

# **De la Asociación a la Cooperativa: Sistemas productivos locales y formas organizacionales en territorios periféricos. Una trayectoria de más de dos décadas.**

María Alejandra Agostinho.

Cita:

María Alejandra Agostinho (2021). *De la Asociación a la Cooperativa: Sistemas productivos locales y formas organizacionales en territorios periféricos. Una trayectoria de más de dos décadas.* XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-074/134>

## **1. Presentación general**

La Asociación Solidaria Las Vicuñitas es un colectivo cuyos miembros se identifican como productores y productoras ganaderos, y está conformado mayoritariamente por mujeres que se dedican al agregado de valor a derivados de camélidos y rumiantes menores. Hace más de dos décadas que integran el territorio de Rinconada, puna de Jujuy, Argentina, localidad con unos 400 habitantes. Conviven en el territorio con experiencias extractivistas de minería a gran escala, con conflictividades complejas y 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 productores y productoras, cuentan con sede propia, un taller con telares mecánicos y con dispositivos de escala adecuada a las necesidades de producción, donde realizan todas las actividades en la modalidad de “prestación de servicios a los asociados”. La organización de la producción es solidaria y colaborativa, y los resultados finales son potestad de cada participante, por lo tanto la actividad económica no se trasunta en los resultados de la Asociación sino en cada una/o de sus integrantes activos, sin formalización colectiva. Son muy activos en el usufructo de la forma jurídica, que se pone a disposición de los miembros y de buenos vecinos, para la obtención de subsidios, créditos, garantías, etc.

Se inician y consolidan elaborando productos para la comercialización final, controlando toda la cadena del proceso textil artesanal. Desde 2012 comienzan a incursionar en la cadena de valor del cuero, buscando asistencia técnica del estado, decidiendo implementar 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)

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 de 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 en este espacio, puede ser explicada pensando en las torsiones de tramas sociales expansivas, desde una perspectiva compleja de adaptación sistémica, identificando las necesidades de reorganización para ampliar y diversificar escala, sin resignar identidad. Este aspecto será desarrollado más adelante.

Esas diferencias están incidiendo en el estilo organizacional, obligando a revisar algunas de las premisas que mantienen la cohesión del colectivo, y 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 esquema de complejidad creciente.

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 el principal medio para el soporte efectivo de los bienes relacionales como factor de cohesión colectiva.

## **2. Fotografías para poder entender, o sobre los patrones que conforman la identidad de este sistema**

En las economías populares del mundo andino, las modalidades económicas que perduran y se expanden poseen un sólido anclaje cultural. Las prácticas comerciales sobre todo basadas en la intensa circulación de personas y de bienes resiste y desborda la actual lógica capitalista de la economía formal, y tiene esa potencia justamente porque se sostiene en la antigua práctica de la circulación andina por amplios territorios. El constante movimiento de personas, bienes, simbología y relaciones que da 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, ha resultado sostenible tanto ambiental como socialmente, por un uso adecuado del espacio-ambiente, con impacto limitado en la naturaleza, y garantías de provisión alimentaria en la sociedad.

También la reivindicación de la fiesta y de la celebración, como conjuros ante el dolor y el sufrimiento, parecen la llave a la perseverancia. Desde la conquista es constante la tozudez de seguir siendo, de resistir, de desbordar, de resignificar. La religión cristiana como trasfondo 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 convertirse los obliga a renegar de su imaginaria.... Será necesario observar atentamente el fenómeno, cuando la cultura es la que opera como síntesis colectiva sanadora del dolor y el sufrimiento, y conforma un patrón de significaciones que refuerzan el sentido de pertenencia a la comunidad.

El primer aspecto a resaltar es que actualmente la movilidad en el territorio opera como manifestación práctica de la identidad cultural. En la experiencia que comparto vale definirla como desplazamientos, en donde la articulación campo-ciudad (ámbito rural - 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, en lo que se denominan infraestructuras populares. El vaciamiento poblacional de los territorios puneños es su impronta desde que se instauran las fronteras nacionales que fracturaron la dinámica original. Quienes se quedan, se desplazan de manera regular por el territorio provincial, del campo a la capital y a la frontera. Es también una estrategia política para la integración, en donde los referentes locales son los que ejercen y protagonizan la movilidad en representación de la comunidad.

Las prácticas del colectivo propenden a evitar la desaparición del territorio como significativo, organizando tanto la fiesta como toda la cadena de producción local. Si analizamos la mirada en la cadena de valor, es posible identificar problemas estructurales asociados a la disponibilidad de los suministros y los servicios (urbanos), que se van resolviendo con desplazamientos e intercambios. La meta propuesta desde el colectivo es que toda la cadena se despliegue en territorio local, y que los productos terminados salgan a mercados definidos y diferenciados. Recuperar y sostener la identidad del sistema en el territorio depende en gran medida de la capacidad para sostener la movilidad de las personas y los productos en un territorio ampliado, que integra lo rural con lo urbano más cercano.

También es posible pensar en una resignificación sobre los procesos de integración a la “modernidad”. 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 aquellos productos que tienen alta diferenciación de origen.

Discusión recurrente.... Mi producto vale más, pero si subo el precio tengo miedo de no vender... el tiempo juega un rol fundamental ya que el productor tiene que vender, pero el comprador puede no comprar.... La lógica del oligopsonio conforma relaciones sociales y comerciales estructurantes del territorio con una lógica extractivista, de expoliación sistemática de recursos (personas, bienes primarios, bienes elaborados...)

Movilidad de personas y bienes para la integración ampliada de territorios que operan de manera funcional; festividades como actividad que refuerza la integración comunitaria; articulación espacial ampliada de las instancias económicas del proceso (producción, logística, comercialización, servicios de apoyo, suministros), estrategias de articulación 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 mundo capaz de perdurar en el tiempo, casi nunca comprendido desde el “afuera”, que aspira a colonizarlo, a explotarlo...

### **3. La mirada técnica, un resumen, ... un reduccionismo?**

Cuando el Estado detecta en los camélidos una oportunidad de desarrollo territorial, aspira a abordar la problemática poniendo el foco en el agregado de valor a sus derivados. Es una especie ganadera que posee características óptimas, por su adaptabilidad al ambiente (no erosiona suelos), 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 no formalizados, pero tradicionales, estables, inocuos y en expansión. Se la utiliza también para autoconsumo, y en cualquier caso, los volúmenes resultan significativos en el consumo de proteínas en la provincia (Alcoba, 2021)

Luego de quince años de consolidar experiencia colectiva en el procesamiento textil de fibras finas, en 2012 la Asociación comenzó un complejo proceso para avanzar con el agregado de valor de la piel de llama, producto sin antecedentes productivos en la Argentina. Se propusieron desde el inicio integrar la cuenca ganadera de la región de Pozuelos, y desde entonces fortalecen vinculaciones y alianzas con diversos actores de organismos locales y nacionales. El “sueño” es que la ganadería de la zona genere ingresos genuinos y justos, integrando en el esquema de generación de valor a los productores primarios, de manera de compensar el subsidio estructural que en el sector primario transfiere a los siguientes eslabones de la cadena. Junto al Programa para el desarrollo de la cadena de valor de rumiantes menores del NOA del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (Ministerio de Industria de la Nación), comienza un proceso colaborativo y de transferencia de herramientas técnicas, desplegando una

línea de trabajo basada en el escalamiento productivo en función de la disponibilidad de los recursos locales (escala según la provisión de pieles desde la cuenca ganadera, disposición de agua para procesos, procesamiento con materiales amigables con el ambiente, de base vegetal). En la actualidad, disponen de un establecimiento para curtido y manufactura en cuero, equipado parcialmente, y que está pronto a producir al nivel esperado de un promedio de quinientas pieles procesadas al mes. Al completar el proyecto, se integrará la cadena de valor troncal, generando la posibilidad de que se vendan productos terminados con alta diferenciación. Recientemente han instalado un taller de manufactura, con equipamiento que posibilita elaborar productos de marroquinería y calzado.

Me ubico en el “espacio del desarrollo”... reviso la visión “productivista, economicista”, con la aspiración de contribuir para que este mundo reconozca y recupere dignidad, resulte menos vaciado, ¿Cómo subsanar estas anteojeras profesionales sin caer en el romanticismo de una visión estrictamente endógena, frecuentemente impotente? ¿Es posible entender este sistema mundo y colaborar en su transformación sin degradarlo sometiéndolo a una crisis sistémica por expoliación? ¿En qué medida somos operadores de un estado que conforma oficialidad en base a categorías binarias, impotente, frecuentemente incapaz para integrar las prácticas vitales de los sistemas territoriales? ¿Podemos ser capaces de sacudirnos el “prejuicio de la igualdad de inteligencias”, que Cusicanqui (2018) reivindica desde Marx? ¿Desde cuáles trayectorias sincréticas podemos significar las prácticas invisibilizadas como una forma de resistencia, como micropolítica y capilaridad, como contracara que demuestra la perseverancia?

En síntesis, ¿podemos operar para la reproducción de la vida desbordando las categorías económicas, reforzando un territorio capaz de mantener su integración basado en un sistema multidimensional y complejo? ¿Hasta qué punto nuestras categorías económicas del desarrollo están en condiciones de brindar respuestas acabadas, o al menos eficaces, a los procesos territoriales complejos?

#### **4. 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 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 integración solidaria a todas las personas que actúan como colaboradoras pero que no poseen funciones productivas directas.

La complejidad del proyecto se condice con la complejidad de los actores involucrados. Hay un grupo de mujeres y hombres 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 personas integradas en el proyecto, que suelen participar, en especial desde las capacitaciones sobre los diversos temas; van a recibir, pero no dan tiempo ni trabajo para el proyecto, están interesados, pero no suficientemente involucrados, miran con expectativas, pero no se comprometen de manera orgánica. Finalmente, hay una cantidad significativa de productores y productores, asociados o no, que tienen expectativas sobre el proyecto, que se espera puedan ser destinatarios de beneficios concretos en lo económico, pero que no participan solidariamente de la gestión del mismo.

## **5. La organización productiva**

Un plano de enorme relevancia es dimensionar la incidencia que posee el proceso de producción y de trabajo, de acuerdo a las diversas alternativas disponibles para

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, y desde su dinámica interna tiene capacidad para resolver las múltiples y diversas dificultades que se les van presentando, 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, su bien tienen muchas expectativas en articular con la experiencia nueva para disponer de cueros de calidad para elaborar productos terminados que combinen ambos insumos.

Si bien referimos a tres unidades productivas, el eslabón inicial de la cadena en territorio integra a los productores ganaderos, el principal motivo para desplegar la experiencia<sup>1</sup>. El proyecto dio inicio para mejorar la producción y la calidad de vida en la cuenca, por eso, desde el grupo nuclear entienden que los productores primarios no deberían operar exclusivamente como proveedores externos de la materia prima soporte. En líneas generales, los habitantes se identifican como ganaderos, que aspiran a agregar valor a nivel local para evitar la subordinación a la estructura de mercado monopsónico que se encuentra institucionalizado en la figura de la barraca y del barraquero.

El objetivo inicial con este “grupo periférico de 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. Por otro lado, no es deseable que permanezcan ajenos o neutrales desde el sistema territorial, ya que la calidad de sus pieles es un requisito para obtener mejores cueros, pero a nivel de organización del colectivo podrían operar como una entidad periférica, dado que la condición de proveedores del insumo central en principio no condicionaría su actividad central (producción de carne). Por otra parte, pueden conformarse como una “red” de actores que participen de manera intermitente, sin necesidad de involucrarse en la gestión de las unidades de producción.

---

<sup>1</sup> “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 consumo o venta, la piel se descarta, y el productor pierde”. “que se pague el precio justo por pieles que si se procesan tendrían valor”



En el eslabón de curtido se presenta una situación novedosa: el 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 maquinaria<sup>2</sup>. 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”<sup>3</sup>. Pero la única experiencia subjetiva, concreta y análoga de actividad laboral de inspiración fordista, como la que se implementará en la curtiembre, es la que despliegan algunos de los integrantes si han trabajado contratados por la empresa minera localizada en la zona, o migrado a otras regiones del país como mano de obra en diversos sectores productivos. En este territorio, predominan los modos de trabajo resignificados desde el tiempo y el espacio rurales, o a lo sumo integrados en la administración pública municipal, pero en casi ningún caso poseen experiencia en tiempos mecanizados, cronometrados, propios del trabajo obrero.

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 facilitaría la actividad económica de base solidaria, lo cierto es que conformar una cooperativa de trabajo obligaría a definir una composición del equipo de trabajo muy estable, e incluso hasta con rigideces, delimitada a partir de la identificación de los puestos de trabajo disponibles en el proceso productivo. Esto resolvería la organización de la producción, pero 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 otro

---

<sup>2</sup> Por ejemplo, procesamiento simultáneo de treinta pieles por tanda, remojado, pickelado, depilado....

<sup>3</sup> Que alterna entre dinámica mecanizada y artesanal.

problema: el equipamiento es de tipo industrial, y su cuidado y mantenimiento supone un conocimiento específico, lo que genera dificultades acerca del uso adecuado, inspirando desconfianza entre usuarios. ¿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/a<sup>4</sup>. Esta dinámica en el uso del tiempo no parece replicable en un taller en donde se utilizan máquinas industriales. La sofisticación tecnológica impone mayor capilarización de los controles en el usufructo de equipos y en los procesos.

¿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?

Otra trama más que definir....¿Cómo establecemos la vinculación con la unidad productora de los cueros, que en este taller son el insumo básico para funcionar? ¿Se compran? ¿Se ceden? ¿Se procesan por sistema de maquila? La pregunta recurrente... ¿quiénes serán dueños y dueñas 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 intención inicial de equilibrar los ingresos a todos y cada uno de los eslabones generadores de valor? La teoría económica de encadenamientos productivos demuestra que el incremento de valor es proporcionalmente mayor a medida que avanzamos a los eslabones superiores... los productores primarios por lo general subsidian las cadenas hacia adelante.

En el reconocimiento de esta realidad compleja y diversa, nos propusimos implementar una serie de reuniones y talleres para definir de manera participativa el

---

<sup>4</sup> 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 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.

modelo de organización que armonice con el despliegue del encadenamiento completo en la región de influencia del proyecto.

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 (cuatro) 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 librado la dinámica de articulación de las unidades organizacionales todo el proyecto territorial a la buena voluntad de las partes, demandaría significativos esfuerzos colaborativos, fundados en el voluntarismo, siempre riesgoso e inestable.

## **6. Herramientas de análisis para abordar la integración del sistema territorial**

La multiplicidad de facetas a integrar nos llevó a plantearnos un esfuerzo intelectual y analítico para proponer miradas teórico-epistemológicas aplicables en la experiencia, y que faciliten co-construir un proceso de consolidación institucional colectivo y comunitario.

En esta línea, nos proponemos abordar 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. Revisar su trayectoria a la luz del modelo teórico probablemente nos permitirá pensar posibles escenarios para la resolución de cuestiones sensibles como el incremento de escala, la diversificación de estilos productivos, y la complementariedad económica en un territorio extendido.

Si abordamos a la Asociación como un sistema abierto, aplicamos el principio de la existencia de 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 dinámico<sup>5</sup> 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).

Este abordaje también facilita y flexibiliza el problema de las fronteras de la organización, ya que en un sistema autoorganizado a menudo esos límites no coinciden con la figura legalmente formalizada de Asociación. Por el contrario, en la trayectoria es habitual observar la expansión o contracción del sistema, en función de micro o de macro determinaciones<sup>6</sup>.

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, transformando parcialmente al sistema. En todos los casos, el sistema resolvió sus crisis de identidad, modificando el estilo de operación en el territorio. Reflexionar sobre el pasado 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, sobredimensionada en patrimonio, y buscar armonizarla en términos de organización productiva orientada al desarrollo territorial junto con su comunidad.

Al esquematizar la trayectoria, el primer emergente, data de 2012, cuando el colectivo decide 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 de potencial complementariedad en la manufactura con productos textiles.

En ese momento es cuando 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. Comienzan con un plan de

---

<sup>5</sup> En esta perspectiva, se denominan “bucles de retroalimentación”

<sup>6</sup> Esta dinámica opera de manera análoga a los campos en la perspectiva teórica de Bourdieu.

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 semimecanizada, 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 sufre una intervención que dura hasta la actualidad, quedando pendiente la ejecución de su contraparte del proyecto. Esta situación 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 macrista también desactiva el interés sobre el sector, desarma la línea INTI de trabajo regional con agregado de valor, y desanima las líneas de trabajo asociadas al fomento de 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. 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 diez personas en simulación de procesos integrales de curtición y postcurtición, en una planta piloto de INTI 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 de 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 económicos en relación a flujos, costos y stocks para cuando la planta esté operativa.

El recambio de las políticas nacionales con el actual gobierno, permitió rápidamente 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 por 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 diferentes razones.
- 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 desarrollo 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 de 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 u reconocimiento del trabajo técnico local y 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 hay 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 pensaran 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 integral 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, en el proceso de despliegue de las 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.

## **7. ¿Cómo abordar la estrategia organizacional ante tanta 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 la integralidad de la propuesta. Y también la conciencia del colectivo de que en el corto plazo, hay que encontrar alternativas viables a la organización del 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, resulte virtuosa, y encuentre 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 diversas alternativas de organización existentes en 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, pero también deberá evitar complicaciones. Existen figuras como la de cooperativas de grado superior, o los consorcios de cooperación, que permiten 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 en la redacción de un estatuto que contemple las principales aristas que le dan originalidad a la propuesta, para reforzar la identidad del sistema territorial.

Algunos aspectos relevantes a considerar, mencionados en esa presentación:

- 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.

- 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 la movilización, y la existencia de infraestructuras populares consolidadas y estables pueden ser una herramienta potente para que este aspecto de la organización pueda llevarse adelante de manera adecuada y virtuosa, basada en cartografías preexistentes, por lo tanto legitimadas y dinámicas.
- 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. Una alternativa sería que los y las trabajadoras elabore 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. 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 nos mismos no fueron aportados por asociados personas físicas, sino que su volumen corresponde a subsidios estatales.

## **8. A modo de cierre....**

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 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 que se pone como meta el desarrollo local.

Procuran mantener formas participativas democráticas y horizontales, 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 van concretando. Esta complementariedad se expresa en sus alternativas de inserción en el mercado, en el dialogo político frente al Estado y en las estrategias de defensa frente a las amenazas externas.

## **9. 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](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.