio de la gobernanza alimentaria ha desplegado múltiples facetas, pero entendemos que el pluralismo analítico es crucial para el desarrollo de formas de intervención más diversificadas, que puedan promover creatividad y reflexión profunda.

En el ámbito de las RAA, la gobernanza implica tanto aspectos estructurales (tipos y número de miembros de la red, órganos, organización y funcionamiento, etc.) como características relacionadas con el proceso de su creación, mantenimiento y transformación. En este sentido, la construcción de la gobernanza incluye cuestiones tales como la división de roles, el proceso en la toma de decisiones, las relaciones de poder dentro de la red, los acuerdos contractuales, las formas de gobierno (orden y control vs. consulta, negociación; construcción de consenso), etc. (Berger,

2003). Teniendo en cuenta la desigual distribución del poder, los recursos, la influencia, el acceso a la información, la experiencia, etc. que se crea entre las diferentes instituciones y los actores sociales involucrados, es necesario detenerse en cómo se desarrollan y evolucionan estas interacciones en el tiempo. Según DuPuis y Gillon (2009), el modo de gobernanza, más que una “forma”, es un proceso, un conjunto de reglas y conocimientos (“racionalidades”) y una estructura de colaboración para la toma de decisiones. Este enfoque basado en el proceso y la política permite evidenciar que tales sistemas no están “definidos por un conjunto consensuado y monolítico de valores” (DuPuis *et al.*, 2006, p. 263). Dicho de otro modo, las redes alimentarias locales se definen no tanto por sus objetivos y valores compartidos como por los procesos a través de los cuales los objetivos y valores, como la legitimidad y la confianza, llegan a ser compartidos (Mount, 2012). Por lo tanto, la construcción social, la naturaleza de las dinámicas sociales y/o los actores participantes son elementos característicos fundamentales que definen la gobernanza de las redes agroalimentarias.

Teniendo en cuenta esta perspectiva de proceso por el que pasa la construcción de la gobernanza de las RAA, la distribución del poder se materializa en un contexto multi-actor y, a la vez, multi-escalar. Por lo tanto, consideramos que la gobernanza multi-nivel presenta una gran potencialidad para lidiar en un plano multi-escalar donde se enmarcan las RAA (Termeer *et al.*, 2010). Moragues-Faus *et al.* (2017) señalan que la gobernanza debe ser promovida no solamente en múltiples escalas (verticalmente), sino que también entre diferentes sectores y comunidades comprometidas en la lucha contra la inseguridad alimentaria (horizontalmente). Esto se debe a que la gobernanza no tiene solamente una faceta horizontal, que se materializa en la interpretación de la esfera socio-cultural, sino que también tiene una faceta vertical, que tiene que ver con las relaciones que se establecen desde lo local hasta el sistema socio-económico más amplio del que son parte (Sonnino y Marsden, 2006).

Tomando en consideración estos planos de partida, distinguimos asimismo dos enfoques, que nos permiten dimensionar las contribuciones que desde la gobernanza alimentaria garantizan RAA más justas y sostenibles.

En primer lugar, Pereira y Ruysenaar (2012), mediante el enfoque adaptativo, entienden el sistema alimentario como un sistema socio-ecológico comple-

jo, donde los actores se auto-organizan dentro de una red flexible, adaptándose mejor a las presiones inciertas. En ese sentido, construir la adaptabilidad del sistema requiere crear capacidades para gestionar su resiliencia y hacer frente a las incertidumbres (Folke *et al.*, 2005). Las RAA que establezcan una estructura de gobernanza abierta -y una familiaridad con la re-negociación de los límites-, estarán mejor posicionadas para adaptarse a los inevitables cambios que aquéllas basadas en un conjunto fijo de estándares que prescriba y defienda los límites (DuPuis y Goodman, 2005).

En segundo lugar, Sonnino *et al.* (2014), mediante el enfoque reflexivo, se centran en el rol del diálogo, la acción colectiva y la colaboración para orientar los dilemas sociales. En términos simples, la gobernanza reflexiva se enfoca en el rol central del aprendizaje social como modo de gobierno, fomentando la adaptación y la colaboración entre las partes interesadas en diferentes escalas y etapas, así como la cognición colectiva y formación de capital social, ambas necesarias para una acción conjunta eficaz. De hecho, la propia naturaleza del sistema de conocimiento de los actores participantes determina la capacidad de adaptación colectiva y, por lo tanto, el tiempo necesario para incorporar estabilidad y durabilidad a los procesos. La gobernanza reflexiva y la creación de un escenario discursivo más inclusivo posibilitan respetar y reconocer múltiples perspectivas y visiones de los dilemas a indagar (Kirwan, *et al.*, 2017).

Partiendo de estos dos enfoques de la gobernanza alimentaria, es necesario que tengamos en cuenta la importancia de crear no sólo las condiciones para que surjan las RAA, sino también la importancia de una gestión activa y comprometida para afianzar relaciones robustas y duraderas, que permitan consolidar saltos de escala a largo plazo entre los actores de la cadena agroalimentaria (Bloom y Hinrichs, 2011b; Lev y Stevenson, 2011; Sonnino y Marsden, 2006). El consenso sobre el modelo de gobernanza elegido y el nivel de control de los miembros sobre el proceso determinarán en gran medida la viabilidad de estas redes estratégicas (Wallington y Lawrence, citado en Mount, 2012).

En definitiva, entendemos el modelo de gobernanza que se desarrolla alrededor de las RAA como un proceso abierto en el que la construcción de la adaptabilidad, la negociación de los acuerdos, el rol del diálogo y el aprendizaje social se convierten en condiciones indispensables. Desde este enfoque de proceso reflexivo y adaptativo es donde realizamos el

análisis de la gobernanza de los CA para asegurar saltos de escala agroecológicos.

## 2.2. Los Centros de Acopio en las RAA

Los *Food Hubs* o Centros de Acopio (CA) son una oportunidad para crear RAA que permitan a los productores locales afrontar el reto del salto de escala, redistribuyendo el poder y beneficiando a ambos extremos de la cadena (producción y consumo). El CA es una organización que gestiona activamente la agregación, la distribución y el marketing de los productos alimentarios, sobre todo de los productores locales o regionales, para fortalecer su habilidad para satisfacer la demanda institucional o la venta a gran escala (Barham *et al.*, 2012).

Los CA son una buena herramienta para los pequeños y medianos productores que tienen dificultades de capital o de acceso a la adecuada infraestructura para almacenar, procesar y distribuir sus productos alimentarios (Harrington, 2018). De esta manera, se les facilita especializarse o profesionalizarse en la actividad productiva, delegando las funciones relacionadas con la comercialización y la distribución. Al existir una única plataforma o punto de venta, los CA reducen los costes operacionales o de transacción que conllevan tener varios canales de comercialización, incrementando la rentabilidad de la actividad. Aunque cada CA tiene su propia estructura o estrategia, los productores pueden acceder así a canales y mercados que demandan volúmenes importantes y regulares, que les serían inaccesibles en otras circunstancias.

En este sentido, a través de una ajustada inversión en infraestructura logística, los CA pueden adquirir una eficiencia logística propia y autónoma respecto a los canales convencionales de comercialización. Para ello, es fundamental que esa estructura se constituya como una organización sostenible y dinámica, que sea capaz de identificar y responder a las demandas cambiantes de los consumidores (Diamond y Barham, 2012). Así, la mejora en la eficiencia y en la capacidad de adaptación a la demanda contribuyen a maximizar el retorno de la inversión a los productores.

Los CA pueden ser de naturaleza muy diversa, dependiendo de su propia organización interna, de las funciones que aseguran cumplir o de su estructura legal, entre otras cuestiones. En general, la literatura actual sobre los CA pone el foco en las diferencias

entre sus estructuras organizativas y no tanto en los mecanismos de toma de decisiones. Según su estructura legal, los CA pueden ser: organizaciones sin ánimo de lucro (asociadas a menudo a iniciativas de base); empresas con una estructura corporativa formal (como las sociedades de responsabilidad limitada); cooperativas de los propios productores y/o consumidores; y centros logísticos subvencionados públicamente (a menudo, mercados públicos o mercados de productores que cumplen las funciones de los CA) (Barham *et al.*, 2012). En base al origen y la participación de los diversos agentes de la cadena alimentaria en el desarrollo e impulso del CA, las funciones que cumplen varían considerablemente. Podemos encontrar desde CA sin ánimo de lucro, cuya misión principal es facilitar el acceso a alimentos sanos a personas en riesgo de exclusión, a cooperativas gestionadas por los propios productores con el objetivo de aumentar el valor añadido de sus productos. La adopción de un tipo u otro de personalidad jurídica influye decisivamente en el modelo de gestión: características del proceso de toma de decisiones; tipos de financiación; responsabilidades y riesgos asumidos; canales con los que se relaciona y comparte la información, etc. (Matson *et al.*, 2013).

En cuanto a las definiciones emergentes de los CA, Barham *et al.* (2012) y Morely *et al.* (2008) advierten de la existencia de dos enfoques bien diferenciados dependiendo de sus objetivos y expectativas: un primer enfoque que define los CA exclusivamente en términos de sus funciones relacionadas con la eficiencia comercial; y un segundo enfoque que incorpora los CA dentro de una visión más amplia, relacionada con la construcción de un sistema agroalimentario sostenible. Desde esta última perspectiva, se reconoce que, más allá de las funciones que tienen que ver con la eficiencia comercial, los CA pueden aportar nuevos valores, estrategias u objetivos en la construcción de las RAA.

En este sentido, la *hibridación* es una de las características que se manifiesta vinculada a los CA. La naturaleza híbrida de los CA tiene que ver con la dicotomía entre lo *convencional* y lo *alternativo* a la que se enfrentan las RAA (Cleveland *et al.*, 2014). Es en este carácter híbrido donde los CA reúnen la potencialidad de capturar ventajas tanto de la comercialización de las redes agroalimentarias locales como de la distribución convencional a gran escala, minimizando así las desventajas de ambos modelos. De esta manera, los CA pueden tener una gran capacidad, dentro del sistema alimentario, para volver a

vincular los objetivos económicos a propósitos más sociales y medioambientales (Friedmann, 2005), acercándonos a visiones holísticas de la agroecología. Además, los CA pueden cumplir unas funciones adicionales con respecto a los canales convencionales, como el apoyo al campesinado local o el impulso a una alimentación sostenible.

Por lo tanto, los CA se reconocen como redes alimentarias donde diversos actores, como son los productores, los distribuidores, los comerciantes, las instituciones, los restaurantes y/o los ciudadanos en general, colaboran estratégicamente para desafiar las barreras y expandir las oportunidades económicas, sociales y ambientales de las RAA locales. Estas colaboraciones estratégicas diseñadas para gestionar la información, negociar y monitorizar los costes de transacción, generan una infraestructura física y social que integra a los diferentes agentes de la cadena agroalimentaria que buscan afianzar sinergias alrededor de sus diversas motivaciones. Los CA se definen así como “redes e intersecciones de base, organizaciones comunitarias e individuos que trabajan juntos para construir sistemas alimentarios socialmente más justos, económicamente más robustos y ecológicamente más saludables, conectando lo más cercanamente posible a los productores con los consumidores” (Blay-Palmer *et al.*, 2013, p. 524). En realidad se trata de una *red estratégica* (Jarillo, 1988) que involucra a todos los actores que participan a lo largo de la cadena alimentaria, desde la producción hasta el consumo, de acuerdo a los diferentes niveles de compromiso colectivo desde el trabajo en red hasta la colaboración (Ammirato *et al.*, 2013; Camarinha-Matos y Afsarmanesh, 2006).

En conclusión, la evidencia muestra que los CA híbridos son una adecuada herramienta para crear redes estratégicas que permitan llevar a cabo saltos de escala. Para valorar hasta qué punto esta construcción colectiva se alinea con los objetivos de las RAA, será necesario analizar su modelo de gobernanza en clave de proceso. Para ello, y en base a la conceptualización que hacemos del modelo de gobernanza del sistema alimentario, desde la perspectiva de un proceso abierto para la construcción de la adaptabilidad en un contexto multi-actor, identificamos tres aspectos fundamentales a ser analizados: en primer lugar, la participación de los diversos actores involucrados en la red; en segundo lugar, la comunicación y coordinación que se establece entre los participantes; en tercer lugar, las alianzas y relaciones de poder que se generan durante el proceso de estructuración del CA.

En el apartado metodológico, presentamos el diseño de la recogida de la información en el proceso de sistematización, basado en los tres elementos que acabamos de definir.

### 3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se ha utilizado como base metodológica la *Investigación Acción Participativa* (Borda, 1999). Se toma como punto de partida la sistematización del proceso para ordenar la información recogida en la dinamización del mismo y realizar una reflexión crítica colectiva de lo sucedido. Se entiende por *sistematización* la interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ella, los factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo (Jara, 2014).

Este trabajo se basa en la sistematización de la experiencia Sareko, proyecto piloto orientado a la creación de una nueva red entre los productores agroecológicos y la hostelería de la comarca de Donostialdea (Gipuzkoa). Tal y como exige la metodología, se toma un eje de sistematización, que es en este caso el modelo de gobernanza que se ha ido construyendo a lo largo de la experiencia, y se realiza una interpretación crítica del proceso. Así, los objetivos principales del proceso de sistematización son, en primer lugar, realizar un análisis exhaustivo sobre

el proceso de construcción del modelo de gobernanza y extraer aprendizajes críticos por parte de los diversos actores y, posteriormente, analizar por qué se obtuvieron esos resultados y no otros, así como extraer lecciones que permitan replicarlos o mejorarlos en experiencias futuras. Por lo tanto, la sistematización pretende identificar los elementos clave que un modelo de gobernanza debe recoger para responder a los retos de la agricultura local y agroecológica, para poder reconstruir así modelos alternativos sólidos de acción colectiva.

La información que se recoge en el proceso de sistematización se ordena y se clasifica en las diversas categorías relacionadas con el modelo de gobernanza. Esto se hace de manera descriptiva, con el objetivo de evitar conclusiones o interpretaciones apresuradas. Para ello, se diseñó una *ficha de sistematización* con la que se recogió *in situ* toda la información de las sesiones o reuniones del caso de estudio. Esta ficha se estructuró en base a las dimensiones relacionadas con la gobernanza, para una recogida de información completa, ordenada y fiable: la participación de los diferentes actores con relación a la organización, a la comunicación y a la coordinación entre ellos y las alianzas y relaciones de poder que se generan durante el proceso de construcción y diseño del CA Sareko. A continuación, en la tabla 1, se resumen las fases del proceso de sistematización.

El proceso de sistematización se realizó en diversos espacios, recogiendo información tanto del proceso en el que participaba el Grupo Motor (GM) como el

TABLA 1  
PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DEL CA SAREKO

FASES	ACCIONES	Nº ENTREVISTAS / SESIONES	PARTICIPANTES
1ª FASE 05/2017- 11/2017	Entrevistas a los integrantes del Grupo Motor (GM)	6 entrevistas	GM (ENEK, Biolur, Pantori, Karabeleko, dinamizadora)
	Entrevistas a los productores	11 entrevistas	11 productores
	Talleres de facilitación en el GM	6 sesiones	GM
	Talleres de facilitación en el Grupo de los Productores (GP)	4 sesiones	Alrededor de 7 productores ecológicos
	Sesión de devolución de la sistematización. Primera fase	1 sesión	ENEK, Biolur, productores y dinamizador
2ª FASE 01/2018- 02/2019	Reuniones de trabajo del GM	11 sesiones	GM (ENEK, Biolur, dinamizador)
	Reuniones de trabajo del P	4 sesiones	Alrededor de 10 productores ecológicos
	Entrevistas a la restauración	9 entrevistas	9 restaurantes
	Encuentros entre productores y restauración	3 sesiones	Alrededor de 20 participantes
	Sesión de devolución de la sistematización. Segunda fase	1 sesión	GM

Fuente: Elaboración propia.

Grupo de los Productores (GP). También se sistematizaron los diversos encuentros realizados entre productores y restauración. Además de la recopilación de la información en las sesiones por medio de las fichas, se realizaron entrevistas semiestructuradas tanto a las personas promotoras de los proyectos como a los productores participantes y al sector de la restauración. También se organizaron dos sesiones de devolución al final de cada fase del proceso de sistematización, con el fin de analizar e interpretar críticamente el proceso vivido por parte de los participantes: es decir, mostrar las tensiones y contradicciones principales compartidas. Desde el inicio de la sistematización, todos los agentes fueron informados del objetivo de este estudio y de nuestro rol de observación participante en las sesiones o entrevistas desarrolladas.

Por otra parte, desde la metodología de investigación de estudios de caso, se trata de una investigación de *caso único* que, por su importancia y significatividad, se considera crítico y suficientemente válido para extraer conclusiones, estudiando a través del mismo una situación muy concreta (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez 2010). Su validez no radica en una muestra probabilística para la generalización de resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. Es por ello que algunos autores prefieran hablar de *transferibilidad*, en vez de *generalización* en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 2008; Yin, 1998). El estudio de caso nos permite, fortalecido en la sistematización del proceso, describir el contexto real, evaluar los resultados, explorar situaciones e incluso explicar algunas relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento. Además, se ha garantizado el uso de múltiples fuentes de evidencia a través de la triangulación realizada por el equipo de investigación en la revisión de literatura científica relevante y en las acciones llevadas a cabo en el proceso de sistematización (fases de la tabla 1).

#### 4. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO SAREKO

El proyecto Sareko surgió a principios de 2017 como proyecto piloto de diseño, construcción y puesta en marcha de un CA donde diversos productores agroecológicos de Gipuzkoa se articularon para abastecer al sector de la restauración de la ciudad de Donostia. Gipuzkoa es una de las tres provincias administrativas de la Comunidad Autónoma del País Vasco y es una

provincia densamente poblada (374 habitantes por kilómetro cuadrado, con más de 700.000 habitantes). En las últimas décadas, la relevancia del sector primario se ha ido reduciendo (0,6% del PIB y 1,2% del empleo). El modelo productivo se caracteriza como agricultura de montaña: caseríos de pequeño tamaño, titulares envejecidos y predominancia de la ganadería (aunque también se trabaja la viña y la horticultura).

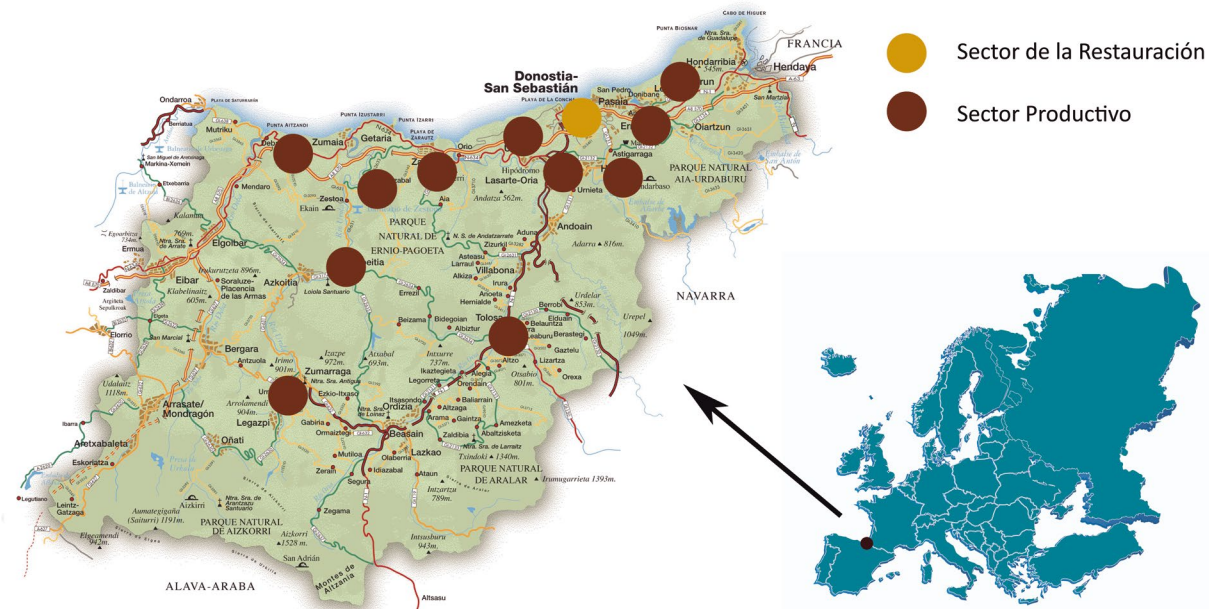
El proyecto Sareko fue financiado por las ayudas de cooperación del Plan de Desarrollo Rural de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2015-2020 (Gobierno Vasco, 2015). Sus impulsores fueron el Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Euskadi (ENEK<sup>2</sup>, por sus siglas en euskara) y la asociación de productores y consumidores de agricultura ecológica de Gipuzkoa, Biolur<sup>3</sup>. De forma paralela, se creó también un grupo de trabajo de personas productoras (GP) interesadas en participar en la unidad de suministro dinamizado por la asociación Biolur. En este grupo participan en la actualidad un total de 20 productores ecológicos, que se dedican a la horticultura en su gran mayoría, aunque también hay productores de sidra, pan, lácteos y conservas.

Estos productores comparten ciertas singularidades propias del modelo agroecológico. En general, son producciones de pequeña escala, diversificadas y sin altos niveles de mecanización. Se hace uso de las RAA para la comercialización directa, y se tiende a la diversificación de los canales de comercialización. Principalmente, las ventas se realizan, en mayor o menor medida, por medio de los mercados tradicionales, los grupos de consumo, el pequeño comercio y las cooperativas agroecológicas, la restauración y los comedores colectivos de los centros educativos.

Después de varios diagnósticos previos, relacionados con las condiciones y posibilidades de la producción agroecológica para suministrar a los restaurantes de la ciudad (Badal y Begiristain, 2015), a lo largo de la primavera de 2017 se llevó a cabo un proceso de facilitación con el GM y el GP. Se buscaba definir colectivamente los objetivos y el marco general de un proyecto piloto que permitiera articularse a diversos productores agroecológicos de Gipuzkoa para abastecer al sector de la restauración de la ciudad de Donostia- San Sebastián. En esta definición, se pretendió diseñar el sistema de gobernanza, los principios y criterios de participación que guiarían el proyecto y la concreción de cuestiones vinculadas a la distribución de responsabilidades, organigrama y comunicación entre agentes. Así, se definió que la



FIGURA 1  
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE GIPUZKOA Y DEL SECTOR PRODUCTIVO Y LA RESTAURACIÓN QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO PILOTO SAREKO



Fuente: Elaboración propia.

conformación de una comunidad basada en relaciones de confianza entre productores y restauración debía ser uno de los principios del modelo de gobernanza para estructurar el CA.

La tipología de los restaurantes participantes en el CA es diversa y abarca diferentes tipos de establecimientos: restaurantes de gama media-alta, comedores colectivos, cafeterías, bares de *pintxos*<sup>4</sup>, librerías-restaurantes e incluso una tienda gourmet. En la mayoría de los casos, al frente de estos establecimientos se encuentran cocineros experimentados que siempre han trabajado de la mano de los productores locales. Pero también participan cocineros jóvenes que, debido a sus estudios profesionales especializados en gastronomía o por su trayectoria social, se muestran implicados con la producción agroecológica. En general, son restaurantes que apuestan por ofrecer alimentos de calidad a sus clientes, productos ecológicos sanos y, sobre todo, locales.

En cuanto a las producciones hortícolas, éstas se articulan, sobre todo, con restaurantes de alta gama que buscan producto de calidad. Aunque la restauración acepta que los precios sean fijados por el productor, es más bien un canal que compra productos

específicos en temporadas concretas. Se percibe que los productores tienen que cuidar mucho las relaciones para mantener y conservar la comunicación con los restaurantes. En general, los agricultores encuentran bastantes obstáculos a la hora de trabajar con este sector: tiempos o ritmos incompatibles; elevada exigencia en variedad y cantidad de producto; y desconocimiento por parte del sector de la restauración de la capacidad del agricultor agroecológico para trabajar en las condiciones climáticas locales. En general, se detecta una falta de compromiso por parte de los restaurantes, que manifiestan cierta facilidad la hora de romper las relaciones con los agricultores.

En los inicios de la construcción del CA Sareko, los establecimientos de restauración participaban en la toma de decisiones, sobre todo en aquellos ámbitos del proyecto directamente relacionados con su actividad (días y horarios de entrega, acciones de comunicación concretas, formatos de los alimentos disponibles, etc.). Sin embargo, esta participación se ha limitado mayoritariamente a las actividades de compra de producto ecológico local, sin que desde la restauración se haya manifestado un excesivo interés por tener una implicación más profunda en el proceso. Esas dificultades a la hora de establecer conexio-

nes y abordar las relaciones con los restaurantes, han tenido como consecuencia que, hasta la fecha, apenas se haya avanzado en la creación de esa comunidad entre productores y restauradores.

En consecuencia, actualmente, en el proyecto Sareko<sup>5</sup>, se identifican dos espacios para la toma de decisiones: i) el GM, conformado por Biolur, ENEEK y el dinamizador que se encarga de hacer el seguimiento del proyecto; ii) el GP, que a medida que surgen cuestiones operativas a resolver (las funciones a asumir por el distribuidor, la logística óptima para minimizar los gastos de reparto, los márgenes a negociar para asegurar la viabilidad del CA, etc.), se compromete cada vez con mayor capacidad de maniobra y acción para co-decidir junto al GM.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez presentado el caso y sus características generales, a continuación, se analizan los factores identificados en el proceso de sistematización para la estructuración de un sistema de gobernanza que facilite el salto de escala.

### 5.1. Motivaciones paralelas de los agentes implicados en el salto de escala: desde un valor instrumentalista hacia la búsqueda de un valor añadido en lo colectivo

Las motivaciones de los dos grupos implicados en la red alimentaria del centro logístico de Sareko (productores/restauración) se encuentran bastante alejadas entre sí. El sector productivo ve el proyecto como una oportunidad de crear identidad colectiva y distribuir el valor a lo largo de la cadena alimentaria. Por su parte, los restaurantes participantes, aunque tienen una mirada prospectiva, muestran unos intereses más instrumentalistas y ponen el valor en la posibilidad de obtener un beneficio económico como el mejorar el suministro de materia prima de calidad a menores costes.

Desde el sector productivo, el salto de escala no se entiende sin una organización colectiva amparada en una red de confianza. Es necesario tener en cuenta los antecedentes que predeterminan esta visión colectiva: los productores participantes ya mantienen entre sí una cierta relación previa, que les articula y facilita la creación de una red. Además, todos son miembros de Biolur y también pertenecen al ENEEK.

Por su parte, la asociación Biolur, que parte de una posición de confianza y cercanía con el sector, se esfuerza en la tarea de transmitir la información a todos los productores implicados. Mantiene una estructura horizontal que facilita su integración, lo que genera confianza entre ellos.

Sin embargo, en este contexto, también se evidencia que la visión cooperativa de los productores no está suficientemente desarrollada, lo que les dificulta identificar las sinergias y las ventajas de afrontar de forma conjunta los problemas y retos que se les presentan en el ámbito de la comercialización. Así, se ha detectado una falta de cultura o hábito de participar de una manera activa y horizontal dentro de las asociaciones y existen dificultades para establecer relaciones de poder equitativas. Además, se identifican actitudes individualistas, ya que les cuesta articular soluciones colectivas, mostrándose reacios a asumir responsabilidades compartidas. En la actualidad, carecen de una identidad colectiva, así como de capacidades para organizarse y actuar colectivamente. Por lo tanto, podríamos concluir que, aunque la motivación de los productores se entiende desde una visión colectiva del proceso, en la práctica afloran contradicciones y cuesta romper ciertas inercias de funcionamiento individual y articular soluciones compartidas.

A pesar de estas dificultades, hay cierto interés común por asumir el reto. La mayoría de los productores aseguran que es imprescindible priorizar el trabajo en red para garantizar el salto de escala. Este salto de escala sería inviable sin una articulación colectiva, dada la multiplicación de tareas y esfuerzos que ocasiona a cada productor asumir simultáneamente producción, distribución y venta (en muchos casos se trabaja con canales de comercialización diversos y, además, a través de canales cortos). Por lo tanto, se defiende la necesidad de optimizar la logística y repartir tareas entre los integrantes del grupo. Para ello, se ve imprescindible buscar sinergias entre los productores. Sobre todo, se expresa la necesidad de cuidar el proceso y las relaciones dentro del colectivo, aprovechando el proyecto piloto para afianzar la articulación interna. Ello permitiría que, al finalizar la financiación externa, se pudieran mantener las alianzas y asegurar la sostenibilidad de la logística colectiva.

Se considera que el CA ayudaría en el fortalecimiento de esa red, posibilitando compartir simultáneamente una agenda estratégica y la autonomía de gestión de cada explotación, aunque ello exija decidir

previa y colectivamente el nivel de implicación en la estructura. En este sentido, algunos productores expresan preocupación por mantener su identidad personal mientras están participando en una estructura colaborativa, pese a que, a priori, los CA permiten (frente a otros tipos de integración o coordinación) que la identidad de los proyectos productivos no se diluya, facilitando la generación y distribución colectiva de valor agregado y manteniendo la orientación estratégica individual y diversa de las explotaciones. No obstante, la necesidad de una cierta planificación conjunta de las producciones (manifestada en Sareko por los propios productores hortícolas) supone una merma en su autonomía, basada en una expectativa de un beneficio futuro mayor y de una reducción del riesgo asociado a la actividad individual.

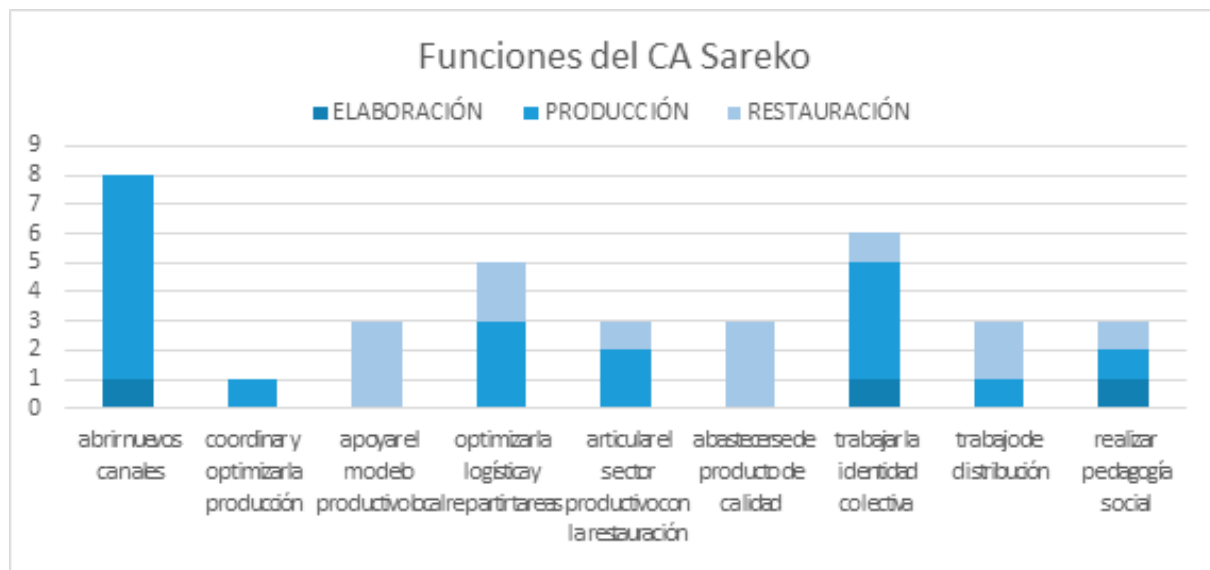
En cualquier caso, la motivación principal para la articulación alrededor del CA es la necesidad de abrir nuevos canales de comercialización. Sobre todo, destaca la posibilidad que ofrece el centro logístico para trascender los canales habituales y abastecer otros canales de comercialización que requieren de una integración de la oferta.

Por su parte, el interés del sector de la restauración por el CA no es unívoco. Se trata de un sector donde existe una competencia interna intensa y en el que los diferentes establecimientos afrontan de forma

individualizada los retos y problemas a los que está sujeta su actividad. Más allá de la defensa de los intereses comunes del sector, su grado de articulación interna es bajo. Aunque todos los establecimientos participantes en Sareko comparten el interés por el producto local de calidad, no se ha tejido ninguna relación de confianza para facilitar la compra colectiva. Los propios restauradores mencionan la falta de tiempo, el desconocimiento o la competencia entre sí como factores explicativos de esa falta de articulación. En todo caso, también manifiestan interés por crear alianzas para realizar prácticas concretas como, por ejemplo, la compra conjunta de algún producto específico. Sin embargo, más allá de este escenario no se vislumbra un marco de trabajo colectivo.

En general, sus motivaciones no se alinean con las necesidades del sector productivo, sino que son principalmente intereses instrumentalistas o pragmáticos. De esta forma, se dificulta la creación de una visión compartida de la red alimentaria a la hora de dar el salto de escala. La utilización del producto local, en cierta medida, tiene que ver con el hecho de diferenciarse del resto de restaurantes de la zona. Hacen una apuesta por ofrecer alimentos de calidad a sus clientes, productos ecológicos sanos y naturales, pero, sobre todo, se hace referencia al interés por trabajar con alimentos producidos localmente. Sin embargo, hay que subrayar que también se esfuerzan

FIGURA 2  
NÚMERO DE PROYECTOS ENTREVISTADOS EN FUNCIÓN DE SU NATURALEZA (PRODUCCIÓN-ELABORACIÓN-RESTAURACIÓN) Y DE LAS PRIORIDADES QUE CONSIDERAN QUE HA DE CUMPLIR EL CA SAREKO



Fuente: Elaboración propia.

por realizar un trabajo pedagógico, informando a sus clientes de las características y atributos de los alimentos que están ofreciendo. Son relativamente pocos los restaurantes que tienen el siguiente perfil: son firmes en su convicción y han trabajado desde siempre de la mano del pequeño productor<sup>6</sup>.

La restauración también reclama una plataforma logística que facilite el reparto y el suministro de productos locales de calidad. Resulta interesante observar que en los discursos se identifica un cierto interés por impulsar la profesionalización de los productores, debido a las dificultades que muestra el sector para suministrar producto ecológico de forma continuada durante todo el año. En este sentido, valoran positivamente la optimización del servicio de logística y reparto de los alimentos locales.

En definitiva, se manifiesta la necesidad del CA como herramienta para poner en relación la producción con la restauración y, de esta manera, tender puentes entre los dos eslabones de la cadena de valor alimentaria. Dichas motivaciones son alimentadas de forma equitativa entre los diversos actores que participan en el proceso de construcción del centro logístico.

## 5.2. La comunicación dentro de la red alimentaria alternativa en clave de coordinación y compromiso

La confianza entre los actores es una condición necesaria para la creación de una RAA. Para generar confianza, la comunicación es una herramienta fundamental, ya que permite que la información fluya, aumente el conocimiento mutuo y con ello, la empatía. Según Berti y Mulligan (2016, p. 16): “una de las principales funciones de los CA, junto con la agregación y distribución, es construir flujos de información eficaces y transparencia a lo largo de la cadena de valor para mejorar la eficiencia y la rentabilidad entre todos los participantes, y con ello, resocializar los alimentos a través de una reconstrucción de la confianza entre productores y consumidores”.

En Sareko, esta comunicación entre restauradores y productores se ha canalizado por medios informales. Entre los restaurantes, por ejemplo, se ha detectado un cierto interés en conocer la realidad de las explotaciones, que se ha nutrido a través de visitas a los proyectos productivos, para de esta manera también *poner cara* a los productores. Es una muestra del esfuerzo por mantener una relación directa. Se han identificado también algunos restaurantes que

consideran importante crear espacios de transferencia de información y conocimiento con el sector productivo. Así, se destaca la importancia de mantener un diálogo continuo entre ambos sectores, que les permita adaptarse a las necesidades mutuas: una planificación conjunta de los cultivos permitiría una programación eficiente de los menús y evitaría la descoordinación con la temporalidad de los productos o la falta de productos en cantidad o variedad suficiente. En este sentido, se pretende dialogar sobre las variedades de productos, las cantidades o los formatos más asequibles para ambas partes. Se considera que el CA sería una herramienta adecuada para abrir espacios de intercambio de conocimiento entre los dos sectores.

*“Una de las cosas que se quiere conseguir saber más o menos, tanto al productor, sobre todo al productor como nosotros, saber pues oye si yo sé que quiero 20 kilos, pues el productor sabe que tiene que cultivar 100, cultivaría 120 por cosas que podrían pasar y eso sería lo ideal.” (Restaurante Kaxilda<sup>7</sup>)*

Por su parte, los productores también pretenden establecer relaciones de confianza con el sector de la restauración mediante mecanismos informales, pero también mediante otros instrumentos más formales, como las certificaciones tanto de producción ecológica como de denominación de origen. Además, se valora positivamente la organización de visitas a las fincas, para transmitir toda la información referente al modelo productivo y, de esta manera, construir relaciones de confianza. Se menciona la importancia de saber poner en valor el producto y encontrar las herramientas adecuadas para transmitirlo. Según Stevenson y Pirog (2008), a pesar de la importancia que tiene la confianza personal socialmente arraigada, los mecanismos basados en procedimientos más formalizados (como las certificaciones) pueden ser más importantes a la hora de coordinar las cadenas alimentarias, ayudando a regular la calidad y promocionando el valor de lo *local*.

La realidad actual de desconexión con lo rural abre una ventana de oportunidad para el sector de la restauración: cuando hay una gran cantidad de confianza preexistente entre los consumidores y los productores, hay menos necesidad de especificar el origen del alimento o de crear un esquema de certificación por una tercera parte. Identificar al agricultor en cada alimento o plato puede ayudar a establecer reclamos de comercialización y a posicionar mejor los productos en un entorno de venta competitivo (Diamond y Barham, 2012). La cuestión es si el interés por parte

de los consumidores es lo suficientemente significativo como para que la restauración apueste por estos soportes como elementos diferenciadores.

### 5.3. La intermediación como elemento clave para la operatividad de los CA

Dentro de las funciones de la estructura y la organización del CA se reconoce la intermediación interna, que incluye actividades tales como: proporcionar información sobre posibles colaboradores; intermediar una transacción entre dos o más partes; actuar como mediador o intermediario entre organismos u organizaciones que ya están colaborando, y ayudar a encontrar asesoramiento, financiación y apoyo para innovar en dichas colaboraciones (Klerkx y Leeuwis 2009, p. 720). La colaboración entre el personal y los productores de un CA es el resultado de fuertes y continuos esfuerzos de comunicación y creación de relaciones. Estas relaciones “se enmarcan dentro de una filosofía de colaboración entre co-aprendices, en lugar de un conjunto de actores con un enfoque *de arriba hacia abajo*, donde los expertos controlan e infunden conocimientos a los agentes implicados” (Schmidt *et al.*, 2011, p. 169).

En este sentido, Sareko está estructurada por una única persona intermediaria. Desde los productores, se reconoce a esta persona como figura referente a la hora de articular los dos sectores (producción-restauración) y se le reconocen las funciones de llevar adelante las tareas de coordinación y dinamización del CA, cumplir ciertas funciones logísticas y buscar nuevos canales de comercialización. Así, se menciona que la sustitución del intermediario por otro modelo de estructura requeriría una organización más compleja, sólida y estable del propio grupo de productores y una identidad bien consolidada, aspectos que no se prevé que actualmente se puedan desarrollar tan fácilmente.

El sector de la restauración también reclama una figura referente que pueda cumplir tanto las funciones logísticas como las de transmitir la información necesaria a la hora de hacer los pedidos y estar pendiente del suministro. Por lo tanto, se considera imprescindible la función del intermediario dentro de la cadena de valor. Da muestra de ello las reticencias que mantienen los restauradores sobre la aplicación informática que se ha diseñado para la gestión de los pedidos y compras, pese a que desde el GM del proyecto se haya insistido en su uso.

En Sareko se busca una organización capaz de adaptarse a las posibles dificultades. Para ello, se ha ido avanzando hacia una estructura organizada por los propios productores y se asignan tareas de transporte y distribución, con los recursos que cuenta cada uno y con una cierta autonomía de funcionamiento<sup>8</sup>. El proceso de construcción del centro logístico en Sareko sigue una trayectoria hacia la utilización de recursos propios. Actualmente, son dos de los proyectos productivos con más capacidad logística los que realizan el transporte y, en definitiva, los que establecen una relación directa más constante con el personal de los restaurantes. La distribución de las tareas logísticas dentro del grupo de los agricultores disminuye la carga de trabajo total, lo que permite una dedicación mayor a la producción. Por lo tanto, el potencial de reducir los costes operativos y generales hace que la colaboración horizontal sea particularmente prometedora para los participantes.

### 5.4. La estructura organizativa estratégica para consolidar la red alimentaria alternativa

Los productores aseguran que es su deber ocupar los espacios que son creados para la toma de decisiones, porque si no son los agricultores agroecológicos los que se implican, serán otros actores, que quizá no defiendan sus intereses, los que les sustituirán. Además, expresan que es importante ser partícipe e impulsor de estas asociaciones, ya que para ellos el productor local no puede convertirse en un simple receptor de los servicios que pueden ofrecer las estructuras generadas. En este sentido, la viabilidad y el éxito de un grupo dependen tanto de la aceptación de cómo se toman las decisiones (y el control de los miembros sobre el proceso) como de cómo se hacen propias estas decisiones (Wallington y Lawrence (citado en Mount, 2012)).

El sector productivo asegura tener el compromiso de participar y apostar por el buen funcionamiento del centro logístico, realizando el seguimiento pertinente a las decisiones acordadas, cuidando el proceso de trabajo del centro logístico y/o participando con coherencia en la toma de decisiones. Así, mantienen que, si se sienten cómodos y no son desplazados a un segundo plano, intentarán participar en la medida de sus posibilidades:

*“Pero nos toca a nosotros estar presentes en este proceso de forma activa para prevenir las desconfianzas que tenemos de entrada, porque son los que están, y vamos*

*a darles una oportunidad, no tanto les vamos a dar una oportunidad, sino que vamos a poner de nuestra parte para prevenir los miedos que tenemos” (Aleka<sup>9</sup>)*

Hay que tener en cuenta que el perfil mayoritario es el de un productor joven incorporado recientemente a la actividad. Este perfil, en cierta medida, facilita su capacidad de participar en la toma de decisiones, aunque también es cierto que estos productores presentan importantes limitaciones de tiempo disponible para tareas de coordinación. Se manifiesta también la preocupación de que con el tiempo se puedan empezar a delegar ciertas decisiones o tareas, lo que cuestionaría la identidad colectiva compartida entre los productores.

Esta postura de pertenencia al proyecto ha marcado continuamente el proceso de construcción del CA de Sareko. En este sentido, tal como se ha mencionado, el proyecto se ha orientado cada vez más hacia el uso de recursos propios, motivado en parte por la presión que han ejercido los propios productores para limitar la contratación de los servicios externos (pese a que se haya contratado una organización productora y comercializadora cercana). Según Mount (2012,) en grandes grupos, las decisiones que se toman de manera acumulada, combinada con el aumento de la escala, limitan el rango de opciones disponibles y, así, se aumentan las presiones hacia la convencionalización. De esta forma, los grupos que desde su origen priorizan la “participación y control en la toma de decisiones” tienden a definir estructuras y estrategias que “resisten la convencionalización” (Mount, 2012).

La realidad del sector de la restauración y su participación en el proceso de construcción del CA es opuesta. Aunque se exprese la necesidad de que ambos sectores estén alineados, no se ven reflejados en esa estructura organizativa del centro logístico. Sobre todo, se reconoce la figura de Sareko como intermediario, sin la necesidad de su implicación, como profesionales que viven el día a día a un gran ritmo, no siendo conscientes del beneficio cualitativo que les puede aportar su participación. Según el dinamizador de Sareko:

*“Es muy complicado transmitir al sector de la restauración el sentido comunitario que pretende crear el proyecto Sareko. Los restaurantes presentan una dinámica propia que se aleja demasiado de la creación de alianzas con el sector que les abastece, no se ven partícipes activos en el funcionamiento del centro logístico” (dinamizador de Sareko).*

Es necesario señalar que la primera fase de diseño del CA es promovida desde el sector productivo. La restauración, como agente activo, entra en una segunda fase. En esa primera fase, no se ha contado con ellos ni para transmitir la información, ni para explorar su potencial interés sobre el proyecto. Consideramos que esta circunstancia, junto con la propia naturaleza de funcionamiento de la restauración, también trae consecuencias a la hora de hacer partícipe a este sector.

### **5.5. Re-distribuir el valor por toda la red alimentaria y asociarse para revertir las relaciones de poder**

El modelo de gobernanza que se está construyendo alrededor de Sareko pretende revertir las relaciones de poder dentro de la cadena, pero ese proceso encuentra obstáculos en las propias lógicas existentes. A la falta de implicación de la restauración, se le añade el hecho de que desde ésta se pretendan dictar directrices para que la producción se adecúe a sus necesidades. Un ejemplo sería el de los formatos de los alimentos suministrados, que habrían de adecuarse a las exigencias de la restauración, aumentando los costes en su intento de adaptar los alimentos a una estrategia multicanal.

Sin embargo, como se ha señalado anteriormente, también se identifican restaurantes que trabajan con una filosofía afín a los productores agroecológicos, que priorizan el trabajo colectivo que pueden consensuar con el sector para fortalecer la economía local, haciendo un esfuerzo para conocer bien al productor y comprender sus límites y virtudes, y estableciendo relaciones de confianza.

*“Nosotros estamos acostumbrados a coger el teléfono a última hora “oye para mañana 8 de la mañana necesito tal tal tal”. En este caso, muchos de los productores, producen, empaquetan, distribuyen, y hay que saber, que probablemente en la mañana no estará, hay que hablar con él, hay que tener confianza, hay que saber dónde está el otro y saber qué le puedes exigir y qué no le puedes exigir, más allá de distribuidor-cliente, cliente... no sé cómo decirlo, hay que conocer” (Slow Kafetegia Diametro 200<sup>10</sup>)*

Además de ser un modelo de restauración que facilita planificar la demanda de productos locales, cuentan con una base ideológica bien definida con la que son coherentes. Ello se traduce en actitudes, como no negociar nunca precios con los pequeños

productores o adaptar sus menús a los excedentes que puedan tener los agricultores.

Participando en Sareko, algunos restaurantes pretenden extender este compromiso, dando impulso al proyecto común relacionado con el centro logístico. Se percibe la cooperación como un ejercicio de transparencia y apoyo mutuo para colectivizar la red alimentaria y repartir los riesgos entre todos los integrantes.

*“Pero realmente cuánto te cuesta, me gustaría que me lo dijeras... en realidad una cebolla me cuesta 7 céntimos, o 15, lo que fuera, y eso es otro debate a abrir para que no haya esa relación de poder, que sí, vale, yo tengo que ganar, tú tienes que ganar y a partir de eso podemos negociar [...] al final son melones a abrir, hacer reuniones, sentarse, hablar de todos esos temas seriamente y con toda la gente que esté involucrada” (Restaurante Kaxilda)*

También admiten que deben realizar movimientos más allá de su espacio de confort, asumiendo ciertas responsabilidades para adaptarse al modelo de producción que prevalece en el territorio. Por parte del sector de la producción, hay cierta disponibilidad, en esta relación de confianza, a la hora de experimentar con nuevos productos o dialogar para la mejora de ciertas variedades. También se aprecia que hay una sensibilidad para ponerse en el lugar de la restauración a la hora de definir las relaciones a entablar.

En este sentido, “los CA suponen una reformulación relacional a través de la cual los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria, que se encuentran dispersos y desconectados, se reúnan y generen una coordinación horizontal estratégica e integración vertical dentro de una única organización” (Berti y Mulligan 2016, p. 14). Las RAA son capaces de resistir los desequilibrios de poder cuando los mercados están más arraigados en contextos sociales y ambientales locales (Murdoch *et al.*, 2000). Se pretende así poner la atención y la intención en las personas y los valores cultivados a través de nuevas relaciones y redes arraigadas en lo local.

Como ya se ha señalado, los objetivos principales del sector productivo son establecer relaciones equitativas con el sector de la restauración, reposicionarse en la cadena de valor y reconstruir la política de precios. Para ello, algunos productores reclaman la necesidad de que Biolur sea la pieza central de Sareko, y sea desde este espacio desde donde se tomen las decisiones estratégicas. Dentro de Biolur, el grupo de los productores asumiría la toma de las decisiones, mediante su participación activa en el proceso, avanzando así hacia un escenario donde los productores

tendrían el control sobre la actividad logística. Sin embargo, esta perspectiva dificultaría aún más la involucración de la restauración en el proceso. Hay que tener en cuenta que cualquier iniciativa de articulación ha de comprometerse en garantizar la viabilidad económica de todos los implicados en la RAA. Este componente ético presente en el intercambio económico reconoce que los actores de la cadena agroalimentaria necesitan ganar en la transacción. Además, los actores deberían entender y tener una apreciación de las barreras a los que los otros participantes tienen que hacer frente, y contribuir a eliminarlas (Clark y Inwood, 2016).

En este modelo, las relaciones colaborativas estratégicas y socio-económicamente arraigadas son creadas para incrementar la eficiencia y la adaptabilidad (Bloom y Hinrichs, 2011a). La naturaleza informal de estas colaboraciones, marcadas por la confianza y la gobernanza compartida, permite trabajar la flexibilidad para poder adaptar sus relaciones económicas, y así responder a las presiones competitivas.

### **5.6. Mecanismos de dinamización para descentralizar la toma de decisiones, crear conocimiento colectivo mediante procesos participativos y estructuras horizontales que potencien la heterogeneidad**

Dentro de las entidades que participan en el proyecto de construcción del centro logístico Sareko, no hay personal cualificado para dinamizar procesos participativos de construcción colectiva. Se constata que hay una necesidad de herramientas y aprendizajes para dinamizar los procesos. En general, hay ciertas dificultades para diseñar los procesos y planificar una hoja de ruta. Además, a pesar de ser conscientes de estas limitaciones, las entidades presentan obstáculos para buscar soluciones e incluso para mantener una actitud observadora de las mismas e incorporar posibles aprendizajes que van surgiendo en el proceso.

En este sentido, en las reuniones del GM hay dificultades para definir los pasos a seguir, afianzar decisiones previas, construir las etapas del proceso, etc., lo que merma la eficiencia de sus funciones. Se detecta que no hay una percepción de proceso y la dinámica de las reuniones es muy dispersa.

Respecto al GP, se observan ciertos problemas para que se propicie un espacio para la toma de decisiones. En general, las reuniones se limitan a trasladar

unidireccionalmente la información pertinente sobre el seguimiento del proyecto por parte de la persona dinamizadora, pero no se consigue trascender la dinámica de la consulta a la toma de decisiones o a la cogestión del proyecto. De esta manera, resulta complicado crear un relato compartido entre los diversos espacios que se crean para la gestión y seguimiento del proyecto.

Además, se difumina el canal de comunicación: se pierde la continuidad y la claridad de la información transmitida (complicando los consensos entre el GP y el GM), a causa de la diferencia entre los ritmos de cada grupo y las dificultades internas para equilibrarlos.

Según Mount (2012, p. 172) “desarrollar un consenso inicial en relación a la dirección y la gobernanza”, es uno de los retos que constantemente tienen que afrontar los grupos. Mount (2012, p. 82) asegura que “como primera decisión para muchos de los grupos en el proceso de planificación, el modelo (organizacional) presenta la potencialidad de influir en la legitimidad y la flexibilidad del grupo”.

Por otra parte, las relaciones entre los diversos actores que participan en el GM de Sareko presentan diferentes trayectorias. ENEEK y Biolur comparten proyectos y espacios que se remontan a años atrás y, aunque la relación sea de cierta confianza, también mantienen visiones divergentes en ciertas cuestiones, como, por ejemplo, la dinamización de los procesos.

Para ENEEK, el proyecto del centro logístico es una herramienta o instrumento que ha de ser capaz de responder a la comunicación directa entre productores y restaurantes. Trata de evitar así la creación de una estructura compleja que requiera una organización y una planificación entre los productores. También elude implicarse en la fijación de criterios para los proyectos de producción participantes. A esta motivación responde su interés en la puesta en marcha de una aplicación informática para intermediar entre el productor y el responsable de cocina. Se observa un discurso instrumentalista, donde el fin último del CA es la coordinación que facilite la comercialización del producto local ecológico.

*“Yo veo a un usuario que sabe que hemos plantado hoy, hemos cultivado hoy... y que les transmite eso a sus clientes, puede que él tampoco tenga clientes fidelizados, entonces... yo plantearía la comunicación en esa clave, para mí el principal desafío es tener una herramienta-instrumento que pueda responder a esa realidad” (Director y Coordinador del ENEEK)*

La visión de Biolur, respecto al salto de escala mediante la construcción del centro logístico, está completamente enfrentada a esa visión instrumentalista. El CA debe suponer un cambio de paradigma en las relaciones de poder que imperan en las redes agroalimentarias actuales.

*“Parece que siempre tenemos que trabajar en esas condiciones, no sé cuántos días de reparto a la semana, etc. Hoy en día estamos muchos sin consensuar estas cosas y con cualquier horario. Este proyecto lo vamos a utilizar un poco para hacer una cosa ordenada” (Técnica de Biolur)*

Por lo tanto, la falta de un objetivo o visión definida del proyecto por parte de los diversos agentes que participan en el GM ha generado vaivenes en los debates, evidenciando las dificultades para crear un relato compartido, con los consiguientes problemas a la hora de definir el proyecto.

Además, en la primera fase del proceso, se han establecido liderazgos espontáneos que han dificultado más la definición del proyecto. La presencia de un agente semipúblico como el ENEEK en el GM ha frenado el trabajo de los otros actores y, aunque ha querido estar en los espacios de decisión y controlar el proceso, su responsabilidad en el desarrollo y ejecución ha sido limitada, manifestando en varios momentos su incapacidad de sostener el proyecto en el tiempo.

## 6. CONCLUSIONES

La gobernanza en las RAA supone la colaboración entre actores para la construcción de sistemas alimentarios territorializados. Dado el carácter transversal de un sistema alimentario, es necesario un planteamiento inter-sectorial e inter-escalar que busque las sinergias entre estos actores para trabajar en la consecución e interacción entre los miembros del grupo y otros agentes sociales que sean también tractores. En este sentido, para los saltos de escala en estas redes, se vuelve necesario profundizar en los procedimientos y factores clave que guían estos procesos.

Se destaca la necesidad de apostar por un salto de escala afianzado en procesos sociales que tienden a la re-distribución del poder a lo largo de toda la red alimentaria. La literatura sugiere que un aumento de la escala en las operaciones puede afectar negativamente a procesos como: la descentralización en la toma de decisiones; una orientación hacia los mer-



cados locales y vínculos comunitarios; el desarrollo de intereses y responsabilidades compartidos; las estrategias para diferenciar los alimentos “no-conventionales”; la negociación del poder y de control; y la habilidad de relacionarse con los consumidores y distribuir el valor añadido de la información (Goodman, 2004; Gray y Stevenson, 2008; Lyson, 2008; Renting et al., 2003; Watts, Ilbery, y Maye, 2005). Sin menospreciar la importancia de re-localizar las RAA, priorizamos identificar y potenciar aspectos relacionados con los mecanismos que orientan los procesos de construcción y diseño de la gobernanza de los CA para la transición agroecológica. De cierta forma, “donde opera el poder en un cierto momento en el tiempo, es coyuntural y contingente, y por definición la escala apropiada para desafiar el *status quo*, tanto local, regional o global, es de por sí la consecuencia de un conjunto de procesos sociales, económicos y políticos” (Goodman et al., 2012, p. 14).

Por lo tanto, mediante este estudio hemos podido caracterizar los aspectos clave del modelo de gobernanza que deben cumplir los saltos de escala de los CA híbridos para asegurar una orientación agroecológica. Es decir, si una gobernanza híbrida presenta ciertos retos a la hora de abordar saltos de escala, “dilemas enraizadas en dualidades como modelos de gobernanza horizontal o vertical, eficiencia o participación, compromiso voluntario o profesionalización, son parte de las tensiones relacionadas con la gobernanza” (Manganelli y Moulaert, 2018, p. 4). De la sistematización del CA Sareko hemos deducido cinco aspectos clave a tener en cuenta a la hora de afrontar estos retos.

En primer lugar, se constata que la cooperación entre los actores y el incipiente sistema organizativo se convierten en piezas clave para acordar la identidad del CA, a través de, entre otras cuestiones, la orientación colaborativa en los espacios de decisión y los procesos basados en la toma de decisiones por consenso, en aras de la redistribución del valor añadido a lo largo de toda la cadena alimentaria.

En este sentido, la sistematización nos permite identificar ciertas limitaciones a la hora de fortalecer la cohesión entre los sectores involucrados: en este caso, el sector productivo y el sector de la restauración. Al ser agentes que provienen del sistema agroalimentario convencional y estar habituados a funcionar dentro de unas relaciones de poder, se dificulta la transición hacia una gobernanza más reflexiva. “Subvertir estas dinámicas de poder no surge automáticamente del hecho de que una experiencia sea

local. Implementar redes alimentarias híbridas requiere de un esfuerzo coordinado y comprometido por parte de los participantes, y parte de este esfuerzo tiene que ver con la incorporación explícita de objetivos no-económicos” (Bloom y Hinrichs, 2011a, p. 153). Por lo tanto, como segundo elemento clave, se subraya la necesidad de explorar motivaciones que van más allá de objetivos instrumentalistas vinculadas a estrategias individualistas. Esta exploración liga con el paradigma de la Economía Social, actualmente reformulándose en muchos proyectos agroecológicos en términos de Economía Social y Solidaria, y que choca frontalmente con la premisa fundacional de toda la teoría microeconómica clásica: el objetivo principal (cuando no el único) de una entidad pasa de ser la maximización de beneficios a modelos organizativos vinculados a objetivos sociales con una concreción transformadora y que asumen formulaciones más politizadas<sup>11</sup> (Begiristain, Etxezarreta y Morandeira, 2019).

En tercer lugar, enfatizamos la necesidad de prestar atención a la comunicación y la negociación que se establece dentro de la red para la construcción de confianza entre los participantes. Las relaciones personales basadas en la confianza son parte esencial de las RAA que deben garantizar el éxito del salto de escala. Esta confianza generada por el “contacto regular y consistente a largo plazo” puede ser un “catalizador esencial que permita transformar la información pasiva en conocimiento compartido” (Fisher, 2013). El valor añadido de los productos alimentarios también se crea por medio de propiedades intangibles como la confianza, la seguridad o la convicción.

La construcción de la confianza requiere de la creación de espacios de decisión que garanticen la participación activa de los integrantes del grupo. En este sentido, hay que subrayar el interés de los productores de Sareko para el trabajo colectivo, para mejorar la logística y, sobre todo, para disminuir los costes de producción por medio de la planificación colectiva. Así, como cuarto aspecto clave, citamos la necesidad de mantener una fuerte implicación para superar las divergencias relativas a la organización del centro logístico y generar una estructura idónea para responder a esta organización.

Por último, el quinto elemento constata que el fortalecimiento de la cohesión requiere crear espacios y desarrollar instrumentos de acción colectiva que faciliten el acercamiento de los discursos para una reflexión consistente entre actores. En este sentido,

hemos comprobado que la dinamización y facilitación de grupos ha sido una herramienta muy útil para generar una toma de conciencia respecto a ciertas rutinas y mecanismos de trabajo en los colectivos, así como para dinamizar sus procesos y avanzar. En el caso de Sareko, la facilitación y la identificación de una mezcla de mecanismos de coordinación ha permitido avances en este sentido. Así, se constata que es fundamental tanto reinvertir en la infraestructura física como desarrollar una infraestructura social sólida. Esto incluye la facilitación, mecanismos para incentivar el trabajo en red y la construcción de relaciones. “Una inversión en la infraestructura social -que incentive la construcción de capital e innovación- es un punto de inflexión en las trayectorias de estos grupos” (Mount, 2012, p. 102).

Junto con estos elementos clave, el presente trabajo confirma la necesidad de buscar un enfoque multidimensional y holístico que permita visibilizar partes centrales del sistema agroalimentario para que tanto los diagnósticos como las posibles soluciones puedan ser más completas (Álvarez y Begiristain, 2019). Para ello, es necesario identificar y analizar las condiciones que deben cumplir los espacios de poder, para fomentar el debate colectivo, la escucha, el cuidado del proceso, la participación segura, la inclusividad, la horizontalidad, etc. “Se requiere crear espacios y herramientas adecuados para superar la exclusión, desequilibrios de poder y mecanismos de bloqueo, para poder realmente abrir a intereses más amplios y así proclamar la negociación y la co-decisión” (Rossi, 2017, p. 18). Esta atención permite canalizar los dilemas, las tensiones o los conflictos internos, dando entidad real a lo que “también” ocurre más allá de lo productivo. Consideramos importante este punto, ya que, aunque la realidad es compleja, una visión de cuidado multidimensional nos ha demostrado que tiene incidencia directa en la “sostenibilidad vital” de las personas involucradas en estos procesos.

Por último, la investigación también evidencia que más allá de los sectores protagonistas en los CA, en

este caso la restauración y del primer sector, es necesario identificar relaciones y alianzas estratégicas entre los actores clave que colaboren y estén en el entorno de la articulación de los CA híbridos. Destacamos la necesidad de afianzar relaciones estratégicas para consolidar estructuras funcionales basadas en la perspectiva de la gobernanza multi-actor, y enfatizamos la importancia del papel de las instituciones para asegurar un salto de escala vertical. En este sentido, la inclusión en el Programa de Desarrollo Rural del apoyo a acciones de cooperación entre los diferentes agentes de la cadena de valor agroalimentaria ha abierto la oportunidad de plantear iniciativas innovadoras entre agentes de la cadena sometidos con anterioridad a unas relaciones marcadas por el mercado y la competencia. Esto constata la necesidad de reflexionar acerca del papel que deben jugar las administraciones locales y regionales en la promoción de las RAA, las políticas públicas a diseñar, así como su rol para arraigar procesos de salto de escala con enfoque agroecológico.

En definitiva, la construcción de la gobernanza en los CA híbridos de las RAA con enfoque agroecológico ha de centrarse en la adaptación del modelo de gobernanza a los procesos que permitan asegurar las motivaciones, la comunicación, la dinamización, la intermediación y una organización estratégica que permita revertir la distribución del valor y las relaciones de poder.

## RECONOCIMIENTOS

Esta investigación se ha realizado en el marco del proyecto FONTAGRO ATN/RF-16108-RG “Agricultores Familiares, Innovación y Mercados” (BID e IICA), en colaboración con el IEGD-CSIC, INTA (Argentina), FUNDESNA y AGRUCO (Bolivia). Las personas autoras quieren agradecer a FONTAGRO el apoyo y la financiación obtenidos”.

## NOTAS

- 1 Nos parece importante realizar una distinción entre y las Redes Agroalimentarias Alternativas (RAA) y los Sistemas Agroalimentarios (SAA). Tal como señalan García *et al.* (2018), las RAA serían nuevas redes emergentes de productores, consumidores y otros actores que suponen alternativas al modo industrial y más estandarizado de distribución alimentaria (Renting *et al.*, 2003). Por su parte, los Sistemas Agroalimentarios han sido caracterizados como el conjunto de las actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios y, en consecuencia, al cumplimiento de la función de la alimentación humana en una sociedad determinada (Malassis, 1977).
- 2 Euskadiko Nekazaritza eta Elikadura Ekologikoaren Kontseilua (ENEK): <https://www.eneek.eus/es>
- 3 Biolur: <https://www.biolur.eus/eu/inicio>
- 4 Se llama pincho (*pintxo* en su grafía en euskera) a una especialidad culinaria con gran relevancia social y cultural en el territorio vasco: una pequeña rebanada de pan sobre la que se coloca una pequeña ración de alimento transformado.
- 5 Sareko: <https://www.sareko.eus/>
- 6 En Donostia, solamente en la Asociación de Hosteleros de Gipuzkoa hay asociados 443 establecimientos: [www.hosteleriagipuzkoa.com/es/directorio/MCEhMzlhIQ==/38](http://www.hosteleriagipuzkoa.com/es/directorio/MCEhMzlhIQ==/38)
- 7 Kaxilda: [www.kaxilda.net/es/restaurante-alternativo/](http://www.kaxilda.net/es/restaurante-alternativo/)
- 8 En este sentido, para hacer frente a las nuevas condiciones impuestas por el Covid-19, el grupo de productores y elaboradores ha adaptado el funcionamiento del CA y, mediante una auto-organización eficiente, ha podido distribuir los alimentos a particulares ubicados en la ciudad de Donostia. La nueva propuesta de Sareko se ha llamado “Etxeko Azoka”.
- 9 Aleka: <https://www.aleka.eus/>
- 10 Diametro 200: [www.diametro200.com/menu-del-dia/](http://www.diametro200.com/menu-del-dia/)
- 11 Expresión de este paradigma son los proyectos que vinculan la Agroecología y la Economía Social materializados en el Territorio Histórico de Gipuzkoa en una red informal de cooperativas que están vinculadas a proyectos piloto similares a Sareko. Han creado CA que relacionan establecimientos de venta de productos agroecológicos con productores, restauradores, instituciones o el consumo colectivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, I., y Begiristain, M. (2019). El feminismo en los grupos de consumo: La oportunidad para su sostenibilidad. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 2, 147-168. <http://dx.doi.org/10.33776/riesise.v2i1.3659>
- Ammirato, S., Della Gala, M., & Volpentesta, A. P. (2013). Alternative Agrifood Networks as Learning Communities: Some Issues for a Classification Model. En M. D. Lytras, D. Ruan, R. D. Tenyson, P. Ordóñez De Pablos, F. J. García Peñalvo, & L. Rusu (Eds.), *Information Systems, E-learning, and Knowledge Management Research* (pp. 293-300). Springer.
- Badal, M., & Begiristain, M. (2015). *Diagnóstico del sector de la agricultura agroecológica y estrategias para impulsar los circuitos cortos de comercialización a través de la restauración colectiva*. Recuperado de [https://www.biolur.net/documentos/descargas/Errestaurazio\\_kolektibo\\_diagnostiko\\_txostena.pdf](https://www.biolur.net/documentos/descargas/Errestaurazio_kolektibo_diagnostiko_txostena.pdf)
- Barham, J., Tropp, D., Enterline, K., Farbman, J., Fisk, J., & Kiraly, S. (2012). *Regional Food Hub Resource Guide*. Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service. <http://dx.doi.org/10.9752/MS046.04-2012>
- Begiristain, M., Etxezarreta, E., y Morandeira, J. (2019). Si no es por ánimo de lucro, ¿cuál es el ánimo? Propuestas de sistema de indicadores para el emprendimiento social cooperativo. *Programa para el emprendizaje social Koopfabrika 2018/201*.
- Berger, G. (2003). Reflections on Governance: Power Relations and Policy Making in Regional Sustainable Development. *Journal of Environmental*

- Policy & Planning*, 5(3), 219-234. <https://doi.org/10.1080/1523908032000154160>
- Berti, G., & Mulligan, C. (2016). Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems. *Sustainability*, 8(7), 616. <http://dx.doi.org/10.3390/su8070616>
- Blay-Palmer, A., Landman, K., Knezevic, I., & Hayhurst, R. (2013). Constructing resilient, transformative communities through sustainable “food hubs”. *Local Environment*, 18(5), 521-528. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.797156>
- Bloom, J. D., & Hinrichs, C. C. (2011a). Informal and formal mechanisms of coordination in hybrid food value chains. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development; Ithaca*, 1(4), 143-156. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.016>
- Bloom, J. D., & Hinrichs, C. C. (2011b). Moving local food through conventional food system infrastructure: Value chain framework comparisons and insights. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 26(1), 13-23. <https://doi.org/10.1017/S1742170510000384>
- Borda, O. F. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP. *Análisis Político*, 0(38), 73-90.
- Camarinha-Matos, L.M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: Value creation in a knowledge society. *Proceedings of PROLAMAT 2006, IFIP Int. Conf. On Knowledge Enterprise*.
- Clark, J. K., & Inwood, S. M. (2016). Scaling-up regional fruit and vegetable distribution: Potential for adaptive change in the food system. *Agriculture and Human Values; Dordrecht*, 33(3), 503-519. <http://dx.doi.org/10.1007/s10460-015-9618-7>
- Cleveland, D. A., Muller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N., & Hinson, K. (2014). Local food hubs for alternative food systems: A case study from Santa Barbara County, California. *Journal of Rural Studies*, 35, 26-36. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.03.008>
- Cuéllar-Padilla, M., & Calle-Collado, Á. (2011). Can we find solutions with people? Participatory action research with small organic producers in Andalusia. *Journal of Rural Studies*, 27(4), 372-383. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.08.004>
- Diamond, A., & Barham, J. (2012). *Moving Food Along the Value Chain: Innovations in Regional Food Distribution*. U.S. Department of Agriculture, Agricultural Marketing Services. <https://agecon-search.umn.edu/record/145618>
- DuPuis, E. M., & Gillon, S. (2009). Alternative modes of governance: Organic as civic engagement. *Agriculture and Human Values*, 26, 43-56. <https://doi.org/10.1007/s10460-008-9180-7>
- DuPuis, E. M., & Goodman, D. (2005). Should we go “home” to eat?: Toward a reflexive politics of localism. *Journal of Rural Studies*, 21(3), 359-371. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.05.011>
- DuPuis, E. M., Goodman, D., & Harrison, J. (2006). Just Values or Just Value? Remaking the Local in Agro-Food Studies. En T. Marsden & J. Jonathan Murdoch (Eds.), *Between the Local and the Global* (Vol. 12, pp. 241-268). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1057-1922\(06\)12010-7](https://doi.org/10.1016/S1057-1922(06)12010-7)
- Feindt, P. H. (2012). Reflexive Governance and Multilevel Decision Making in Agricultural Policy: Conceptual Reflection and Empirical Evidence. En *Reflexive Governance for Global Public Goods* (pp. 159-178). MIT Press Cambridge.
- Fisher, R. (2013). ‘A gentleman’s handshake’: The role of social capital and trust in transforming information into usable knowledge. *Journal of Rural Studies*, 31, 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.02.006>
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441-473.
- Friedmann, H. (2005). Feeding the Empire: The Pathologies of Globalized Agriculture. *The Empire Reloaded Socialist Register*, 41. <https://socialistregister.com/index.php/srv/article/view/5828>
- García, D. L., Pontijas, B., deMolina, M. G., Delgado, M., Guzmán, G. I., & Infante-Amate, J. (2018). Saltando de escala... ¿hacia dónde? El papel de los actores convencionales en los sistemas alimentarios alternativos. *Ager; Zaragoza*, 25, 99-127. <http://dx.doi.org/10.4422/ager.2018.14>
- Gobierno Vasco. (2015). *Programa de Desarrollo Rural Euskadi 2015-2020. Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad*. [http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/osoa\\_dokumentazioa/es\\_def/PDR%20EUSKADI%202015-2020\\_v2\\_2.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/osoa_dokumentazioa/es_def/PDR%20EUSKADI%202015-2020_v2_2.pdf)

- Goodman, D. (2004). Rural Europe Redux? Reflections on Alternative Agro-Food Networks and Paradigm Change. *Sociologia Ruralis*, 44(1), 3-16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2004.00258.x>
- Goodman, D. (2009). Place and Space in Alternative Food Networks: Connecting Production and Consumption. *Environment, Politics and Development Working Paper Series*, 21.
- Goodman, D., DuPuis, E. M., & Goodman, M. K. (2012). *Alternative Food Networks: Knowledge, Practice, and Politics*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203804520>
- Gray, T. W., & Stevenson, G. W. (2008). Cooperative Structure for the Middle: Mobilizing for Power and Identity. En T. A. Lyson, G. W. Stevenson, & R. Welsh (Eds.), *Food and the Mid-level Farm: Renewing an Agriculture of the Middle* (pp. 37-54). MIT Press.
- Harrington, H. F. (2018). *A Study of Food Hub Buyers in Vermont: Motivation, Marketing, and Strategy* [M.S., The University of Vermont]. <https://search.proquest.com/docview/2033382459/abstract/F4DFB0EA06374788PQ/33>
- Ilbery, B., & Maye, D. (2005). Alternative (Shorter) Food Supply Chains and Specialist Livestock Products in the Scottish-English Borders. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 37(5), 823-844. <https://doi.org/10.1068/a3717>
- Jara, O. (2014). *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles – Democracia Global* (Alforja y Concejo de Educación de Adultos de América Latina CEAAL). <http://democraciaglobal.org/producto/sistematizacion-experiencias-practica-teoria-otros-mundos-posibles/>
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- Kirwan, J., Maye, D., & Brunori, G. (2017). Reflexive Governance, Incorporating Ethics and Changing Understandings of Food Chain Performance. *Sociologia Ruralis*, 57(3), 357-377. <https://doi.org/10.1111/soru.12169>
- Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2009). Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6), 849-860. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.10.001>
- Lev, L., & Stevenson, G. W. (2011). Acting Collectively To Develop Midscale Food Value Chains. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), 119-128. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.014>
- Lyson, T. A. (2008). Agriculture of the Middle: Lessons Learned from Civic Agriculture. En T. A. Lyson, G. W. Stevenson, & R. Welsh (Eds.), *Food and the Mid-Level Farm: Renewing an Agriculture of the Middle* (pp. 165-178). MIT Press.
- Malassis, L. (1977). Economie agro-alimentaire. *Économie rurale*, 122(1), 68-72. <https://doi.org/10.3406/ecoru.1977.2525>
- Manganelli, A., & Moulaert, F. (2018). Hybrid governance tensions fuelling self-reflexivity in Alternative Food Networks: The case of the Brussels GASAP (solidarity purchasing groups for peasant agriculture). *Local Environment*, 23(8), 830-845. <http://dx.doi.org/10.1080/13549839.2018.1477745>
- Marsden, T. (2013). From post-productionism to reflexive governance: Contested transitions in securing more sustainable food futures. *Journal of Rural Studies*, 29, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.10.001>
- Marsden, T., & Sonnino, R. (2012). Human health and wellbeing and the sustainability of urban-regional food systems. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 4(4), 427-430. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2012.09.004>
- Matson, J., Sullins, M., & Cook, C. (2013). *The role of food hubs in local food marketing* (N.º 2162-2018-8026). United States Department of Agriculture.
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a Qualitative Study. En L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (Vol. 2, pp. 214-253). SAGE Publications, Inc.
- Moragues-Faus, A., Sonnino, R., & Marsden, T. (2017). Exploring European food system vulnerabilities: Towards integrated food security governance. *Environmental Science & Policy*, 75, 184-215. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.05.015>
- Morely, A. S., Morgan, S. L., & Morgan, K. J. (2008). Food hubs: The «missing middle» of the local food infrastructure? *BRASS Centre, Cardiff University*. <http://orca.cf.ac.uk/20508/>

- Mount, P. A. (2012). *Local Food, Scale and Conventionalization: Mid-scale Farms and the Governance of "Local Beef" Chains* [The University of Guelph]. <http://hdl.handle.net/10214/3971>
- Murdoch, J., Marsden, T., & Banks, J. (2000). Quality, Nature, and Embeddedness: Some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector. *Economic Geography*, 76(2), 107-125. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2000.tb00136.x>
- Pereira, L. M., & Ruysenaar, S. (2012). Moving from traditional government to new adaptive governance: The changing face of food security responses in South Africa. *Food Security*, 4(1), 41-58. <https://doi.org/10.1007/s12571-012-0164-5>
- Renting, H., Marsden, T., & Banks, J. (2003). Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 35(3), 393-411. <https://doi.org/10.1068/a3510>
- Rivera-Ferre, M. G. (2018). The resignification process of Agroecology: Competing narratives from governments, civil society and intergovernmental organizations. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 42(6), 666-685. <https://doi.org/10.1080/21683565.2018.1437498>
- Rossi, A. (2017). Beyond Food Provisioning: The Transformative Potential of Grassroots Innovation around Food. *Agriculture*, 7(1), 6. <https://doi.org/10.3390/agriculture7010006>
- Schmidt, M. C., Kolodinsky, J. M., DeSisto, T. P., & Conte, F. C. (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), 157-175. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.017>
- Sevilla-Guzmán, E., & Martínez-Alier, J. (2006). New rural social movements and agroecology. En *The handbook of rural studies* (pp. 472-484). SAGE.
- Sevilla-Guzmán, E., & Woodgate, G. (2013). Agroecology: Foundations in Agrarian Social Thought and Sociological Theory. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 37(1), 32-44.
- Sonnino, R., Lozano Torres, C., & Schneider, S. (2014). Reflexive governance for food security: The example of school feeding in Brazil. *Journal of Rural Studies*, 36, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.06.003>
- Sonnino, R., & Marsden, T. (2006). Beyond the divide: Rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 181-199. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbi006>
- Stevenson, G. W., & Pirog, R. (2008). Values-Based Supply Chains: Strategies for Agrifood Enterprises of the Middle. En T. A. Lyson, G. W. Stevenson, & R. Welsh (Eds.), *Food and the Mid-level Farm: Renewing an Agriculture of the Middle* (pp. 119-143). MIT Press.
- Termeer, C. J. a. M., Dewulf, A., & Lieshout, M. van. (2010). Disentangling scale approaches in governance research: Comparing monocentric, multi-level, and adaptive governance. *Ecology and Society*, 15(4), 29-29. <https://www.jstor.org/stable/26268216>
- Torres-Salcido, G., & Sanz-Cañada, J. (2018). Territorial Governance. A Comparative Research of Local Agro-Food Systems in Mexico. *Agriculture*, 8(2), 18. <https://doi.org/10.3390/agriculture8020018>
- Villarreal Larrinaga, O., & 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*, 16(3), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Wallington, T. J., & Lawrence, G. (2008). Making democracy matter: Responsibility and effective environmental governance in regional Australia. *Journal of Rural Studies*, 24(3), 277-290. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2007.11.003>
- Watts, D. C. H., Ilbery, B., & Maye, D. (2005). Making reconstructions in agro-food geography: Alternative systems of food provision. *Progress in Human Geography*, 29(1), 22-40. <https://doi.org/10.1191/0309132505ph5260a>
- Wittman, H., Desmarais, A., & Wiebe, N. (2010). The Origins & Potential of Food Sovereignty. *Food Sovereignty: Reconnecting Food, Nature and Community*, 1-14.
- Yin, R. K. (1998). The abridged version of case study research: Design and method. En L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 229-259). Sage Publications, Inc.