



Sistemas productivos locales y formas organizacionales en territorios periféricos: el caso de la Asociación Solidaria Las Vicuñitas

María Alejandra Agostinho

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Jujuy

aleagustinho@face.unju.edu.ar

Resumen

Se expondrá la experiencia de la Asociación Solidaria Las Vicuñitas, Rinconada, Jujuy, Argentina, desde una perspectiva compleja de adaptación sistémica, para entender las necesidades de reorganización debidas a la diversificación y escalamiento de la producción. Se autodefinen como productores ganaderos, una mayoría de mujeres fomentando el agregado de valor a derivados de camélidos, produciendo artesanías textiles.

Hace una década se inician en la cadena de valor del cuero, con técnicas amigables con el ambiente, y en escala con las posibilidades de la cuenca primaria. Se despliega una dinámica productiva diferente al textil artesanal, lo que incide en el estilo organizacional y lo transforma. La materialidad y la mercantilización se subordinan a la intensidad con que practican los bienes relacionales, que operan como medio y soporte para la cohesión de la identidad del colectivo. Enfrentan el desafío de definir alguna forma organizacional reconocible desde la normativa nacional.

Presentación

La Asociación Solidaria Las Vicuñitas es un colectivo cuyos miembros se identifican como productores y productoras ganaderos, y está conformado mayoritariamente por mujeres que agregan valor a derivados de camélidos y rumiantes menores. Hace más de dos décadas que se inician en Rinconada, puna de Jujuy, localidad con unos 400 habitantes. Conviven con experiencias extractivistas de minería a gran escala, con conflictividades disímiles. Integran la Red Puna, y desde ese anclaje tienen una fuerte impronta en género, identidad originaria, y empoderamiento político.

En la actualidad, la Asociación está conformada por más de cincuenta productoras y productores, cuentan con sede propia, un taller con telares mecánicos y con dispositivos adecuados a las necesidades de producción textil artesanal, realizando todas las actividades como “prestación de servicios a los asociados”.



La organización de la producción es solidaria y colaborativa, y los resultados finales son beneficio para cada participante, por lo tanto la actividad económica resulta sobre cada usuaria, sin formalización colectiva. Son muy activos en el usufructo de la forma jurídica, que se pone a disposición de los miembros y de los buenos vecinos, para la obtención de subsidios, créditos, garantías, etc. Se inician y consolidan elaborando productos hasta la comercialización final, controlando la cadena del proceso textil artesanal.

Su principal ingreso proviene tradicionalmente de la producción de carne de llama y cordero, bajo modalidad de faena doméstica, para autoconsumo y venta. Desde 2012 deciden incursionar en la valorización de las pieles derivadas de la faena, buscando asistencia técnica del Estado, implementando técnicas amigables con el ambiente. La escala de producción del proyecto en el que se embarcan es adecuada a la capacidad productiva de la cuenca primaria, correspondiente a la Laguna de Pozuelos, Monumento natural y reserva de biosfera en la puna norte, a 3600 MSNM, alberga unas 1500 familias, y abarca unas 16.000 has. (Administración de Parques Nacionales, 2021). En la actualidad, disponen de un establecimiento para curtido equipado parcialmente, y que está pronto a producir al nivel esperado de un promedio de hasta quinientas pieles procesadas al mes. Al completar el proyecto, se integrará toda la cadena de valor, generando la posibilidad de que se vendan productos terminados con alta diferenciación. Recientemente han instalado el taller de manufactura, equipado para elaborar productos de marroquinería, calzado y decoración.

La cadena de agregado de valor del cuero se organiza en base a una lógica productiva bastante diferente a la del agregado de valor textil artesanal, ya que el procesamiento desde piel fresca a cuero en producción de cierta escala, demanda varias etapas diferenciadas con más de un operario y más de una máquina. Esta situación novedosa se soporta en las torsiones de tramas sociales expansivas, cuando se identifican necesidades de reorganización para ampliar y diversificar escala, sin resignar identidad.

Sostenemos que los bienes relacionales refuerzan la identidad y los vínculos, con tal intensidad que inciden en la materialidad y en especial en el estilo de mercantilización, dado que habitualmente los bienes materiales son medio para el soporte efectivo de los bienes relacionales como factor de cohesión colectiva.

Las divergencias entre estilos organizacionales, obligan a revisar algunas de las premisas que mantienen la cohesión del colectivo, generando incertidumbre creciente en el tránsito para definir un modelo organizacional adecuado, capaz de aportar cohesión a la consolidación y estabilidad del sistema, en un proceso de creciente complejidad.



Algunos patrones que conforman la identidad de este sistema

La multiplicidad de facetas a integrar nos llevó a plantearnos un esfuerzo analítico y proponer miradas teórico-epistemológicas aplicables en la experiencia, para co-construir un proceso de consolidación institucional colectivo y comunitario. Por eso nos proponemos interpretar el caso desde la perspectiva de los sistemas adaptativos complejos (García, 2007; Capra, 2008), entendiendo que un abordaje lineal o descriptivo resulta a todas luces insuficiente para explicar y a la vez aportar a la transformación del territorio. Esta perspectiva potenciará las explicaciones centradas en las redes y relaciones que dan identidad y sentido a la organización.

Si abordamos la Asociación como un Sistema Abierto, se evidencia un patrón de interconexiones que permiten identificar y definir sus elementos constitutivos, en un entramado de relaciones recíprocas con capacidad para auto organizarse internamente y aprender de la información del entorno.

Todo sistema abierto conforma su identidad en base a un patrón irreductible, que en relación con sus externalidades despliega un proceso continuo de retroalimentación. Este proceso conforma las trayectorias históricas de las organizaciones sociales en base a la continua y necesaria relación con el entorno. Todo sistema “vivo” es dinámico¹ en tanto recibe información del entorno y realiza operaciones concretas de aprendizaje, situaciones que se traducen en acontecimientos o emergencias, en crisis de identidad cuando se pone de manifiesto una trasmutación de tipo cualitativa (Maturana-Varela, 2003).

Además, la perspectiva de los sistemas complejos facilita y flexibiliza el problema de las fronteras o límites de la organización, ya que en un sistema autoorganizado frecuentemente no coinciden con una figura legalmente formalizada. Por el contrario, en la trayectoria que nos ocupa es habitual observar la expansión o contracción del sistema, en función de micro o de macro determinaciones².

Patrones... ¿Límites o potenciales?

En estos espacios, la dimensión cultural parece operar como síntesis colectiva sanadora, conformando un patrón de significaciones que refuerzan el sentido de pertenencia a la comunidad, imponiendo sus tiempos y sus ritmos a la producción. La reivindicación de la fiesta y de la celebración, como conjuros ante el dolor y el sufrimiento, parece la llave para reforzar la perseverancia. Desde el traumático e irreversible momento de la conquista y la colonización, la tozudez de seguir siendo, de resistir, de desbordar, de resignificar, es

¹ En esta perspectiva, se denominan “bucles de retroalimentación”

² Esta dinámica opera de manera análoga a los campos en la perspectiva teórica de Bourdieu (1997).



constante. La religión cristiana, adoptada por imposición, se sintetiza en el carnaval andino y en las fiestas patronales, fagocitadas por el sincretismo andino ante la imposición colonial. Con el reciente avance de las iglesias evangélicas, la negación de la riqueza simbólica del pasado se hace presente cuando para la conversión se los obliga a renegar de su imaginaria.... Será necesario observar atentamente el proceso.

En las economías populares del mundo andino, las modalidades que perduran y se expanden anclan sólidamente partiendo de las prácticas culturales. Las habilidades comerciales arraigan desde los ancestros en la intensa circulación de personas y de bienes, resistiendo y desbordando la actual lógica capitalista de la economía. Tiene esa potencia justamente porque se sostiene en la antigua práctica andina de la circulación por amplios territorios. El constante movimiento de personas, bienes, simbología y relaciones que daba entidad al intercambio no monetario, opera como sustrato y soporte que dinamiza y expande el comercio monetizado. El equilibrio del mundo andino configurado según patrones de complementariedad y de reciprocidad para el usufructo del espacio y el beneficio de su población, ha resultado sostenible por un uso adecuado del espacio-ambiente, con impacto controlado sobre la naturaleza, y garantías de provisión alimentaria en la sociedad. La multiplicación y expansión del sistema se concreta en la práctica del don.

El primer aspecto a resaltar en la experiencia que nos ocupa es que actualmente la movilización en el territorio parece operar como una manifestación práctica de la identidad cultural. Vale definirla como desplazamientos, en donde la articulación campo-ciudad (ámbito rural – Rinconada - Abra Pampa – San Salvador de Jujuy - La Quiaca) es una constante, y donde el territorio personal y familiar parece desbordar lo local, ampliándolo al modo de nodos con un patrón definido, en un sistema que integra puntos de alojamiento y salida, conformando Infraestructuras Populares. Cuando hace dos siglos los Estados-Nación instauraron las actuales fronteras, la dinámica original del territorio puneño se fractura, y el vaciamiento poblacional deviene en impronta. Sin embargo, quienes se quedan se desplazan de manera regular por el territorio, del campo a la capital y a la frontera. Es además una estrategia política para la integración, en donde los referentes locales son los que ejercen y protagonizan la movilidad en representación de la comunidad.

En igual sentido, las prácticas del colectivo propenden a evitar la desaparición del territorio como significativo, organizando las celebraciones pero también el entramado sutil y persistente de la producción local. Es con los desplazamientos y los intercambios que se van resolviendo los problemas estructurales asociados a la disponibilidad de los suministros y los servicios (urbanos) en las cadenas de valor. El colectivo



tiene como meta que toda la cadena se despliegue en territorio local, y que los productos terminados salgan a mercados definidos y diferenciados. Pareciera que recuperar y sostener la identidad del sistema depende en parte de la capacidad para movilizar personas y productos en un territorio ampliado, integrando lo rural con lo urbano.

También es posible pensar en una resignificación de los procesos de integración a la “modernidad” propuestos desde el Estado. En este punto es importante el trabajo técnico: registros de productores, incidencia en las líneas de fomento, bancarización, tecnologías apropiadas, infraestructura básica estatal y popular. En cualquier caso, el espacio de mayor conflictividad, negociación y expoliación se suele corresponder con los eslabones de comercialización, en especial con productos que tienen alta diferenciación de origen, tal el caso de los camélidos y sus derivados.

La lógica del oligopsonio que rige los intercambios agrarios en el territorio, conforma relaciones sociales y comerciales estructurantes de una lógica extractivista, basada en la expoliación sistemática de recursos (personas, bienes primarios, bienes elaborados...). El aislamiento y el tiempo juegan un rol fundamental, ya que el productor “tiene que vender, pero el comprador puede no comprar”....

Festividades como actividad reforzando la integración comunitaria; movilización de personas y bienes para la integración ampliada de territorios que operan de manera funcional; articulación espacial ampliada de las instancias económicas del proceso (producción, logística, comercialización, servicios de apoyo, suministros), estrategias de articulación oportunistas con la “modernidad” de las políticas de desarrollo estatales, en relaciones subordinadas al oligopsonio como mercado predominante.... son todos componentes que conforman la enorme complejidad de un sistema capaz de perdurar en el tiempo, a menudo incomprendido y subestimado desde el “afuera”, que aspira a colonizarlo, a explotarlo, a subordinarlo...

La organización productiva para agregar valor local

Para comprender el sistema, es importante dimensionar la incidencia del proceso de producción y de trabajo, de acuerdo a las diversas alternativas disponibles que concluyan en formalizar la organización. Podemos identificar tres unidades de producción, diferenciables por su lógica interna: el taller de textiles artesanales, la curtiembre, y el taller de manufactura en cueros.



El taller textil es la unidad “madre”, con más de veinte años poniendo a disposición de sus asociadas una estructura de servicios propia, con una dinámica con capacidad para resolver las múltiples y diversas dificultades que se les presenten, especialmente porque han logrado construir lazos de confianza, aportando solidez a los bienes relacionales que sustentan su identidad, y con herramientas para enfrentar los conflictos y las crisis. Ante el acontecimiento “cueros”, no se proponen cambiar la dinámica de su unidad de servicios, si bien tienen muchas expectativas en articular con la experiencia nueva para integrar los cueros de calidad en los productos terminados.

El eslabón inicial de la cadena en territorio integra a los productores ganaderos, el principal motivo para desplegar la experiencia³. El proyecto se inicia para mejorar la producción y la calidad de vida en la cuenca, por eso desde el grupo “fundador”, entienden que los productores primarios no deberían operar exclusivamente como proveedores de la materia prima nuclear. En líneas generales, aspiran al agregado de valor local para evitar la subordinación a la estructura de mercado oligopsónico que se encuentra institucionalizado en la figura de la barraca y del barraquero.

El objetivo con estos “productores primarios” es el reconocimiento de un precio justo de las pieles conservadas o frescas, lo que obliga a pensar alguna estrategia para integrarlos activamente en el esquema institucional, como una herramienta de la gobernanza por medio de la consolidación de un mercado que reconozca el producto, y su valor diferencial. Además, la calidad de las pieles es requisito para obtener mejores cueros, aunque a nivel de organización del colectivo podría operar como una entidad periférica, dado que la condición de proveedores del insumo central en principio no incide sobre la producción cárnica como actividad central. Por otra parte, podrían conformarse como una “red” de actores sin necesidad de involucrarse directamente en la gestión de las unidades de producción.

En el eslabón de curtido se presenta una situación novedosa: la mecanización del proceso de producción de cueros supone una organización basada en el trabajo “en línea”, concretando tareas que por sí mismas no concluyen en un producto intermedio -como sí sucede con los textiles-, y además son moldeadas por una cierta escala y una cierta temporalidad definida por el uso de maquinaria⁴. Esto incide en la definición de puestos de trabajo con cierta especialización y complementariedad hasta el final del proceso, un manejo “relativamente cronometrado del tiempo”⁵. En lo local, predominan modos de trabajo significativos que se

³ “Que los productores puedan agregar valor a las pieles, que se tiran en el campo y no tienen precio. Cada vez que se faena un animal para carne, la piel se descarta, y el productor pierde”; “que se pague el precio justo por pieles que procesadas tendrían valor”

⁴ Por ejemplo, procesamiento simultáneo de treinta pieles por tanda, remojado, depilado, descarnado, curtido....

⁵ Que alterna entre dinámica mecanizada y artesanal.



organizan desde el tiempo y el espacio rurales, o bien integrados en la administración pública, pero en casi ningún caso poseen experiencia en tiempos mecanizados, cronometrados, propios del trabajo obrero. La única experiencia subjetiva, concreta y análoga de actividad laboral de inspiración fordista, es la que poseen aquellos que trabajaron en minería, o como migrantes en otras regiones del país.

Urge entonces definir un modelo organizacional que refuerce el colectivo y a la vez sostenga la dinámica productiva, y en los modelos solidarios entendemos que la figura más funcional para la unidad productiva curtiembre podría ser la de la cooperativa de trabajo. Si bien se fomentaría la actividad económica de base solidaria, conformar una cooperativa de trabajo podría llevar a determinar una composición “rígida” del equipo de trabajo, delimitada en base a la identificación de los puestos de trabajo disponibles en el proceso productivo. Esto resolvería la organización de la producción, pero probablemente limitaría la conformación de un esquema institucional que refleje cabalmente la territorialidad como meta del proyecto.

Por otro lado, un problema no menor, es encontrar una alternativa para que todas las partes logren un arreglo consensuado y virtuoso para resolver la cuestión de la propiedad sobre los bienes de producción, ya que maquinarias y establecimiento son patrimonio de la Asociación. Cesión, transferencia, comodato, alquiler.... Todas alternativas, todos riesgos, todos potenciales conflictos, todos costos asociados al proceso de producción.

Para la tercera unidad de producción, el taller para manufactura de cuero, en principio podríamos proponer una dinámica de usufructo similar al del taller de textiles, en donde tienen una larga y consolidada experiencia. Sin embargo, aquí se presenta una cuestión adicional: el equipamiento es de tipo industrial, y su cuidado y mantenimiento supone un conocimiento específico, lo que genera dificultades acerca del uso adecuado, pudiendo inspirar desconfianza entre usuarios. La sofisticación tecnológica impone mayor capilarización de los controles en el usufructo de equipos y en los procesos. ¿Qué se hace cuando una máquina se descalibra, o peor, qué se hace si una pieza se rompe? Pareciera necesario generar un puesto específico, de responsable por el equipamiento, que esté presente siempre que los equipos sean usados.... Pero no parece una solución viable, ya que hay una acentuada tradición de uso de estas prestaciones en una amplísima gama de horarios, en función de la disponibilidad de los tiempos de cada usuario/a⁶. Esta dinámica en el uso del tiempo no parece replicable en un taller en donde se utilizan máquinas industriales.

⁶ En la unidad de textiles, es muy habitual que las mujeres ingresen al taller a trabajar en sus productos de telar luego de haber resuelto las demás dimensiones de su vida cotidiana: si tienen algún trabajo o contraprestación por la mañana, tareas de cuidado, a menudo el pastoreo y cuidado de las tropas..., por eso, para generar sus propios recursos, suelen hacer uso de los telares hasta



¿Cómo poner operativo el taller de manufactura? ¿Será necesario organizar una unidad productiva con responsables por puesto/máquinas? ¿Tendremos trabajadores y trabajadoras, o usuarios y usuarias? ¿Cómo se organizará la adquisición de los insumos básicos y la vigilancia sobre su uso y reposición? ¿Los insumos deberían ser adquiridos por el taller, o deberían proveérselos los usuarios? Además, ¿Cómo establecemos la vinculación con la unidad productora de los cueros, que en este taller son el insumo básico? ¿Se compran? ¿Se ceden? ¿Se procesan por sistema de maquila? La pregunta recurrente... ¿Cómo se definirá la asignación del patrimonio disponible en el taller de manufactura?

En relación a los costos y los excedentes... ¿Qué incidencia tendrán estos componentes productivos en la determinación del precio justo, y en la voluntad de equilibrar los ingresos a todos y cada uno de los eslabones generadores de valor? ¿Cómo y en qué medida compensar los subsidios que los productores primarios aportan estructuralmente hacia el resto de la cadena?

Retomando la cuestión de la integralidad territorial... ¿será suficiente que las potenciales formas organizativas que se propongan, deban subsumirse a la lógica organizativa del proceso productivo? Parece una solución simple, aunque lineal, ya que el proyecto territorial para el despliegue de la cadena de valor debe integrar factores que desbordan la lógica de cada una de las unidades productivas, pero también abigarran dimensiones económicas en el sentido más clásico. Si diseccionamos el proyecto en tres unidades productivas / organizacionales, corremos el riesgo de atentar contra del proceso de integración que da fuerza y espíritu a la iniciativa territorial. En cualquier caso, dejar librada a la buena voluntad de las partes la dinámica de articulación de las unidades organizacionales para concretar el proyecto territorial, demandaría significativos esfuerzos fundados en un voluntarismo riesgoso.

El nudo del problema, o la genealogía de lo abigarrado

Hace unos meses comenzamos con el colectivo a delinear algunos ejes para afrontar la cuestión de la “formalización” de la experiencia. Hasta el momento, los financiamientos y las inversiones fueron gestionados por la Asociación y forman parte del patrimonio de productores a nivel territorio local. Esto implicó un incremento significativo de su estructura en recursos, pero la escala adquirida no se condice con la capacidad original para gestionar una nueva línea de producción en el marco de un proyecto territorial tan abarcador. Por esta razón comenzaron a presentarse algunos interrogantes, ¿Podemos consolidar el despliegue del desarrollo territorial fomentando la producción de cueros y su manufactura bajo la

la medianoche, mientras sus guaguas duermen al costado del telar. La organización de las actividades suele estar traccionada en función de los pedidos específicos de productos, por demanda externa.



modalidad de la organización original, o urge encontrar nuevas respuestas que den cuenta de la creciente complejidad del sistema? ¿Es viable continuar trabajando con una misma figura jurídica? Si nos propusiéramos generar formas organizativas formalizadas con cierta autonomía, ¿cuáles serían esas formas posibles?

En la actualidad, ya con el establecimiento casi listo para iniciar la actividad productiva, y en medio de la ralentización debida al contexto de pandemia, comienzan a manifestarse las dificultades, incertidumbres y complejidades que supone iniciar con la organización del proceso productivo y con la construcción de identidad del colectivo, especialmente en definir quiénes serán los que conformen los equipos de trabajadores y trabajadoras, así como la “división del trabajo” asociado a las demandas del proceso de producción, y a establecer las modalidades de complementariedad solidaria con aquellas personas que colaboren pero que no poseen funciones productivas directas.

La complejidad del proyecto se condice con la complejidad de los actores involucrados. Hay un grupo de personas que conforman el núcleo de “los fundadores”, que han puesto mucho tiempo, dedicación, y también decisiones fundamentales que posibilitaron el estado de situación actual; a la par, una cantidad variable de actores integrados en el proyecto, que suelen participar, en especial desde las capacitaciones sobre los diversos temas; van a recibir, pero prácticamente no involucran su tiempo ni su trabajo para el proyecto, están interesados, pero no suficientemente involucrados, observan pero no se comprometen de manera orgánica. Finalmente, hay una cantidad significativa de productores y productores, miembros o no de la asociación, que tienen expectativas sobre el proyecto, que se espera puedan ser destinatarios de beneficios concretos en lo económico, pero que no participan solidariamente de su gestión, tal el caso de personas productoras primarias que provean al sistema con las pieles conservadas, que hasta el momento no tienen destino alguno en mercado.

Procesos y rupturas: reflexiones sobre la integración del sistema territorial

En la historia del colectivo, encontramos algunos acontecimientos que resultaron en la reconfiguración parcial del sistema, en tanto se establecieron relaciones con el entorno que modificaron la información y la energía incorporadas, transformándolo parcialmente. En todos los casos y hasta el momento, el sistema resolvió sus crisis de identidad, modificando el estilo de operación en el territorio. Reflexionar sobre la trayectoria nos dará pistas acerca de los escenarios posibles para poder decidir hacia el futuro próximo: es necesario hacer una revisión de la estructura actual de la organización, y buscar armonizarla en términos de organización productiva orientada al desarrollo territorial junto con su comunidad.



Al esquematizar el recorrido, el primer emergente data de 2012, al decidir iniciar una nueva línea de trabajo, en la oportunidad de generar una estructura para el agregado de valor de las pieles derivadas de la faena, que hasta entonces se gestionaban como residuos y que a partir de allí se potencian como subproducto pasible de agregado de valor. Reconocen sobre todo la diferenciación del insumo piel de llama, única experiencia en el país, y la complementariedad en la manufactura con productos textiles.

La ganadería de camélidos es una actividad que posee características óptimas para la región, por su adaptabilidad al ambiente (no erosiona suelos y demanda escasa cantidad de agua), por la calidad nutricional (proteínas y grasas), y por el estilo de explotación (pastoreo con alternancia). En nuestra provincia, esta especie es multipropósito, y su aprovechamiento es integral: los derivados posibles de explotación económica son tres: fibra, carne y piel. Un cuarto derivado es el guano, que integra circuitos de uso en fertilización de suelos, habitualmente con los productores hortícolas de la Quebrada de Humahuaca. La carne integra circuitos provinciales tradicionales y relevantes por su volumen que, si bien no están formalizados, aseguran inocuidad y se encuentran en franca expansión, incidiendo en todo el territorio de la provincia. En cualquier caso, los volúmenes resultan significativos en el consumo de proteínas (Alcoba, 2021). Se la utiliza en primera instancia para autoconsumo.

En el entorno, es cuando el Estado detecta en los camélidos una oportunidad de desarrollo territorial, y aspira a abordar al sector poniendo el foco en el agregado de valor a sus derivados. En ese momento los referentes de la Asociación establecen alianzas con el Estado Nacional a través del INTI Jujuy y con la Corporación para el Desarrollo de Pozuelos (CODEPO), ente público del ámbito provincial. Inician un plan de capacitaciones a pobladores locales en conservación de pieles y curtido artesanal de base orgánica.

Identificado el grupo de interesados para trabajar en el desarrollo del sector se gestiona un financiamiento por medio del Plan de Competitividad del Conglomerado Productivo Camélidos De La Provincia De Jujuy, por medio del cual se inicia la construcción de una curtiembre mecanizada, bajo consumo de agua y procesos orgánicos no contaminantes, con escala para procesar hasta quinientas pieles mensuales de llama.

Con un 80% de obra concretada y una parte del equipamiento adquirido, en 2016 y con el cambio de gestión en el gobierno provincial, la CODEPO es intervenida, situación que continúa hasta la actualidad, quedando pendiente la ejecución una parte importante de su contraparte del proyecto. Esto deriva en un segundo momento de crisis, dado que no es posible poner operativa la planta en la escala planeada ni en el tiempo previsto. Este emergente significa la reducción de las principales fuentes de retroalimentación del sistema, a nivel local y nacional, dado que el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019) también desactiva el interés



sobre el sector, desarmando la línea INTI de trabajo regional con agregado de valor, y desalentando las vinculaciones con la Agricultura Familiar.

La emergencia de la crisis generada por esta situación pone al establecimiento en suspenso, ya que se diluyen los principales apoyos externos. Sin embargo, sus integrantes revisan la estrategia, y gestionan un proyecto en el programa Manufacturas Argentinas (MinAgri), con colaboración de la Secretaría de Economía Popular del Gobierno de Jujuy, a partir del cual se reorientan a fortalecer las actividades de mejora en la producción primaria del principal insumo de proceso. Se implementaron capacitaciones en campo a más de cuatrocientos productores y productoras de la zona, en técnicas de conservación de pieles, determinación de costos y precio justo, y, capital de trabajo, obteniendo equipamiento complementario, y un fondo perdido que permitió adquirir más de mil pieles conservadas de lo producido en las capacitaciones. También se entrenó a un equipo de ocho personas en simulación de procesos integrales de curtición y postcurtición, en una planta piloto que INTI posee en Tucumán. Estas acciones que, en total abarcaron más de un año de actividades, permitieron generar capacidades locales y sostener la visibilidad del proyecto en el territorio, con la certeza de que en algún momento sería posible completar la curtiembre y ponerla en producción.

Si bien el establecimiento no estaba aún operativo, se continuó con el procesamiento de pieles en escala artesanal, mientras se gestionaba un proyecto COFECyT PFIP que inicia ejecución en 2018, para innovación en piel de llama, aliados con universidades de Tucumán y de Jujuy, diseñadores, etc. Con este proyecto se adquirieron las máquinas industriales para manufactura en cuero, y se hicieron capacitaciones en diseño, análisis histológico de piel y fisicoquímico de cueros, para determinar zonificación para uso según características distintivas. Asimismo, hay un componente de análisis económico en relación a flujos, costos y stocks para cuando la planta esté operativa.

El recambio de las políticas nacionales con el gobierno que inicia en 2019 permitió reactivar el proyecto de inversiones para el establecimiento. Llegó la pandemia y se ralentizaron las actividades, pero, en 2019 obtuvieron un proyecto PROCANOR, por medio del cual se están completando las obras civiles y el equipamiento pendiente. Como resultado, la unidad productiva curtiembre, corazón del proyecto original, estuvo cinco años en suspenso. Ahora se encuentra transitando otros escollos, asociados a las complicaciones y desafíos propios del proceso real para la puesta en marcha de un establecimiento productivo, todas resolubles con acompañamiento técnico.



El breve relato de la escabrosa trayectoria del proyecto sugiere la existencia de algunos puntos a modo de conclusiones preliminares:

- Las dificultades objetivas en territorios relativamente desfavorecidos (clima, distancia, aislamiento, vulnerabilidad, vaciamiento demográfico, entre otros factores) necesitan ser compensadas con activas políticas de desarrollo con un nivel de estabilidad que las instale como líneas de largo alcance. Los principales escollos al despliegue del proyecto en su trayectoria, se encontraron como emergentes derivados de las definiciones erráticas acerca de las políticas públicas diseñadas para el sector. En resumen, el proyecto se frenó cuando el Estado se retiró, por razones diversas.

- Es claro que, en el capitalismo, cualquier actividad económica que se inicie demanda desde antes de su puesta en funcionamiento de un volumen de capital financiero para inversiones que, en el caso de los desarrollos territoriales, solo pueden, -y deben hacerlo-, estar a la cabeza de las políticas públicas asociadas. El inversor debe ser necesariamente el Estado.

- Los vaivenes de las alianzas institucionales con los diferentes niveles del Estado se presentaron siempre asociados a la estabilidad de los bienes relacionales puestos en juego entre los miembros de la Asociación en tanto gestores, y los técnicos que acompañaban los diferentes procesos. Se puede sostener que la calidad de las relaciones entre los agentes con los técnicos y técnicas del Estado, se establece primero con personas “comprometidas” con el proyecto, y que, por pertenecer a la estructura estatal, están en mejores condiciones relativas para identificar y a menudo gestionar las oportunidades de fomento, que de otra manera probablemente nunca llegarán a los beneficiarios que nos ocupan. Resumiendo, es importante la estabilidad y el reconocimiento del trabajo técnico local, así como su perduración en el tiempo para que las vinculaciones con los diferentes niveles del Estado se mantengan fluidas y abiertas.

- Desde el primer emergente hasta ahora, ha transcurrido una década. Sin embargo, no escucharemos de sus bocas que el proyecto fracasó, a pesar de que aún no haya ingresos económicos efectivos. A todas luces, esto es la muestra de que, en su campo de significado, en su identidad como sistema, el intangible más valioso que poseen sigue siendo la meta inicial de desarrollo local del territorio, subordinando la finalidad de lucro que predominaría si pensarán el proyecto como un negocio generado por una organización delimitada. Conciben a la producción como un factor con suficiente capacidad para aportar a la reproducción ampliada de la vida en el territorio, por sobre la reproducción ampliada del capital.

- El grupo de productores y productoras que constituyen el “núcleo duro” del proyecto, tienen en claro la necesaria integralidad de la cadena de valor, y su perdurabilidad se encuentra asociada a la



necesidad de “darle movimiento” al sistema. Desde sus prácticas, la acción colectiva desborda la racionalidad lineal que supone la consolidación del proceso productivo, y se basa en la identificación de oportunidades detectadas en la relación con el entorno, desplegando trayectorias de largo aliento.

- En igual sentido, y reforzando lo anterior, la identidad del sistema se sostiene en base a los bienes relacionales significantes de prácticas solidarias, concretas, cotidianas y colectivas, que operan bajo lógicas heterárquicas, consolidando patrones que refuerzan la idea de que la vulnerabilidad solo se puede revertir con soluciones colectivas. Es posible sostener que las acciones realizadas en base a estos fundamentos pueden traducirse como prácticas emancipadoras.

¿Cómo abordar la estrategia organizacional desde la complejidad sistémica?

Luego de una década de perseverancia y oportunismo ante las diversas situaciones que transitaron, se dispone de una cantidad significativa de recursos físicos, equipamiento, viabilidad ambiental para una experiencia productiva inexistente en la región, insumos críticos, entrenamientos y capacitaciones suficientes para encarar el proyecto con integralidad. Y también la conciencia del colectivo de que hay que encontrar alternativas viables al sistema, para su paulatina formalización e integración con el mercado.

Ante este nuevo emergente, se parte de la premisa de que lo más importante para que la experiencia de desarrollo territorial se sostenga en el tiempo y resulte virtuosa si encuentra carriles de expansión sostenible, será la modalidad de integración de las personas que constituyen el proyecto.

Se han evaluado distintas experiencias, y considerado los pros y los contras de alternativas de organización siguiendo la normativa nacional, revisando casos existentes en otros sectores y territorios. Pero ninguna resulta sencilla de implementar por sí misma, y en líneas generales, parece que resultarían en general restrictivas. Es claro que la ingeniería institucional deberá complejizarse, a la vez que deberá evitar complicaciones. Existen figuras como la de cooperativas de grado superior, o los consorcios de cooperación, que fomentan el asociativismo desde distintos espacios.

En el presente año, nos anoticiamos acerca de una propuesta novedosa, elevada desde el sector cooperativista al INAES: la denominada “Cooperativa de actores múltiples” (INAES, 2020). De lo que vamos incursionando, pareciera que resulta en una forma más dúctil y flexible ante las necesidades objetivas de un territorio en transformación. Será fundamental llevar adelante un proceso deliberativo duradero y diverso, con el objetivo de integrar la mayor cantidad de factores críticos para el equilibrio del proyecto, al momento de dar forma y contenido a un estatuto que contemple las principales aristas que le dan



originalidad a la propuesta. No deberá perderse el norte original de mejorar las condiciones de vida en la cuenca, lo que sin dudas reforzará la identidad del sistema y, sobre todo, propiciará las condiciones cualitativas que deberían resultar de la experiencia para transformar el territorio en un espacio económico, social y cultural más justo, complejo y diverso.

Entre algunos de los aspectos relevantes que entendemos deben ser considerados para una institucionalidad superadora en el sistema, se encuentran:

- Tender a la generación de una Gobernanza Compartida entre distintos tipos de asociados. Es decir, una organización que cuente con una forma equilibrada en su representación. De la experiencia de las grandes cooperativas que integran su consejo de administración según distritos territoriales, análogamente podría estar integrado por representantes elegidos según tipo de asociado (ejemplo, trabajadores, productores, usuarios, instituciones de apoyo, etc.). Esta modalidad de conformación facilitaría garantizar la diversidad territorial y el equilibrio político, definiendo objetivos comunes, aunque intereses diversos. Los principios de solidaridad y complementariedad, tan relevantes en la identidad del proyecto, se podrían encontrar canalizados por cada una de las partes interesadas, que tendrán que velar para que el funcionamiento general de la Cooperativa contemple los intereses de todas las partes. En cualquier caso, será importante pensar en la proporcionalidad de los votos, y hacer un esfuerzo para identificar potenciales conflictos de intereses que podrían demandar alguna forma de resolución a futuro.

- Pensar como alternativa en cierta Deslocalización Organizacional, dado que, en el proceso productivo integral, tanto la adquisición de insumos y servicios, como la comercialización, se llevarán adelante fuera del espacio local. Las trayectorias experimentadas desde la habitualidad de las movilidades, y la existencia de infraestructuras populares consolidadas y estables pueden ser una herramienta potente para que este aspecto de la organización se consolide de manera adecuada y virtuosa, basada en cartografías preexistentes, por lo tanto, dinámicas y sobre todo legitimadas desde las prácticas mismas.

- Integrar una forma de participación que podría denominarse Asociado de Apoyo Colaborador, que se vería involucrado a partir del compromiso con la comunidad como objeto social de la institución. Este actor no está inicialmente considerado como parte de la organización cooperativa, pero hay una necesidad real de reconocer a este asociado de apoyo, que encuentra en el bienestar de la gestión institucional el derrame de bienestar comunitario.

- Un tema sumamente sensible es la de la Forma del Trabajo que se adopte para sus integrantes en los diferentes puestos de las unidades productivas integradas, ya que no es aceptable reconocer formas de precarización laboral, pero también es realista pensar que la formalización es sumamente costosa en



términos financieros, en especial por lo incipiente en la operación de la cadena productiva y de la comercialización. En este sentido, es propicio prestar atención al activo debate que se está llevando adelante en el INAES en relación a la dinamización de las cooperativas de trabajo, con especial concentración en la unidad curtiembre. Una alternativa sería que los y las trabajadoras elaboren un reglamento ad hoc, con la participación y asesoramiento de INAES y de Ministerio de Trabajo, en el cual se contemplen las escalas de remuneración, licencias, reconocimiento de horas trabajadas, etc., y se logre un equilibrio justo y equitativo ante la necesidad de garantizar derechos laborales fomentando una gestión flexible en la conducción de la empresa social.

- Analizar diferentes experiencias en relación a las posibles modalidades de distribución del Excedente Repartible, para que la Asamblea cuente con información crítica en relación a las alternativas o tipos de sección que se implementen. Sería importante considerar la inclusión de Objetos Múltiples en equilibrio con la integración comunitaria. Asimismo, el sistema demanda un debate profundo acerca de la disponibilidad de los patrimonios, dado que los mismos no fueron aportados por asociados personas físicas, sino que su volumen corresponde a subsidios estatales.

Consideraciones finales.

El objetivo último que hace a la Asociación, es brindar y sostener una alternativa comunitaria que potencie la complementariedad con el territorio, ante una creciente vulnerabilidad social, productiva y cultural, producto de políticas de Estado por lo general erráticas. Con el propósito de generar bases materiales para la reproducción de la vida, con independencia y mayores grados de libertad para el buen vivir de todos los que la conforman y su entorno inmediato, han ampliado sus límites transformando su proyecto en una realidad que integra un territorio en el que se pone como meta el desarrollo local.

Procuran mantener formas participativas democráticas y horizontales, heterárquicas, reconociendo capacidades, revalorizando la diversidad, en donde se habitúan las prácticas que reivindican la cuestión del género y a la vez construyen una identidad colectiva. Así se fortalece la reciprocidad compartida, en donde los bienes relacionales juegan un rol importante, acumulados como herramientas autopoieticas que llenan de significado las acciones que se van concretando. Esta complementariedad se expresa en sus alternativas de inserción en el mercado, en el diálogo político frente al Estado y en las estrategias defensivas ante amenazas externas, que se plasmaron en su trayectoria, y en el modo de afrontar dificultades.



Como agentes estatales, tenemos el desafío de reflexionar acerca de si operaremos como servidores públicos para la reproducción de la vida, desbordando las categorías económicas más restrictivas y reforzando un territorio capaz de mantener su integración basándose en un sistema multidimensional y complejo. Por eso es necesario que nos interroguemos acerca del punto en que nuestras categorías económicas del desarrollo estarán en condiciones de brindar respuestas acabadas, o al menos eficaces, a los procesos territoriales complejos. Y sobre todo que seamos capaces de escuchar la enorme sabiduría de comunidades con experiencias de resistencia y resignificación, que les aseguraron perdurar en el tiempo y mantener su dignidad.

Referencias

- Administración De Parques Nacionales (2019) *Plan de Gestión 2018 - 2024. Monumento Natural Laguna de los Pozuelos*, recuperado de https://sib.gob.ar/archivos/PG_PO_20192024.pdf
- Alcoba, L. N., Chávez, M. F., Vittar, M. C. (2021): *Las carniceras intermediarias : sujetos clave en la trama socioproductiva y comercial de la carne de llama, cordero y cabra de la Puna y Quebrada Jujeña*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones INTA, IPAF Región NOA.
- Capra, F. (2008): *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*, Barcelona: Anagrama.
- García, R. (2007): *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*, Barcelona: Gedisa.
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social INAES (2020): *Ronda de mates, Re/creando Colectiva/mente*. Consejo Consultivo, 30 de junio de 2020.
- Maturana H., Varela, F. (2003): *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*, Buenos Aires: Lumen.
- Programa de Competitividad del Norte Grande, (2010): *Plan de Competitividad del conglomerado productivo camélidos de la provincia de Jujuy*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
- Rivera Cusicanqui, S. (2018): *Un mundo ch'ixi es posible. Ensayos desde un presente en crisis*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Tinta Limón.