

Sistemas productivos locales y organizaciones en territorios andinos: la valorización de los cueros en la Puna de Jujuy, Argentina

Sistemas produtivos locais e organizações em territórios andino: a valorização de couros na Puna de Jujuy, Argentina

Local productive systems and organizations in andean territories: the valorization of leathers in the Puna de Jujuy, Argentina

María Alejandra Agostinho *

aleagustinho@gmail.com

Resumen: Se expone la experiencia de la Asociación Solidaria Las Vicuñitas para el agregado de valor a las pieles derivadas de la faena de camélidos y rumiantes menores, sita en Rinconada, Jujuy, Argentina. Se trata de anaderxs originarixs, que producen artesanías textiles en fibras de llama y oveja y comercian carnes andinas. Incursionan en el cuero proponiéndose una escala acorde al potencial de la cuenca productora primaria, lo que incide en el estilo organizacional y lo transforma. El trabajo propone ideas fuerza sobre las prácticas ejercidas por la comunidad para la reproducción de la vida. La identidad del sistema se refuerza sobre la base de dimensiones extra-económicas, las que subordinan a la racionalidad propia de una actividad productiva. La materialidad y la mercantilización se subsumen a lo abigarrado como condición identitaria, y al reforzamiento de los bienes relacionales. La comprensión de estas dinámicas territoriales requiere considerar la complementariedad, la reciprocidad, y la festividad como dimensiones identitarias que aglutinan y amalgaman la actividad económica. Se aborda la experiencia desde la caracterización etnográfica, la trayectoria de largo aliento y la estrategia productiva, y se propone la cooperativa de actores múltiples como forma organizacional para integrar y reconocer la complejidad de las cosmovisiones involucradas.

Palabras claves: territorios andinos, Asociación Solidaria las Vicuñitas, cooperativa de actores múltiples



Otra Economía, vol. 15, n.28, 13-31 - julio/diciembre 2022 - ISSN 1851-4715 - Recibido: 27/02/2022 - Aceptado: 04/10/2022

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO: Agostinho, M. A. (2022). Sistemas productivos locales y organizaciones en territorios andinos: la valorización de los cueros en la Puna de Jujuy, Argentina. *Otra Economía*, 15(28), 13-31

* Profesora de la cátedra de Economía Social, Licenciatura en Economía Política, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Jujuy; Directora técnica COFECYT - PFIP 2017: “Fortalecimiento de la cadena de valor del cuero de llama en la Puna de Jujuy”, Jujuy, Argentina

Resumo: Expõe-se a experiência da Associação Solidária Las Vicuñitas para agregar valor às peles derivadas do abate de camelídeos e pequenos ruminantes, localizada em Rinconada, Jujuy, Argentina. São pecuaristas originais, que produzem artesanato têxtil em fibras de lhama e ovelha e comercializam carnes andinas. Eles se aventuram no couro, propondo uma escala de acordo com o potencial da bacia produtora primária, que afeta o estilo organizacional e o transforma. O trabalho propõe ideias fortes sobre as práticas realizadas pela comunidade para a reprodução da vida. A identidade do sistema é reforçada a partir de dimensões extra-econômicas, que subordinam a racionalidade de uma atividade produtiva. A materialidade e a mercantilização estão subordinadas ao heterogêneo como condição identitária e ao reforço dos bens relacionais. Compreender essas dinâmicas territoriais requer considerar a complementaridade, a reciprocidade e a festividade como dimensões identitárias que aproximam e amalgam a atividade econômica. A experiência é abordada a partir da caracterização etnográfica, da trajetória de longo prazo e da estratégia produtiva, e a cooperativa de múltiplos atores é proposta como forma organizacional de integrar e reconhecer a complexidade das cosmovisões envolvidas.

Palavras-chaves: territórios andino, Associação de Solidariedade Las Vicuñitas, cooperativa multissetorial

Abstract: The experience of the Las Vicuñitas Solidarity Association for adding value to skins derived from the slaughter of camelids and small ruminants, located in Rinconada, Jujuy, Argentina, is exposed. They are original ranchers, who produce textile handicrafts in llama and sheep fibers and trade Andean meats. They venture into leather, proposing a scale according to the potential of the primary producing basin, which affects the organizational style and transforms it. The work proposes strong ideas about the practices carried out by the community for the reproduction of life. The identity of the system is reinforced on the basis of extra-economic dimensions, which subordinate the rationality of a productive activity. Materiality and commodification are subsumed to the motley as an identity condition, and to the reinforcement of relational goods. Understanding these territorial dynamics requires considering complementarity, reciprocity, and festivity as identity dimensions that bring together and amalgamate economic activity. The experience is approached from the ethnographic characterization, the long-term trajectory and the productive strategy, and the cooperative of multiple actors is proposed as an organizational form to integrate and recognize the complexity of the cosmovisions involved.

Keywords: Andean territories, Las Vicuñitas Solidarity Association, Multi-stakeholder cooperative

La cultura no se vende ni se privatiza, la cultura se comparte
Copla para el día de comadres, 24 de febrero de 2022

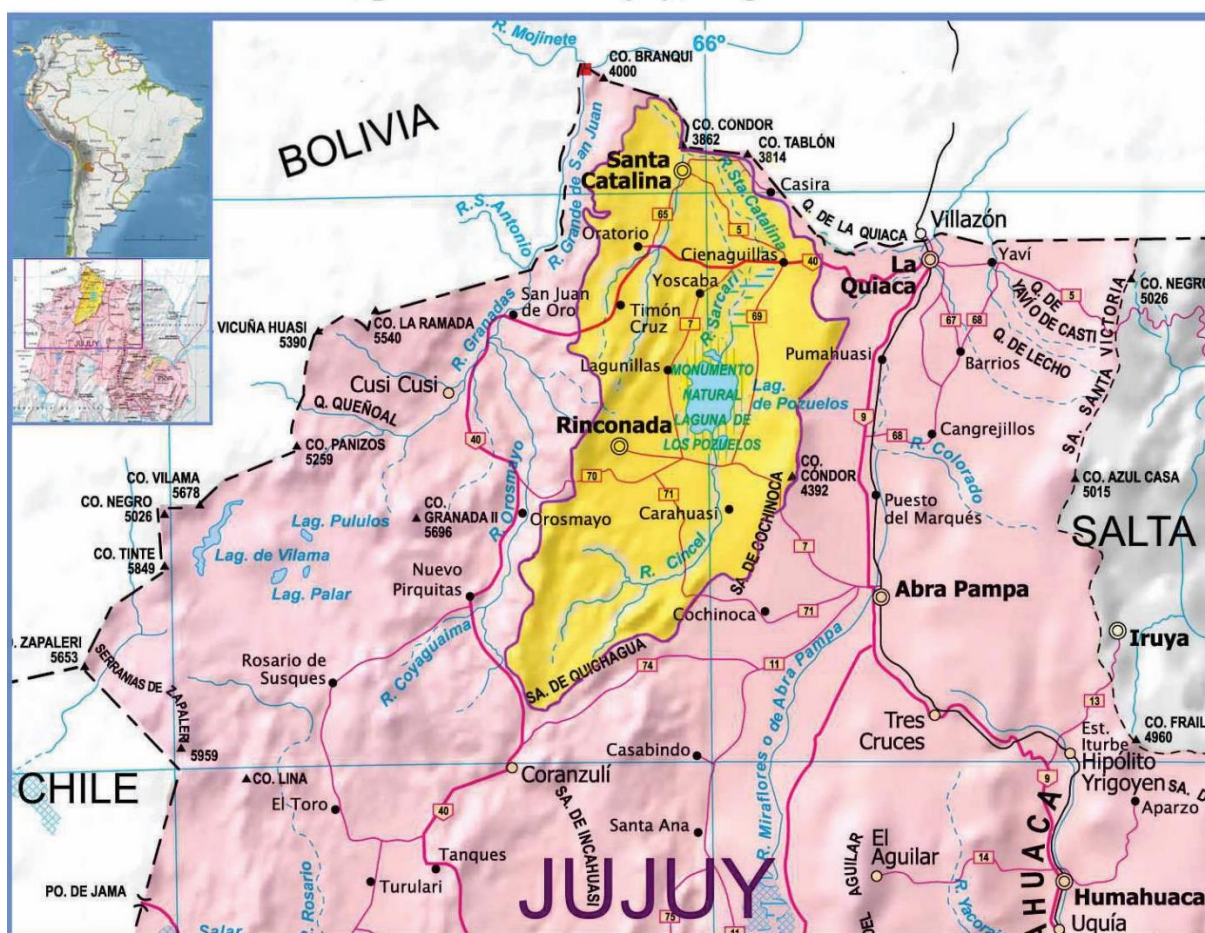
Introducción

El trabajo caracteriza el sistema territorial de la puna de Jujuy, Argentina, y versa acerca de las necesidades y posibilidades de un esquema de producción basado en la ganadería de camélidos y ruminantes menores con cultura andina, en donde las tramas productivas se basan en el procesamiento de la carne para autoconsumo y venta informal, y de la fibra para textiles, predominando la artesanía. Desde tiempos pretéritos se vinculan de diversas maneras con la actividad minera, y en las últimas

décadas con el empleo estatal. Los intercambios que predominan se rigen por un mercado oligopsonico, extractivista, reforzando relaciones sociales y comerciales basadas en la explotación de personas y bienes primarios, resultando en espacios desvalorizados, y reforzando una autoridad vía despojo, que se remontan a los orígenes de la Colonia.

Nos ubicaremos en la Cuenca de la Laguna de Pozuelos, reserva de biósfera y parque natural (Figura 1), que se particulariza por un régimen de disponibilidad de agua muy escaso (300 a 500 mm anuales), y con régimen fluvial endorreico. La cuenca tiene una dinámica propia que impone condiciones objetivas a los estilos de manejo ganadero, tanto por la disponibilidad de recursos (pasturas y aguadas) como por la gestión desde los diferentes niveles de gobierno. Se ubica por encima de los 3500 snm. Las condiciones climáticas extremas se expresan en amplitudes térmicas diarias de hasta 30°C, y más de 200 días/año con heladas, siendo el promedio de las mínimas en el invierno de -17°C (INTA EEA Abra Pampa, 2015). La actividad agrícola es inviable.

Figura 1
Cuenca de Pozuelos, provincia de Jujuy, Argentina



Fuente: elaboración propia en base a mapa de Jujuy Instituto Geográfico Nacional; Cuenca de Pozuelos, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; Sudamérica, Abel Gil Lobo EOM (eom.com)

La ruralidad andina es un modo de vida, una visión del mundo, fundada en la ganadería de camélidos, una actividad económica que posee características óptimas para la región, por su adaptabilidad al ambiente, por la calidad nutricional, y por el estilo de manejo productivo, basado en el pastoreo

multirodeo (llama, oveja y cabra) con alternancia. En nuestra provincia, la especie es multipropósito, y con aprovechamiento de derivados como carne, fibra y piel. Un cuarto derivado es el guano, que integra los circuitos hortícolas de la Quebrada de Humahuaca. La experiencia productiva entrama producción y reproducción de la vida; ya que no alternan ni discriminan entre labores del trabajo, familiares o comunitarias. Las infancias se encuentran integradas en el paisaje social de las actividades vinculadas a la producción.

Para el 2010, se estimó que la composición del ingreso de la familia rural puneña era el siguiente: 35% de ingreso extra predial por venta de fuerza de trabajo; un 25% de programas sociales; un 30% de ingreso pecuario (carne, piel, fibra y lana) y el 10% restante en artesanías y cultivos (papa). A su vez, del total de la actividad ganadera, el 55% de la participación relativa de los ingresos generados por venta de productos y subproductos por especie corresponde a camélidos domésticos. La carne es el principal recurso, e integra circuitos tradicionales, aunque informales, relevantes por su volumen, ascendiendo hacia el año 2013, a un valor estimado de 330 mil kg/año (Chávez et al, 2015). La piel¹ es un derivado necesario de la faena, subutilizado. Estudios del sector indican que se procesan a cueros solo un 5% de las pieles y que el resto se gestiona como residuo (se entierra, quema o seca en alambrados), o como soporte de la fibra vendida al barrer, sin mercado propio (MECON, 2010). La destreza textil es la que predomina como habilidad colectiva y subjetiva, y solamente se integra el cuero para algunos productos funcionales (por ejemplo: tientos).

Nos concentramos en el caso de la Asociación Solidaria Las Vicuñitas, que desde hace una década comienza a trabajar en el agregado de valor a las pieles. Es la única que se dedica a la elaboración de cueros de llama.

Si bien la Asociación es formalmente una organización local, va más allá de sus límites cuando aspira a integrar y contener las necesidades y expectativas del territorio local. Por eso relataremos una década de trayectoria identificando algunos de los acontecimientos de crisis que afrontaron desde las prácticas colectivas, recomponiendo la autoorganización del sistema. En esta trayectoria se detectan emergentes, cartografiados en un patrón que conforma la dinámica organizacional en base a intensos y continuados vínculos con el entorno, en especial con el Estado y con algunas instituciones de apoyo. Su complejidad será interpretada desde una historia abigarrada, que apela a la reciprocidad como soporte y práctica en los bienes relacionales, desbordando los aspectos estrictamente económicos de la cadena de valor.

Si la experiencia se hubiera desplegado aplicando una racionalidad productivista, seguramente hubiera sido abandonada hace tiempo. Pero tras una década de esfuerzos sostenidos hay una percepción de integración paulatina de una nueva experiencia solidaria, diversa, variable, resistente y resiliente, que se hace carne en la comunidad de pertenencia. Se evidencia que el proyecto se consolida como un sistema que ancla en un territorio ampliado, cuando un joven de 25 años comenta al pasar “Quiero que mis hijos vivan de los cueros”.

El presente trabajo se propone demostrar que, en experiencias locales como la Asociación, la actividad productiva se subordina a la impronta cultural, y exige el reconocimiento de los bienes relacionales como amalgama que otorga el sentido de las trayectorias a la producción de bienes para la subsistencia y la reproducción material del conjunto. Por eso, si las estrategias profesionales y técnicas para el desarrollo territorial no consideran esta relación subordinada, se enfrentan a la posibilidad cierta de no impactar.²

¹ El término ‘piel’ se aplica para el insumo inicial extraído de la faena, que se gestiona, por conservación, soporte del vellón, o residuo. El ‘cuero’ es la piel que recibió algún tipo de procesamiento o agregado de valor para elaboración de productos finales, sea o no curtido.

² Cuando algún técnico reniega por la “reprogramación” de un calendario de trabajo debido a la organización de una fiesta patronal, puede estar mostrando su incomprensión sobre los profundos procesos de resiliencia colectiva,

El presente trabajo integra experiencias vivenciadas y compartidas durante una década de acompañamiento técnico, registro etnográfico y recursos de sistematización de experiencia.³ También recupera reflexiones y vivencias del trabajo interinstitucional, reflejando un entramado de significaciones y hechos que alimentaron la experiencia del territorio. Abreva en registros e informes técnicos, talleres de trabajo internos y evaluaciones institucionales.

Partiendo del análisis de la situación organizacional sobre la experiencia productiva y su potencial, se expondrán alternativas de institucionalización que consigan armonizar las necesidades de relacionamiento entre personas, del proceso productivo y colectivo, y los límites y potencialidades del territorio. Una vez más, las estrategias del Estado incidirán de manera sustantiva en la complejidad del sistema y en la reconfiguración identitaria.

1. De la Asociación Solidaria Las Vicuñitas en la Puna de Jujuy

La Asociación Solidaria Las Vicuñitas se encuentra en el Pueblo de Rinconada (“Confín aurífero de la patria”), localidad cabecera del Departamento homónimo, con 2500 habitantes distribuidos en 6400 km², de los cuales casi 400 viven en esa localidad situada a 4100 msnm. Fue fundada en el invierno de 1997, organizándose alrededor del agregado de valor textil artesanal, que les da origen y los consolida como colectivo. Inician con la experiencia de agregado de valor del cuero de llama y rumiantes menores hace una década, con la meta (‘el sueño’) de dar respuesta al potencial productivo de la Cuenca de Pozuelos.

De acuerdo al Estatuto de la Asociación, se definen como productores y productoras ganaderas asociadas (está conformada mayoritariamente por mujeres) para agregarle valor a su producción. Integran la Red Puna, y desde ese anclaje tienen una fuerte impronta de trabajo en género, reconocimiento de la condición de originarios, y empoderamiento político. Una parte importante de las energías del colectivo se vuelca en actividades comunitarias, como las Olimpíadas Infantiles, organizadas cada mes de enero, para las infancias de todo el departamento Rinconada y alrededores.

En la actualidad la integran unas 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 económicos redundan para cada usuaria según su trabajo. Son muy activos en el usufructo de la forma jurídica, a disposición de los miembros y de los buenos vecinos para obtener subsidios, créditos, garantías, anclaje para finanzas solidarias, etc. Se inician y consolidan elaborando productos hasta la comercialización final, controlando la cadena del proceso textil artesanal.

Desde 2012, cuando deciden incursionar en la valorización de las pieles, buscan asistencia técnica del Estado cuando se informan de la existencia de técnicas de procesamiento amigables con el ambiente.⁴ Se deciden por una escala de producción armónica con 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, donde se albergan unas 1500 familias, y que abarca unas 16.000 has. (Administración de Parques Nacionales, 2019). En la actualidad, disponen de un establecimiento para curtido equipado con

que son necesarios para la continuidad de las experiencias productivas locales. Sin esos eventos, probablemente las poblaciones se desvincularían de su espacio de pertenencia.

³ La vinculación de la investigadora con la Asociación se inicia en el invierno de 2012, y continúa actualmente. La información contenida en el presente artículo ha sido recolectada durante ese período de tiempo.

⁴ La industria del cuero es por lo general altamente contaminante, debido al uso de metales pesados en los baños de curtición, y por una altísima demanda de agua en sus procesos.

máquinas, y que está próximo a producir al nivel esperado de un promedio de hasta 500 pieles procesadas al mes. Cuentan con taller de manufactura para elaborar productos de marroquinería, calzado y accesorios para decoración. Aspiran a integrar toda la cadena de valor en la localidad, generando la posibilidad de que se vendan productos terminados con alta diferenciación y con una gobernanza que asigne precio justo para todos los eslabones involucrados en la cadena local.

La experiencia en pieles se propone una escala y dinámica productiva diferente a la textil artesanal, aspirando a satisfacer las necesidades de la cuenca productiva, por lo que se basan en la mecanización de procesos y etapas diferenciadas, con más de una operación/persona y más de un proceso/máquina. Este aspecto será profundizado mas adelante.

2. Marco epistémico: sobre complejidad de los sistemas, de la condición de abigarrado y de los bienes relacionales.

Se propone una mirada en base a tres pilares conceptuales: la comprensión del territorio y la organización como sistemas adaptativos complejos (García, 2007; Capra, 2008; González Meyer, 2015), los componentes atávicos propios del mundo andino, que en lo contemporáneo se ejercen como lo abigarrado, y los bienes relacionales producto de entornos solidarios. El objetivo es comprender qué factores culturales, sociales e identitarios inciden en la consolidación de un esquema productivo.

Todo sistema abierto conforma su identidad⁵ 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. En tanto sistema es dinámico y recibe información externa, realizando operaciones cognitivas según bucles de retroalimentación, y que se pueden traducir en acontecimientos o emergencias al modo de crisis, cuando se evidencia una trasmutación de tipo cualitativa (Maturana y Varela, 2003).

Analizar una organización en tanto sistema adaptativo complejo facilita explicar sus límites, ya que en la mayoría de las experiencias no hay coincidencia entre el alcance de las acciones y la figura legalmente formalizada, además de que en las trayectorias colectivas, es habitual observar la expansión o contracción del sistema, en función de micro o macro determinaciones derivadas de los aprendizajes generados en la experiencia con el entorno (a menudo, la “Asociación” se expande hasta la escala misma del territorio departamental). También resulta potente para entender procesos organizacionales, en virtud de su incidencia y relacionamiento con los procesos territoriales, sus torsiones, y trayectorias. El cualquier caso, el patrón del sistema es el límite irreductible para reconocer la identidad o autoorganización.

Otra idea fuerza para reflexionar sobre esta experiencia refiere a los Bienes Relacionales, aquellos con la capacidad de sintetizar prácticas sociales. El concepto adquiere relevancia en los debates acerca de la importancia de la economía social y solidaria para la Constitución de Ecuador en 2008, y es en ese marco que se plantea un profundo debate sobre los derechos de la Naturaleza, y del Buen Vivir como la fuente de felicidad colectiva y la finalidad política del Estado, cuestionando el capitalismo como el único sistema económico viable.

Luigino Bruni (Ramírez, 2019) sostiene que los Bienes Relacionales solamente pueden ser “poseídos” por un mutuo acuerdo, diferenciándolos de los bienes públicos y/o privados. Dado que dependen de la interacción con otro ser humano, son apreciados únicamente en la medida en que generan una reciprocidad compartida; usualmente no se someten a cuantificación, y no tienen precio de mercado.

⁵ El concepto se utiliza en relación a la capacidad de los sistemas adaptativos complejos para auto-organizarse y mantener su patrón de organización, toda vez que la relación cognitiva con el medio o entorno lo alejan de un estado de equilibrio inicial.

La intensidad de aplicación de los Bienes Relacionales sostiene y refuerza vínculos perdurables, y habitualmente consiguen subordinar la materialidad y la mercantilización. Es entonces cuando operan como medio y soporte para su ejercicio efectivo destacándose como el principal factor para la cohesión del colectivo vía retención de sus miembros, en especial los jóvenes.

Se observa que los Bienes Relacionales se refuerzan, multiplican e intensifican cuando la comunidad enfrenta períodos de adversidad, o ante el mayor sufrimiento social toda vez que las juventudes emigran por falta de oportunidades, con el consabido riesgo de desafiliación social. Cuando se sienten bajo amenaza, adicionan esfuerzos a través de la organización de festividades y celebraciones, ya sea porque perciben que el Estado retira apoyos, comienzan épocas de crisis, o aparecen emprendimientos mineros de escala que ponen en riesgo sus formas de vida y su entorno. También cuando los empleos desaparecen. Es visible su puesta en operación cuando la comunidad subordina o posterga las actividades económicas, priorizando las prácticas culturales y/o religiosas, sincréticas, colectivas. Además, refuerzan la identidad y los vínculos con tal intensidad que inciden en la materialidad, y en especial en el estilo de mercantilización.

La tercera idea fuerza refiere a una manera cultural de operar desde la trayectoria de largo aliento hacia la actualidad. Es la noción de lo abigarrado. Encontramos el origen del término en René Zavaleta (Rivera Cusicanqui, 2018), cuando la autora revisa críticamente los debates políticos y filosóficos sobre la “conformación de una nacionalidad moderna para Bolivia”. Con lo abigarrado, se aspira a comprender la heterogeneidad de la sociedad boliviana en toda su profundidad histórica. Sostiene la autora que es un concepto al mismo tiempo espacial y temporal, que facilita problematizar el aquí-ahora. La irrupción del pasado se hace recurrente, y conforma una resistencia cultural y política al asedio de la diversidad por parte de la unicidad modernizante con que la institución estatal aspira a colonizar las voluntades y los colectivos. Se dice de Bolivia que es una formación abigarrada porque en ella se han superpuesto las épocas, según el particularismo de cada región porque “aquí cada valle es una patria, en un compuesto en el que cada pueblo viste, canta, come y produce de un modo particular” (Citado en Rivera Cusicanqui, 2018: 17). Rivera Cusicanqui reivindica la condición multi-temporal de la heterogeneidad social que se vive en los territorios andinos. Allí también Andrew Pearce (Rivera Cusicanqui, 2018: 20) sintetiza su visión del mundo agrario afirmando que ‘el presente cronológico asume a menudo la apariencia de un afloramiento rocoso estratificado, en el que se hacen presentes diversas formaciones del pasado histórico...’. En este Jujuy andino lo abigarrado es una experiencia presente, que supera la frontera y pervive más allá de su límite.

Lo que con frecuencia se nomina como “incompetencia, flojera, limitación, incompreensión” de los pobladores, en realidad muestra la incompetencia propia para reconocer otros modos de ser y de hacer, que constituye y pone en acto aspectos culturales locales profundamente arraigados, resistentes y perdurables que son priorizados por sobre la productividad, la eficiencia y la finalidad de lucro que priman en el capitalismo occidental. Lejos de ser un “defecto”, una “limitación” de las comunidades, lo abigarrado en los territorios andinos se presenta como condición constitutiva de la identidad sistémica y opera como potencia; reconocerla como práctica posibilita recuperar la trayectoria histórica de luchadores por el buen vivir, por la memoria, por la diversidad y la complementariedad en las diferencias.

Recuperar, reconocer e integrar lo abigarrado cultural en el proyecto de desarrollo territorial es condición de posibilidad para el despliegue de la experiencia productiva, que se impregna en dimensiones identitarias, culturales y comunitarias, dando densidad y sentido al territorio. Es también un factor de resistencia y sentido ante las aspiraciones dominantes. El efectivo ejercicio de los bienes relacionales con arraigo andino es la principal herramienta para superar la vulnerabilidad económica del territorio.

A continuación, se profundiza en la trayectoria de la experiencia, en donde se señalan los indicios que evidencian lo abigarrado como emergente de lo atávico en lo contemporáneo. Desde esta perspectiva revisaremos algunas aristas de la estructura de la organización como sistema adaptativo complejo, aceptando que la economía no es ni puede ser sin la cultura, y que el desarrollo que el Estado propone como política –vía agregado de valor local- solo será entramada en el abigarramiento andino y en la priorización de los bienes relacionales como soporte y patrón de identidad territorial. En estos espacios, la economía no es sin la cultura.

3. El caso es sistema. Trayectorias y rupturas en la integración territorial de largo alcance

El altiplano es uno de los espacios con poblamiento humano más antiguo en América, indicio de la suficiencia y diversidad de recursos para la vida humana cuando las estrategias comunitarias afrontan la complejidad del territorio como un ‘modo de hacer’. Desde sus orígenes, las culturas locales construyeron su sentido colectivo basándose en una íntima vinculación con la naturaleza, tan sofisticada que integró uno de los principales sitios donde papas, porotos y camélidos fueron domesticados hace unos diez mil años.

El proceso de ocupación originario de los espacios andinos fue ininterrumpido, basado en un patrón con intensa conectividad entre bienes y personas que se desplazaban por territorios muy extensos, desde el Océano Pacífico hasta las selvas del oriente. La diversificación -basada en la observación y la consideración de las particularidades geográficas y culturales- operaba como un mecanismo político fundante de imperios, consolidando prestigio y poder a través de estilos de dominación que se basaron en lo que Alejandro Islas reconoció como el “ideal del archipiélago” (González de Prada, 2018: 66), asegurando la reproducción ampliada de la vida. 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 concretaba por medio de la práctica del don.

Con la invasión colonial, la reconfiguración espacial se concretó como un nuevo complejo parcialmente superpuesto con las redes originarias, pero regido por el cerro Rico de Potosí como centro irradiante de la explotación minera. Intensos y violentos procesos de dominación y colonialidad impusieron la pedagogía del arte sacro colonial, aspirando a la supresión de las culturas originarias. La ruralidad basada en la ganadería de altura pastoril, y el desplazamiento de poblaciones humanas, continuaron siendo prácticas habituales, integradas en los circuitos de bienes y personas que dieron vida al medio colonial. La asociación entre agricultura y minería es también muy antigua, aunque compleja y variable, en razón de los sucesivos procesos de dominación y resistencia que enfrentaron los poblamientos locales.

A partir de la conformación del Estado nacional argentino, este sistema se desarticuló modificando el patrón espacial. Las fronteras modernas desacoplaron las redes de identidad y de subsistencia de las comunidades locales, reasignando al norte de la Argentina el rol de periferia y de frontera, configurando un territorio fracturado desde una realidad impuesta por externalidades a la dinámica local y regional (Agostinho, Barbarich, Garcés, 2010)

Ya en los albores del siglo XX, la circulación se reconfigura en base a economías regionales, cuando la población local fue cooptada como mano de obra rural: los jornaleros, anclando en una estrategia de sobrevivencia basada en la migración estacional “golondrina” a cambio de un salario, especialmente en el sector azucarero del NOA y viñatero de Cuyo. Los cambios tecnológicos, productivos y económicos en los años 70 impactaron tanto sobre la estructura de ingresos de los hogares como sobre su

desenvolvimiento, y las políticas de Estado de corte neoliberal en los '90, derivaron en una situación de crisis estructural que se manifestó en movilizaciones sociales ante la desocupación masiva y la desafiliación laboral.

La Asociación Solidaria Las Vicuñitas emerge de esta historia como sustrato identitario, como alternativa a la crisis y como manifestación de lo abigarrado. Se pone en evidencia un patrón que permite identificar y definir los elementos constitutivos en un entramado de relaciones con capacidad para auto organizarse y aprender de la información del entorno, incrementando la complejidad.

El primer emergente data de 2012, cuando un grupo de hombres decidía comenzar a trabajar en la valorización de las pieles que hasta entonces eran gestionadas como un residuo. Reconocieron sobre todo la diferenciación del insumo piel de llama, dando inicio a la única experiencia en el país, entendiendo el potencial de complementariedad entre la manufactura de cuero y de textiles.

Comenzaron a establecer alianzas con el Estado Nacional a través del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) en Jujuy y con la Corporación para el Desarrollo de Pozuelos (CODEPO), ente público del ámbito provincial. En ese entonces el Estado había detectado una oportunidad en el sector de camélidos, dando inicio a un plan provincial de capacitaciones a pobladores locales en conservación de pieles y curtido artesanal de base orgánica, en el marco de lo que el INTI definió como la línea estratégica de "Industrialización de la Ruralidad".

De esa experiencia surge el grupo de interesados para trabajar en el desarrollo del sector y deciden gestionar un proyecto ante el Plan de Competitividad del Conglomerado Productivo Camélidos De La Provincia De Jujuy, en alianza con la CODEPO, por medio del cual se dio inicio a la construcción de una curtiembre mecanizada, con bajo consumo de agua y procesamiento orgánico de base vegetal, con escala mensual de hasta quinientas pieles de llama.

La primera crisis se presenta ante la imposibilidad de poner operativa la planta por incumplimiento de la contraparte desde 2016, en un entorno que se volvió hostil ante los cambios de orientación de política implementados por el gobierno nacional de Mauricio Macri, y provincial de Gerardo Morales, cuando se desalientan y desarticulan líneas de trabajo para el fomento de la Agricultura Familiar. Con un 80% de obra concretada y una parte del equipamiento adquirido, en 2016 la CODEPO fue intervenida y el proyecto quedó en suspenso. Como conclusión, las fuentes de retroalimentación del sistema local se vieron drásticamente reducidas en un breve período de tiempo.

Sin embargo, el colectivo replantea su estrategia gestionando un proyecto de la línea "Manufacturas Argentinas, dependiente del Ministerio de Agricultura de la Nación" para fortalecer las actividades de mejora en la producción primaria del principal insumo de proceso. Se implementaron capacitaciones a más de cuatrocientos productores y productoras de la cuenca, en técnicas de conservación de pieles, determinación de costos y precio justo, y capital de trabajo, obteniendo equipamiento complementario y un fondo de subsidio que permitió adquirir más de mil pieles conservadas, muchas de las cuales se obtuvieron de lo producido en las capacitaciones. También ocho personas del equipo adquirieron habilidades por simulación de procesos integrales de curtición y postcurtición, en una planta piloto del INTI en Tucumán. Estas acciones 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.

Como el establecimiento no estaba operativo, continuaron procesando pieles de manera artesanal. En 2019 consiguieron financiamiento de un proyecto del Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT) para innovación en piel de llama, en alianza con universidades de Tucumán y de Jujuy, profesionales del diseño, etc., con el que adquirieron las máquinas industriales para montar un taller de manufactura en cuero. Se hicieron capacitaciones en diseño, y estudios diversos para definir protocolos de zonificación del cuero según características distintivas. Se ejecutaron componentes de análisis económico en relación a flujos, costos y stocks, layout, montaje de equipos y sistema de efluentes según

criterios de Producción más Limpia. Si bien estos insumos de conocimiento se encuentran disponibles y organizados, lo cierto es que la apropiación resulta aún dificultosa.

El recambio de las políticas nacionales desde fines de 2019, permitió reactivar las inversiones en el establecimiento. Con la pandemia se ralentizaron las actividades, pero a fines de 2020 obtuvieron apoyo para un proyecto del Programa de Inserción Económica de los Productores Familiares del Norte Argentino (PROCANOR), por medio del cual adquirieron la maquinaria que había quedado pendiente en el primer proyecto y completar las obras civiles. En resumen, la unidad productiva curtiembre, corazón del proyecto original, estuvo cinco años sin cambios.

Ahora transitan transformaciones sistémicas cualitativas, ya que afrontan las complicaciones y desafíos propios de la puesta en marcha de un establecimiento semi-industrial, algunas de las cuales pueden resolverse con acompañamiento técnico. Pero el impulso para que el proceso se ponga en movimiento y se sostenga deberá originarse de los sentidos propios de un colectivo que debe reconfigurar su identidad, iniciando una nueva instancia en el despliegue de la trayectoria.

Toda organización es un sistema y su entorno. Fueron diez años en los que el entorno tuvo un papel crítico en las fronteras que el sistema era capaz de conformar, cuando se concentraron en la obtención de recursos de todo tipo, zigzagueando por los márgenes del sistema productivo y de mercado, con la meta de integrar la cadena completa en el territorio para no verse obligados a resignar cultura, en el oportunismo sobre las políticas públicas para obtener recursos de diversa naturaleza. Por eso esta nueva etapa los enfrenta a la posibilidad cierta del cambio cualitativo en la identidad del sistema, puesto a producir con modalidades diferentes a las que le dieron origen. Hasta el momento, el sistema demostró tener capacidad para resolver sus crisis, modificando el estilo de operación en el territorio, recuperando experiencias atávicas, y sosteniendo la trama productiva sobre la urdimbre de los bienes relacionales.

4. Claves para entender el patrón organizacional: los “afloramientos rocosos”

En las economías populares del mundo andino, las habilidades comerciales son ancestrales y arraigan en la intensa circulación de personas y de bienes, resistiendo y desbordando la actual lógica capitalista de la economía. Su potencia y persistencia se sustenta en la práctica de la circulación por amplios espacios geográficos. El constante movimiento de personas, bienes, simbología y relaciones que daba entidad al intercambio no monetario, opera en la actualidad como sustrato y soporte que dinamiza y expande el comercio monetizado. Se presenta como estructura en red, para abastecer a las personas en las comunidades según la finalidad de movilidad de los bienes—mercancías que proveen al territorio.

La movilización parece operar como una manifestación práctica del ideal del archipiélago. Se observa como desplazamientos en los que la articulación campo-ciudad (ámbito rural – Rinconada - Abra Pampa – San Salvador de Jujuy - La Quiaca, **Figura 2**) es una constante, y donde el territorio personal y familiar desborda lo local, ampliándolo al modo de nodos con un patrón definido, en un sistema que integra puntos de alojamiento y salida, conformando las Infraestructuras Populares (Tassi y Poma, 2020), asociadas primero a las personas y luego a los bienes.

Figura 2
Trayectos de infraestructuras populares



Fuente: elaboración propia en base a mapa de Jujuy Instituto Geográfico Nacional; Cuenca de Pozuelos, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Los actuales estudios sobre los procesos migratorios caracterizan a las Infraestructuras Populares como un modo de economía relacional, generando una especial capacidad para colaborar y trabajar juntos, aunque excepcionalmente con alguna forma contractual. Son economías relacionales como la mejor estrategia para la gestión de la contingencia y de la incertidumbre, asegurando residencia y soporte identitario para las relaciones, en base a una cartografía en las migraciones de la economía popular. Por eso la gente resulta ser el soporte para la infraestructura, potenciando formas estables, perdurables, y con capacidad para reproducir la vida.

Desde que se instauraron las fronteras nacionales y las vías troncales para la circulación de productos, la fractura devino en vaciamiento poblacional. Sin embargo, quienes están se desplazan de manera regular por el territorio, del campo a la capital provincial y a la frontera con Bolivia. Es además una estrategia política para la integración, en donde los referentes ejercen y protagonizan la movilidad en representación de la comunidad, adaptándose a la reconfiguración impuesta por el Estado moderno. Es con los desplazamientos y los intercambios que se van resolviendo los problemas estructurales asociados a la escasa disponibilidad de los suministros y los servicios (urbanos) en las cadenas de valor,

que de otra manera probablemente naufragarían. Recuperar y sostener la identidad del sistema depende en parte de la capacidad para movilizar personas y productos en un espacio ampliado que integra lo rural con lo urbano.

Para la reproducción ampliada de la vida, apelan a una serie de factores “no económicos”, para que las iniciativas productivas perduren por el ejercicio efectivo de los bienes relacionales. Queda plasmada en un estilo de gestión de la política entendida como redes de apoyo, soporte y ayuda, junto con redes solidarias perdurables y alimentadas desde aspectos culturales, y desde una cartografía institucional que se va haciendo cada vez más compleja y virtuosa, por medio de la que transitan tanto los vaivenes internos como los factores adversos del entorno.

La meta de que toda la cadena se despliegue en el espacio local se manifiesta en las prácticas y celebraciones que refuerzan el entramado sutil y persistente de lo abigarrado. Los hechos indican que es más factible cumplir con los objetivos del proyecto productivo cuando se vinculan a los calendarios festivos: ‘tenemos que colocar las máquinas en la planta para San José’ (patrono de Rinconada)... ‘Inauguramos para la fundación del pueblo’. La resistencia se plasma cuando las celebraciones ponen fecha y límite objetivo a los calendarios de actividades “de formación técnica”, de los cronogramas aprobados en los proyectos.

La dimensión cultural opera como síntesis colectiva sanadora, conformando un patrón de significaciones que refuerza 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.

Por eso, es de advertir que cuando se pretenden acoplar formas de organización productiva moderna a la re-producción y re-significación de los ciclos de la Pachamama, encontramos que tiempo y espacio se rigen por la dinámica de la ruralidad. Por eso, la disrupción capitalista que disocia la vida cotidiana del tiempo y espacio laborales, cuestiona la organización propia para la reproducción ampliada de la vida, y las formas del trabajo en clave moderna/colonial/andina resultan condicionadas y a menudo contradictorias. Producir en esta realidad obliga a revisar las modalidades del trabajo, porque otra racionalidad solo será posible si ejercemos otras prácticas, haciendo en el presente cotidiano una pedagogía del hacer y del saber hacer. Cómo trabajar, cómo mercadear, y en base a qué institucionalidad.

Entonces, resulta necesario pensar en una resignificación de los procesos de integración a la “modernidad” propuestos desde el Estado por medio del trabajo realizado por los promotores del desarrollo, y en especial en los eslabones de articulación de lo local con los mercados urbanos. Es que los proyectos se van conformando más como alianzas (capitales y bienes relacionales) que como una asignación técnica de recursos basada en una relación de naturaleza estrictamente contractual (sostenida en una racionalidad de cálculo que recomienda la ejecución equivalente entre componente dimensionado versus aplicación de recursos en asistencia técnica, financieros, de maquinarias o capital, etc.). El usufructo de los recursos (técnicos y físicos) se asocia a valores y prácticas como la honorabilidad, el prestigio, la buena vecindad, el conocimiento, el reconocimiento de favores previos, o de orígenes comunes, entre otros, que operan como dispositivos vinculares, como insumos para los bienes relacionales, y están adicionados indisolublemente como un aspecto más a la razonabilidad del proyecto propuesto (Agostinho, Vargas, 2020).

A modo de síntesis, las festividades que refuerzan la integración comunitaria; la movilización de personas y bienes entramando territorios; la articulación espacial ampliada de las instancias económicas del proceso (producción, logística, comercialización, servicios de apoyo, suministros), la conflictividad en los modos de ejercer el tiempo y el espacio para la producción, las estrategias de articulación con las políticas de desarrollo, lo abigarrado en la identidad, son Afloramientos Rocosos que conforman la

enorme complejidad de un Sistema Archipiélago, capaz de perdurar en el tiempo, a menudo incomprendido y subestimado desde el “afuera”, que aspira a colonizarlo, a explotarlo, a subordinarlo.

5. La experiencia territorial en una nueva organización productiva

La cosmovisión de la Pachamama sostiene la complementariedad de los géneros, y se evidencia en las prácticas cuando las mujeres entraman hilos y se empoderan. Ellas tejen, reproduciendo comunidad, relatando historia y colectivo en el textil. Por su parte, los hombres hacen la guerra o la política, usan la fuerza, sacrifican, diseccionan.... Ha sido una iniciativa de los hombres trabajar con las pieles, producto derivado del sacrificio. También se suelen asociar a una cultura gaucha en la que se reivindican, por haber formado parte de la soldadesca en las guerras de independencia, que en Jujuy duraron más de una década. Sin embargo, la tradición en el cuero no forma parte de los saberes ancestrales o tradicionales de la puna. Lo andino y lo gaucho, rasgos atávicos en lo actual, parecen lejanamente asociados a la cultura de los “modos de hacer” del territorio que nos ocupa.

Como se mencionó antes, el taller textil es la unidad “madre”, con más de veinte años poniendo a disposición de sus asociadas una estructura de servicios propia, con capacidad para resolver las múltiples y diversas dificultades que se presentan, basadas en lazos de confianza, aportando solidez a los bienes relacionales que sustentan su autoorganización sistémica, y con herramientas para enfrentar los conflictos y las crisis. Tienen expectativas para articular con la unidad cueros y así lograr otros productos terminados.

Pero la cadena de agregado de valor del cuero fue organizada sobre la base de una lógica productiva diferente a la del agregado de valor textil artesanal. 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 se tiene que sostener en las torsiones de tramas sociales expansivas, cuando se identifican necesidades de reorganización para ampliar y diversificar escala, aspirando a no resignar identidad.

La divergencia entre estilos organizacionales genera incertidumbre al momento de decidir por algún modelo organizacional, en el desafío de traducir modos de ser y hacer entre el mundo andino y las condiciones de posibilidad que el Estado normativiza.

El recorrido de una década de actividades para poner en operación una nueva actividad económica para la cuenca, desplegó la impronta de la identidad originaria, asociativa y comunitaria de la Asociación, y demostró la función del Estado como principal proveedor de los recursos, aunque desde una significación un tanto diferente a la de los beneficiarios. Es momento de concentrarnos en el proceso de producción para el agregado de valor, y en las condicionalidades que se imponen para lograr formalizar la cadena.

Existen unidades de producción diferenciadas según su lógica interna: el universo de la provisión de pieles frescas y conservadas, el establecimiento de la curtiembre, el taller de manufactura en cueros, la comercialización.

El eslabón inicial integra a los productores ganaderos, el principal motivo para desplegar la experiencia. “...Que los productores puedan agregar valor a las pieles, que se tiran en el campo y no tienen precio.”... “Que se pague el precio justo por pieles que si fueran procesadas tendrían algún valor”. El proyecto se inicia para mejorar la producción y la calidad de vida en la cuenca, para evitar la subordinación a la estructura de mercado oligopsónico, institucionalizado en la figura de la barraca y del barraquero.

Por eso desde el grupo “fundador”, entienden que los productores primarios no deberían operar exclusivamente como proveedores de la materia prima, sino que el objetivo es el reconocimiento de un precio justo para las pieles conservadas o frescas, integrándolos activamente en el esquema

institucional, como una herramienta de la gobernanza sobre un mercado que reconozca el producto, su valor diferencial, y la obtención de calidad inicial. Por esta razón, la piel de calidad y conservada, se paga entre tres y cinco veces más en la Asociación que en las barracas. Esta estrategia hace factible proponer que se conformen como una “red” de actores, aunque sin la necesidad de involucrarse directamente en la gestión de las unidades de producción.

El eslabón de curtido es mecanizado pero sin línea, con cierta escala y temporalidad específicas.⁶ Esta novedad incidirá en la complementariedad y especialización entre puestos de trabajo, coordinación de equipo, y manejos “relativamente cronometrados del tiempo”, que alterna entre mecanizada y manual. Pero predominan estilos de trabajo organizados desde el tiempo y el espacio rurales, por lo que la experiencia de tiempos mecanizados, cronometrados, propios del trabajo obrero, es escasa, y conforma un desafío de organización.

Otra unidad productiva es el taller para manufactura, equipado con máquinas industriales para elaborar productos de talabartería, marroquinería, indumentaria y decoración. La experiencia textil de las mujeres tiene una tradición de uso en una amplísima gama de horarios, regida por la disponibilidad de tiempos y las necesidades de cada usuaria.⁷ Esta organización del tiempo no parece replicable ante una sofisticación tecnológica que impone mayor capilarización de los controles en el usufructo de equipos y en los procesos: ¿Cómo ponerlo operativo? ¿Se organizará con responsables por puesto/máquinas? ¿Tendremos trabajadores y trabajadoras, o usuarios y usuarias? ¿Cómo se administrarán los insumos, los adquiere el taller o se los proveen los usuarios? Además, ¿Cómo se vinculan con la curtiembre para proveerse de los cueros?

Finalmente, será necesario definir una gobernanza articuladora de las unidades productivas relativamente autónomas para cumplir con el objetivo de precio justo a la totalidad de la cadena para el agregado de valor. La determinación de los precios es la dimensión más política de la economía. Y sobre todo cuando se basan en un patrimonio adquirido vía financiamiento estatal. Será necesaria alguna alternativa consensuada y virtuosa para resolver la cuestión de la propiedad sobre los bienes de capital, actualmente patrimonio de la Asociación. Cesión, transferencia, comodato, alquiler... Alternativas con riesgos y potenciales conflictos, que implican costos asociados al proceso de producción.

En resumen, cuando revisamos la integralidad territorial, parece insuficiente adoptar formas organizativas que se subsuman a las necesidades de los procesos productivos, dado que se necesita integrar dimensiones que desbordan a las unidades productivas autónomas. Si no fuera así, se corre el riesgo de violentar la integración que da fuerza a la iniciativa territorial. En cualquier caso, librar la sobrevivencia del proyecto territorial a la exclusiva convivencia basada en la buena voluntad de las unidades organizacionales estaría fundado en un voluntarismo riesgoso por su precariedad.

6. Los actores y el patrón en la organización compleja

Hasta el momento, los financiamientos y las inversiones fueron gestionados por la Asociación y forman parte de su patrimonio, pero la escala adquirida no se condice con la capacidad instalada disponible para gestionar una nueva línea de producción tan ambiciosa. Esto les plantea el interrogante

⁶ Por ejemplo, procesamiento simultáneo de treinta pieles por tanda, remojado, depilado, descarnado, curtido.

⁷ 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, a demanda.

acerca de la viabilidad de continuar trabajando bajo la misma figura jurídica, y si por el contrario necesitan adoptar otra forma organizativa con cierta autonomía.

Se manifiestan dificultades, incertidumbres y complejidades con el proceso productivo y con la construcción de identidad del colectivo. Es crítico definir quiénes serán los que conformen los equipos de trabajo y la “división del trabajo” de acuerdo a las demandas del proceso de producción, administración y gerenciamiento. Esto supone acordar los criterios de acceso, pertenencia y salida de los integrantes directos en la actividad productiva.

La complejidad del proyecto se condice con la diversidad de los actores directamente involucrados. Hay un núcleo de “fundadores” que han puesto mucho tiempo, dedicación, y también decisiones que posibilitaron el estado de situación actual; algunos de ellos se retiraron de la experiencia, al integrarse al mercado laboral vía minería o empleo público local. También hay una cantidad de actores vinculados vía capacitaciones, que no involucran su tiempo ni su trabajo; solo están expectantes ante la nueva experiencia. Finalmente, hay una cantidad significativa de productores y productoras que no participan solidariamente de la gestión, pero que aspiran a proveer las pieles conservadas con la expectativa de obtener beneficios. No tienen hasta ahora un mercado para sus pieles, y pueden continuar así, ya que procesarlas puede darles un ingreso, pero también supone una tarea adicional.

Esta diversidad de actores comparte algunas dimensiones:

- Las dificultades objetivas en espacios desfavorecidos (clima, distancia, aislamiento relativo, espacialidad violentada o desarticulada, 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 de la experiencia fueron emergentes derivados de las definiciones erráticas acerca de las políticas públicas diseñadas para el sector: el proyecto se frenó cuando el Estado se retiró, más allá de los motivos por lo que esto haya sucedido.
- Cualquier actividad económica demanda un volumen de capital inicial 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 único inversor disponible es el Estado como fuente de recursos, en especial los financieros y técnicos.
- La calidad de las relaciones entre los actores y los promotores del desarrollo se fue estableciendo primero con personas “comprometidas” con el proyecto y que -por pertenecer a la estructura estatal- estuvieron en mejores condiciones relativas para identificar y a menudo gestionar las oportunidades de fomento. Por eso es importante el reconocimiento del trabajo técnico local, así como su estabilidad, ya que los vaivenes de las alianzas institucionales con los diferentes niveles de Estado se presentaron asociados a la estabilidad de los bienes relacionales puestos en juego entre los miembros de la Asociación en tanto gestores, y los técnicos que acompañaron y acompañan los diferentes trayectos.
- A pesar del tiempo transcurrido, no les escucharemos decir que el proyecto fracasó. 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 desde una organización de base capitalista, que priorizaría los bienes de capital por sobre los bienes relacionales. Conciben la producción como un factor que aporta 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, 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 dinámica relación con el entorno, desplegando trayectorias de largo aliento y fundamentadas en prácticas emancipatorias.
- En igual sentido, la identidad se sostiene en base a los bienes relacionales significantes de prácticas solidarias, concretas, cotidianas y colectivas operando bajo lógicas heterárquicas que refuerzan la idea de que lo colectivo es la solución a la adversidad.
- Las fronteras de lo colectivo desbordan y permean a la cuenca, que da sentido y delimita el territorio de pertenencia y de consideración, de reconocimiento. Es así que la espacialidad a modo de cartografía resulta de la experiencia y como necesidad analítica, dando entidad a localizaciones que fluyen, cambiantes, plasmando una flexibilidad temporo-espacial que se manifiesta en una elasticidad comunitaria, facilitando el ejercicio de lógicas complementarias “oportunistas”.
- La organización desborda la lógica de los límites, y extiende fronteras en una espacialidad fluctuante. Esta condición obliga a entramar una dinámica productiva que resiste y desborda la definición fordista de ‘un hombre, un puesto’ -que se trasunta en la base organizativa del cooperativismo de trabajo: “un trabajador, un socio”-, reivindicando la alternancia como una estrategia colectiva ante la generación de productos valorables. ¿Será la fiesta el factor integrador de un proceso de producción solidario sui generis?

7. Estrategia organizacional y formalización de la experiencia

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 de una experiencia 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.

Se están evaluando distintas experiencias y alternativas de organización, revisando la normativa y los 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, y a la vez evitar complicaciones. Existen figuras -como cooperativas de grado superior, consorcios de cooperación- que fomentan el asociativismo desde distintos espacios.

Recientemente el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) ha propuesto un nuevo modelo asociativo: la denominada “Cooperativa de actores múltiples” (INAES, 2020). 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 de mejorar las condiciones de vida en la cuenca, lo que sin dudas propiciará las condiciones cualitativas resultantes de un espacio económico, social y cultural más justo, complejo y diverso.

La resolución INAES 525/2021 presenta la figura de la Cooperativa Agropecuaria de Trabajo y Provisión de Servicios, para experiencias con asociados que trabajen colectivamente la tierra, o que se vinculan a modo de alianzas productivas para desplegar encadenamientos productivos colaborativos (siendo estos asociados en la sección trabajo), donde algunos asociados solamente acerquen su producción a la entidad y la vendan de manera colectiva mediante la cooperativa (siendo estos asociados de la sección provisión), y otros asociados responsables por la vinculación con los mercados. Modelo cooperativo abigarrado, resultado reflexivo, a manera de síntesis de diversas “capas de cebolla” en el amplio recorrido de las experiencias cooperativas en nuestro país.

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 la heterarquía, complementando objetivos comunes, pero con 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, 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 con antelación potenciales conflictos de intereses que podrían demandar alguna forma de resolución a futuro.
- Pensar en cierta Deslocalización Organizacional, dado que la adquisición de insumos y servicios, y la comercialización, se llevarán adelante fuera del espacio de la cuenca. 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 de la comunidad ampliada.
- 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 un derrame para el 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, evitando que los eventuales costos de la formalización impliquen precarización laboral. Para la dinamización de las cooperativas de trabajo -con especial atención de la unidad curtiembre- puede considerarse la alternativa que los y las trabajadoras elaboren un reglamento ad hoc, con participación y asesoramiento del INAES y el Ministerio de Trabajo, en el cual se contemplen derechos laborales, logrando un equilibrio justo y equitativo ante la necesidad de garantizarlos y fomentando una gestión flexible en la conducción de la unidad productiva.
- 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 y con la disponibilidad del patrimonio incorporado.

Conclusión

¿Lograremos entretrejer cueros y fibras como síntesis compleja entre intercambios y rituales? Mandato de vida en el tejido, violencia en el sacrificio, síntesis en los productos de la Pachamama, para la tierra y para la comunidad. Cuando el Estado dimensiona y reconoce las condiciones de territorios “fronterizos” para su significación, es posible y factible promover el desarrollo territorial con prácticas emancipadoras para y desde los actores.

Existe un camino recorrido, pero está pendiente una institucionalidad definida. Hasta hace un tiempo no se contaba con un modelo institucional social, cooperativo, capaz de abordar la producción como respuesta integral a un espacio local. La cooperativización provocará un desplazamiento distributivo por crédito productivo, reasignando y valorizando al interior y entrelazando los factores de producción, ya que se presenta como un esquema de alianzas, y es una expresión de las organizaciones que representa lo común, lo comunal, lo comunitario, la comunalidad. Pero no es aplicable cualquier modelo.

El objetivo último que hace a la experiencia consiste en brindar y sostener una alternativa productiva comunitaria que potencie la complementariedad con el territorio, ante una creciente vulnerabilidad social, productiva y cultural, producto de políticas de Estado que han resultado por lo general erráticas y de situaciones de crisis estructural que atraviesa el país. 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 cuando 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.

Es necesario que los promotores del desarrollo operen como servidores públicos para la reproducción de la vida, desbordando categorías económicas restrictivas y reforzando un territorio capaz de mantener su integración basada en un sistema multidimensional y complejo. Para eso es necesario que interrogar en qué medida algunas categorías resultan insuficientes para brindar respuestas eficaces a las trayectorias complejas, y escuchar la sabiduría de comunidades con experiencias de resistencia y regeneración ante la adversidad, que les aseguraron perdurar en el tiempo y mantener su dignidad, entendiendo el desarrollo como un sinónimo de la felicidad de los pueblos.

Referencias bibliográficas

Administración De Parques Nacionales
(2019). Plan de Gestión 2018-2024.
Monumento Natural Laguna de los Pozuelos.
Disponible en:

https://sib.gob.ar/archivos/PG_PO_20192024.pdf

Agustinho, M.A.; Barbarich, J.A.; Garcés, C.A. (2010). La encrucijada de un estado que legitima prácticas ambiguas: historias de posesión-propiedad y contradicciones. La puna argentina de Jujuy en los siglos XIX y XX. VIII. En *Congreso latinoamericano de sociología rural*. Porto de Galinhas, noviembre.

Agustinho, M. A.; Vargas, R. I., (2020). El desafío de industrializar la ganadería de altura en la ruralidad. La experiencia de la asociación solidaria Las Vicuñitas, Rinconada, Jujuy. *IDELCOOP*, 231 pp 183-206. Disponible en: https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/experiencias_3.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. Disponible en: <https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/handle/20.500.12123/9737>

Capra, F. (2008). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Anagrama.

Chávez, M. F., Echenique M., Longoni A. y Vittar M. C. (2015). *La producción y comercialización de carne de la agricultura familiar en la puna jujeña*. Jujuy Ediciones INTA-IPAF. Disponible en: <https://inta.gob.ar/documentos/la-produccion-y-comercializacion-de-carne-de-la-agricultura-familiar-en-la-puna-jujena>

García, R. (2007). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa.

González de Prada, M. V. (2018). *Contrato y reciprocidad. Hacia un derecho intercultural*. Ed. ASTREA, Buenos Aires. González Meyer, R. (2017). *Ensayos sobre economía cooperativa, solidaria y autogestionaria*. Editorial FORJA, Santiago de Chile.

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social INAES (2020). Resolución 525/2020. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/244013/20210506>

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.

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación (MECON), (2010). *Plan de Competitividad del conglomerado productivo camélidos de la provincia de Jujuy*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ramírez, R. (2019). Los "bienes relacionales" en la socioecología política de la vida buena. 8. 1-20. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/335420592Los_bienes_relacionales_en_la_socioecologia_politica_de_la_vida_buena

Rivera Cusicanqui, S. (2018): *Un mundo ch'ixi es posible. Ensayos desde un presente en crisis*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Tinta Limón.

Tassi, N.; Poma, W (2020). *Los caminos de la economía popular: circuitos económicos populares y reconfiguraciones regionales. Temáticas Sociales*. Disponible en: <http://isidore.science/document/10670/1.2dfv06>