

# El desafío de industrializar la ganadería de altura en la ruralidad

## LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARIA LAS VICUÑITAS, RINCONADA, JUJUY

MARÍA ALEJANDRA AGUSTINHO<sup>1</sup> Y ROMINA INÉS VARGAS<sup>2</sup>

### Resumen

*El presente trabajo reflexiona acerca de la importancia de los bienes relacionales como factores de cohesión y sustentabilidad asociativos para las organizaciones de la Economía Social, en contextos de sistemas sociales con alta complejidad, a través del seguimiento de un caso. Se resume una trayectoria de más de dos décadas de la Asociación Solidaria Las Vicuñitas, grupo de productoras y productores ganaderos y artesanas que se dedican a la cría camélidos domésticos en Rinconada, puna de Jujuy, en el noroeste de la provincia. Se enfatiza la modalidad de articulación en relación con las políticas de Estado, con una experiencia de alianzas que el territorio afronta desde 2012, cuando inician con el desarrollo de la cadena para agregar valor a las pieles de llama y oveja. Se exponen los vaivenes de la experiencia técnica y política para acompañar el proceso, y la incertidumbre acerca de la experiencia sincrética cuando se proponen afrontar la integración local de todos los eslabones de valor asociados a la cadena del cuero de llama, con el núcleo del proceso productivo propuesto desde un establecimiento de base mecanizado.*

**Palabras clave:** cadenas de agregado de valor local, sistemas complejos, bienes relacionales, industrializar la ruralidad, Asociación Solidaria Las Vicuñitas.

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:  
31/10/2019

Fecha de aprobación:  
20/04/2020

---

Revista *Idelcoop*,  
N° 231, *El desafío de industrializar la ganadería de altura en la ruralidad. La experiencia de la Asociación Solidaria las Vicuñitas, Rinconada, Jujuy*

ISSN 0327-1919. P.  
183-206 / Sección:  
Experiencias y Prácticas

---

---

<sup>1</sup> Licenciada en Sociología (UBA) y Magister en Epistemología y Metodología de las Ciencias (UNMDP). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Jujuy. Docente e investigadora en Economía social, Ciencias sociales y Epistemología de las ciencias. Directora Técnica de Proyecto COFECYT PFIP 2017, Jujuy. Correo electrónico: aleagustinho@gmail.com

<sup>2</sup> Contadora pública egresada de la UNJu, diplomada en emprendedurismo social (UCASAL) Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Jujuy. Docente investigadora de Economía Social e Introducción a las Ciencias Sociales. Correo electrónico: rominavargas@face.unju.edu.ar

## Resumo

### **O desafio de industrializar a pecuária de altitude nas áreas rurais. A experiência da Associação Solidária Las Vicuñitas, Rinconada, Província de Jujuy**

*O presente trabalho reflete, por meio do monitoramento de um caso, sobre a importância dos bens relacionais como fatores associativos de coesão e sustentabilidade para organizações da Economia Social, em contextos de sistemas sociais altamente complexos.*

*Resume-se uma trajetória de mais de duas décadas da Associação Solidária Las Vicuñitas, grupo de produtoras e produtores de gado e de artesanatos dedicados aos camelídeos domésticos na Rinconada, a Puna de Jujuy, noroeste da província.*

*Dá-se ênfase à modalidade de articulação com políticas do Estado baseadas em alianças que o território vem executando de 2012, quando iniciaram o desenvolvimento da cadeia para acrescentar valor às peles de lhama e ovelha.*

*Os altos e baixos da experiência técnica e política que acompanha o processo são expostos bem como a incerteza sobre a experiência do processo de sincretismo ao enfrentarem a integração local de todos os elos de valor associados à cadeia de couro de lhama com o núcleo do processo produtivo, partindo de um estabelecimento mecanizado de base.*

**Palavra-chave:** cadeia de agregação de valor local, sistemas complexos, bens relacionais, industrialização do setor rural, Associação Solidária Las Vicuñitas.

---

## Abstract

### **The Challenge of industrializing high altitude livestock farming in rural areas. The experience of Asociación Solidaria Las Vicuñitas, Rinconada, Jujuy**

*The present work, based on the monitoring of a case, reflects on the importance of relational goods as factors of associative cohesion and sustainability for social economy organizations, in contexts of highly complex social systems. The article summarizes the experience of over two decades of Asociación Solidaria Las Vicuñitas, a group of livestock producers and artisans dedicated to rearing domestic camelids in Rinconada, the Puna region in the northwest of the province of Jujuy. The articulation with state policies is emphasized by means of the alliances that the people of the territory have formed since 2012, when they began creating a chain that would enable them to add value to llama and sheep skins. The ups and downs of the technical and political experience that occurred*

*during the process are presented. Additionally, this work approaches the uncertainties faced when the farmers and artisans intend to locally integrate all the value links associated to the llama leather chain with the core of the productive process proposed to them from a mechanized base establishment.*

**Keywords:** *local value added chains, complex systems, relational goods, industrialize rurality, Asociación Solidaria Las Vicuñitas.*

---

## TRAYECTORIAS Y CONTEXTO

La Puna de Jujuy se caracteriza por la rudeza de su geografía y su clima. Está ubicada sobre los 3500 metros sobre el nivel del mar, y sus recursos naturales son específicos y altamente adaptados para la sobrevivencia. Las características hostiles del ambiente operan como barrera cuando se pretenden incorporar en sus territorios recursos productivos foráneos. La agricultura ha sido desde los orígenes una actividad restringida a espacios muy acotados. La Puna –en Argentina–, o altiplano – en Bolivia y Perú–, es una tierra en donde reinan el sol y el frío, y donde los árboles no encuentran cabida.

Sin embargo, es uno de los espacios con poblamiento humano más antiguo, indicio de la suficiencia y diversidad de recursos para la vida humana cuando las estrategias sociales y comunitarias afrontan la complejidad como experiencia. Desde sus orígenes, las culturas locales construyen su sentido colectivo basándose en una íntima vinculación con la naturaleza, y el espacio jujeño, en su integración de Puna y Quebradas, es uno de los primeros lugares en donde se desarrollan los procesos para la domesticación de alimentos (papas, porotos y camélidos).

El proceso de ocupación originario de los espacios andinos es de larga data, ininterrumpido, y paulatinamente más complejo. Se basa en un patrón de estructuración con intensa conectividad entre bienes y personas, las que se desplazan en el territorio reconociéndolo, respetándolo, representándolo y representándose. La diversificación -basada en la observación y la consideración de las particularidades geográficas y culturales- opera como un mecanismo político fundante de imperios, que construyen prestigio y poder a través de estilos de dominación que, por lo general, no incluyen el aniquilamiento como práctica.

El proceso de ocupación originario de los espacios andinos es de larga data, ininterrumpido, y paulatinamente más complejo. Se basa en un patrón de estructuración con intensa conectividad entre bienes y personas, las que se desplazan en el territorio reconociéndolo, respetándolo, representándolo y representándose.

Con la invasión colonial, la reconfiguración del territorio se ordena como un nuevo complejo superpuesto parcialmente con las redes originarias, regido por el cerro Rico de Potosí como centro de la explotación del dominio europeo. Intensos y violentos procesos de dominación incluyen la pedagogía del arte colonial pretendiendo la supresión de las culturas locales originarias. Por otro lado, la ruralidad organizada en base a la ganadería de altura pastoril, y el desplazamiento de poblaciones humanas, fueron prácticas habituales, integradas en los circuitos de bienes y personas que dieron vida al medio colonial de dominación. La asociación identitaria entre agricultura y minería es también muy antigua, aunque compleja y variable, en razón de los sucesivos procesos de dominación y resistencia a los que los poblamientos locales se vieron sometidos.

Este complejo sistema se desarticula aceleradamente con la conformación del Estado nacional argentino, lo que modifica su lógica de integración territorial sistémica. Las fronteras modernas definidas desde los Estados Nacionales desacoplan las fuentes de ingreso y subsistencia de las comunidades locales, y redefinen al norte argentino como un territorio periférico y de frontera, fracturado por una realidad nuevamente impuesta

desde fuera de la propia dinámica territorial local y regional.<sup>3</sup>

La circulación en el territorio como característica cultural propia de los pueblos andinos vuelve a reconfigurarse cuando sus miembros resultan cooptados como mano de obra, y son forzados a integrar los circuitos de producción regionales, como la caña de azúcar o el tabaco, lo que consolida una estrategia de sobrevivencia basada en la movilidad, e institucionalizada en el trabajo jornalero temporario, dominante en la región desde hace un siglo.

El ingreso salarial proveniente del pago por tareas estacionales (jornaleros) se instala hacia 1920, y termina integrado a la estrategia de subsistencia de estos campesinos. Por esta razón los cambios tecnológicos, productivos y económicos en los años 70 impactaron negativamente, afectando tanto la composición de la estructura de ingresos de los hogares como su desenvolvimiento. Solo como ejemplo, se sabe que durante la década de 1970 las actividades productivas regio-

nales empleaban alrededor de 10.000 personas, pero que hacia la década del noventa lo integraban solamente un tercio de esa oferta laboral. Así, durante el régimen menemista, las estadísticas oficiales indican que el campesinado alcanza niveles de desocupación del 50 % y un nivel de pobreza del 70 %.<sup>4</sup>

La profundización de las políticas de Estado de corte neoliberal en los '90, derivan en una situación de crisis estructural que se pone de manifiesto con la emergencia de las movilizaciones sociales. El Estado responde a los reclamos de los trabajadores desocupados por medio de la emisión de planes sociales alimentarios, sanitarios, y planes transitorios para el empleo, y lo hace a través de programas con financiamiento internacional. Con ello se pretende paliar los ingresos monetarios campesinos de la Puna y la Quebrada de Jujuy, los que anteriormente eran obtenidos en las zafras o las cosechas estacionales de los valles. Queda claro que el problema está lejos de ser resuelto y las propuestas de políticas inciden solo tangencialmente... La tradición de reproducción ampliada de la agricultura familiar en base a una canasta con múltiples ingresos, a menudo se sostiene reemplazando los ingresos del trabajo rural jornalizado y estacional, por los ingresos estatales de los subsidios a la desocupación, planes, empleo municipal precarizado, entre otras posibles fuentes.<sup>5</sup>

Con la invasión colonial,  
la reconfiguración del territorio se  
ordena como un nuevo complejo  
superpuesto parcialmente con las redes  
originarias, regido por el cerro Rico de  
Potosí como centro de la explotación  
del dominio europeo. Intensos y violentos  
procesos de dominación incluyen  
la pedagogía del arte colonial  
pretendiendo la supresión de las  
culturas locales originarias.

Esta nueva estructura social inédita en la Argentina antes de la dictadura cívico-militar, sin dudas objetivamente deteriorada, en Jujuy es un proceso que, desde el discurso académico y político oficial de los últimos años, suele describirse como una matriz productiva "invertida", realidad en donde el principal empleador es el Estado, con un sector privado que no supera la barrera de los mil estableci-

<sup>3</sup> Agustinho, Barbarich, Garcés (2010).

<sup>4</sup> Giarraca (1994).

<sup>5</sup> MECON (2010).

mientos, conformado mayoritariamente por micropymes, con problemas estructurales asociados a baja productividad e innovación, y menos de una decena de grandes empresas dedicadas a la agroindustria o a la minería, con cadenas productivas integradas verticalmente, sin líneas de proveedores locales que consoliden un entramado productivo más o menos virtuoso para el territorio en cuestión. Una parte importante de la población se dedica a la producción rural, con casi tres mil Agricultores Familiares. Se trata de pequeños productores campesinos parcialmente proletarizados (campesino y además trabajador migrante temporario, rural o urbano, empleo municipal, planes sociales, subsidios) con identidad indígena. Es muy importante el rol de las mujeres, ya que protagonizan y operan en las prácticas a través de las cuales es posible el anclaje vital de las personas en sus comunidades, ejerciendo por lo general la jefatura de la unidad doméstica.

En resumen, uno de los principales desafíos para estos actores sociales ha consistido en redefinir estrategias para resolver tanto los

La circulación en el territorio como característica cultural propia de los pueblos andinos vuelve a reconfigurarse cuando sus miembros resultan cooptados como mano de obra, y son forzados a integrar los circuitos de producción regionales, como la caña de azúcar o el tabaco, lo que consolida una estrategia de sobrevivencia basada en la movilidad, e institucionalizada en el trabajo jornalero temporario, dominante en la región desde hace un siglo.

desacoples sociales como los productivos, dado que padecen las dificultades propias del esfuerzo constante por superar la desarticulación entre territorios con potencial de complementariedad, y a los crecientes niveles de vulnerabilidad social, productiva y cultural.

En este contexto se encuentra la Asociación Solidaria Las Vicuñitas, una organización conformada en 1997, y que actualmente tiene alrededor de 50 socios activos, artesanos y productores ganaderos, la mayoría residentes de la cabecera del departamento de Rinconada, y el resto integradas geográficamente en la cuenca de la Laguna de Pozuelos, situada a 3600 metros sobre el nivel del mar, reserva internacional de biósfera y altamente considerada por los lugareños.

## LA CONFIGURACIÓN DE UNA IDENTIDAD DE BASE ASOCIATIVA

Con historia y práctica ancestral en la producción de artesanías textiles en hilados y tejidos elaborados a partir de su propia producción primaria (lana de oveja, fibra de llama), en los talleres de la Asociación utilizan tintes naturales, practican el trabajo asociativo con formas autogestionadas, y llevan adelante actividades periódicas destinadas al análisis de su situación y la del territorio como productores y artesanos. Despliegan competencias para el estudio de alternativas o posibilidades de desarrollo para la comunidad, y son activos cuando de la innovación de productos se trata. Fomentan y gestionan habilidades por medio de capacitaciones en diferentes disciplinas o temáticas que son relevantes para la vida en comunidad, planificando por ejemplo cómo ingresar con sus productos al mercado pero sin resignar identidad. Democráticamente, toman decisiones de manera consensuada, se vinculan con otras organizaciones e instituciones locales, regionales o internacionales y se manejan con

Con historia y práctica ancestral en la producción de artesanías textiles en hilados y tejidos elaborados a partir de su propia producción primaria (lana de oveja, fibra de llama), en los talleres de la Asociación utilizan tintes naturales, practican el trabajo asociativo con formas autogestionadas.

dinámicas horizontales, lo que les permite reforzar su trabajo mancomunado. Vale resaltar aquí que las reflexiones grupales y las reivindicaciones de género forman parte de las prácticas regulares en la toma de decisiones y en el esquema de gobernanza del colectivo.

Como organización con anclaje territorial local, cuestionan la actividad minera, tema extremadamente sensible debido a la reactivación de un proyecto extractivo a escasos kilómetros de la localidad (proyecto Chinchillas, de capitales canadienses, es una explotación extractiva a cielo abierto de plata, plomo y zinc). La activación del proyecto trasnacional impactó fuertemente, tanto en la Asociación como en la región de Pozuelos, ya que varios de sus integrantes jóvenes finalmente decidieron incorporarse como trabajadoras y trabajadores de la mina, con salarios relativamente más altos a los ingresos habituales en la zona.

Una de las mayores fortalezas de la organización es la activa pertenencia y participación como miembros de la Red Puna, organización social y política integrada por más de treinta organizaciones territoriales de la provincia, que articula a mil familias de comunidades aborígenes, campesinos y artesanas de la Puna y la Quebrada. La Red opera en este vasto territorio desde hace casi treinta

años, y la Asociación la integra casi desde sus orígenes, lo que les brindó desde un principio herramientas de empoderamiento, y para fortalecer a su organización.

Asimismo, la activa participación en la Red es oportunidad para superar el aislamiento geográfico relativo en que se encuentran, ya que por el involucramiento en ese entramado tienen capacidad para recorrer distintos puntos del país, pues estas son oportunidades que se les presentan para comercializar productos y consolidar saberes. Se movilizan hacia San Salvador de Jujuy, Catamarca, Buenos Aires, ya sea para participar en ferias o bien para asistir a presentaciones de moda y diseño para exhibir sus productos. Asimismo articulan intercambios de saberes, tanto con artesanos y artesanas del noroeste de Argentina como de la región andina de Perú y de Bolivia, a través de su adhesión a la organización internacional Vía Campesina. Cuentan con algunas experiencias globales, tales como la exhibición de sus productos en ferias internacionales de diseño.

Periódicamente desarrollan experiencias comunitarias para evaluación y autoevaluación (FODA), y se integran en experiencias de formación en liderazgo, género, gobernanza y empoderamiento. Son relativamente autónomos de los poderes políticos locales, vinculándose con los mismos a través de estrategias oportunistas y complejas.

Los estilos comerciales se basan en la valoración de la baja escala y una relativa diversificación de productos y de puntos de venta, los que son el sostén a partir del cual buscan fortalecerse, gestionando habitualmente el apoyo de diferentes instituciones, y generando nichos para la comercialización de sus productos a un precio adecuado, "justo". Priorizan la participación en experiencias en donde los intermediarios son mínimos, y donde el vínculo comercial del productor con el consumi-

dor sea lo más directo posible, lo que constituye una línea de política y una definición de trabajo de la red a la que pertenecen y a la que adhieren. Resulta sugestivo que habitualmente desisten de participar en convocatorias para integrarse a experiencias de comercialización en donde se prioriza la participación de “emprendedores”, volcando su esfuerzo a dinamizar espacios colectivos, políticamente reconocidos por sus comunidades.

Conscientes del camino recorrido, en 2012 se sienten consolidados en el área textil, con un sistema integrado, con identidad propia, con un grupo de artesanas y artesanos bastante estable, haciendo que el esquema de trabajo resulte viable y tenga dinámica propia. Y entienden que tienen habilidades y recursos para comenzar con la valorización de pieles animales como una nueva línea de actividad, desconocida en la zona, al menos como cadena de valor local.

Con un fuerte mandato grupal, basado en que las decisiones sobre la unidad productiva de cueros se fundaran en principios de bienestar comunitario y territorial, en todo momento la reflexión y la toma de decisiones se fundamentó en la integración de la cuenca a través de sus productores, para “mejorar la calidad de vida”, fueran o no integrantes de la asociación.

Sólo cuando se sintieron consolidados y estables con la experiencia en la producción de textiles, se propusieron liderar el proceso de valorización de las pieles, dado que se auto-definen como productores ganaderos que hacen agregado de valor a sus productos. Eran conscientes de que las pieles se desperdician, tienen precio ruin en las barracas, y no constituyen un producto preciado a nivel local.

Sin embargo, la decisión de involucrarse en un proyecto tan novedoso (y también ries-

Democráticamente, toman decisiones de manera consensuada, se vinculan con otras organizaciones e instituciones locales, regionales o internacionales y se manejan con dinámicas horizontales. Las reflexiones grupales y las reivindicaciones de género forman parte de las prácticas regulares en la toma de decisiones y en el esquema de gobernanza del colectivo.

goso para el buen nombre de la Asociación) se encuentra indisolublemente asociada a la identificación de una oportunidad tecnológica ofrecida desde el Estado: hacer curtido de pieles sin generar daños a la Madre Tierra.

## DE LOS BIENES RELACIONALES Y EL PATRÓN IDENTITARIO

A estas productoras y productores los orienta el propósito de generar sus bases materiales para la reproducción ampliada de la vida, una vida con autonomía, con el incremento paulatino de sus grados de libertad, para un buen vivir. En este marco, comprender la trayectoria de la Asociación es reconocer que el desarrollo de estrategias asociativas territoriales ha sido una herramienta significativa que le permite sostenerse y crecer en el tiempo. Sus miembros entienden que el espacio de construcción tiene que ser diverso, y sostenido en base a la identidad colectiva. Comprenden que reconocer las propias capacidades es una clave central para seguir creciendo, para resistir embates, concretando actividades diversas que refuerzan sus orígenes, su identidad cultural, su formación, y su habilidad política para adaptarse a los cambios y superar los escollos.

El sincretismo es una constante en las actividades culturales. Son activos participantes de las celebraciones religiosas en las diferentes fechas del calendario católico, como las festividades a San Santiago, o al patrono de la localidad, San José. También de celebraciones ancestrales como la Pachamama o las fiestas carnestolendas. Un sector importante de la comunidad resiste la visión evangélica que pretende la destrucción de imágenes y representaciones de carácter religioso, fenómeno que sin embargo avanza y se va instalando entre la población local.

En todos estos años la Asociación ha ido asignando una parte de sus ingresos para adquirir diversos bienes de uso comunitario, tales como ollas de hasta 50 litros para elaborar comida durante eventos sociales, una cantidad significativa de sillas y vajilla plástica, entre otros bienes destinados a usos no productivos y que se encuentran en disponibilidad para cualquier evento o festividad, ya sea organizadas por la Asociación o por la comunidad. Mantener y sostener esta di-

Sus miembros entienden que el espacio de construcción tiene que ser diverso y sostenido en base a la identidad colectiva. Comprenden que reconocer las propias capacidades es una clave central para seguir creciendo, para resistir embates, concretando actividades diversas que refuerzan sus orígenes, su identidad cultural, su formación, y su habilidad política para adaptarse a los cambios y superar los escollos.

mensión en la vida de la Asociación es de un esfuerzo de gestión evidente y relevante, que nos llevó a indagar posibles explicaciones acerca de estas prácticas. Fue así que comenzamos a comprender esta faceta organizativa al abordar la categoría de los denominados como bienes relacionales.

Esta categoría conceptual, que comienza a ser trabajada hace aproximadamente una década, se esboza en el Ecuador de la reforma constitucional, cuando se desencadena la reflexión acerca de cómo dimensionar tiempos del buen vivir en una sociedad que pretendía posicionar la economía solidaria como dimensión macroeconómica, y en relación y jerarquía análoga a las otras variables de la economía nacional.

Siguiendo a Bruni,<sup>6</sup> sostenemos que, a diferencia de los bienes públicos o privados, los bienes relacionales solo pueden ser «poseídos» por un mutuo acuerdo; y, dado que dependen de la interacción con otro ser humano, son apreciados únicamente en la medida en que generan una reciprocidad compartida; los bienes relacionales son bienes que han sido mal denominados inmateriales dentro de la literatura especializada, por no tener usualmente precio de mercado.

La intensidad de aplicación de los bienes relacionales sostiene y refuerza vínculos perdurables, subsumiendo a ellos la materialidad y la mercantilización, razón por la cual los bienes materiales se presentan subordinados, como soporte y como medio para el ejercicio efectivo de los bienes relacionales. Los bienes relacionales resultan entonces uno de los factores más importantes para la cohesión del colectivo y la retención de sus miembros, y en particular cuando se trata de organizaciones que preten-

<sup>6</sup>Bruni (2010: 130).

A diferencia de los bienes públicos o privados, los bienes relacionales solo pueden ser «poseídos» por un mutuo acuerdo; y, dado que dependen de la interacción con otro ser humano, son apreciados únicamente en la medida en que generan una reciprocidad compartida; los bienes relacionales son bienes que han sido mal denominados inmateriales dentro de la literatura especializada, por no tener usualmente precio de mercado.

den obtener resultados económicos en entornos poco favorables.

Reforzar el relacionamiento en el colectivo económico resulta una práctica significativa cuando deben enfrentar períodos de adversidad para la comunidad, dado que el mayor sufrimiento social se manifiesta cada vez que las y los jóvenes se ven obligados a emigrar por falta de oportunidades, con riesgo de desafiliación social. Es visible el esfuerzo que adicionan en la organización de festividades cuando se sienten bajo amenaza de desafiliación, sea porque comienzan épocas de crisis, o cuando perciben que el estado retira apoyos, o cuando aparecen proyectos como los enclaves mineros, que ponen en riesgo sus formas de vida y los equilibrios de y con la Madre Tierra, la que otorga el sentido total a sus prácticas más significativas.

Vale aquí, por la pertinencia del caso, comentar la experiencia de las Olimpiadas Infantiles que la Asociación lleva adelante desde hace una década durante la primera semana de enero (en celebración de Reyes). Es notoria la inversión de una cantidad significativa de

recursos (bienes relacionales, monetarios y físicos) para su organización. Tienen como protagonistas a los niños y las niñas de todo el departamento de Rinconada, durante tres o cuatro días en esa primera semana del año. En ese marco fomentan actividades lúdicas grupales, que agrupan como “disciplinas culturales” y “disciplinas deportivas y recreativas”.

Priorizan la recuperación de saberes tradicionales como contenido para los retos entre equipos, y generan un importante abanico de opciones:

Uso del quechua. Adoración del niño Jesús con vestimenta típica originaria. Tabeada y sapo. Talentos culturales en copla. Exposición de hierbas medicinales y aromáticas que comienza con su recolección en los cerros y finaliza con degustación de té y comida, competencia de saberes. Mismido de lana, estatuas de arcilla, pintura en laja, jineteada de bebés, disfraces de mascotas y de ganado. Competencias de ciclismo, atletismo, maratón, carreras de 100 metros, fulbito<sup>7</sup>.

Finalizan con entrega de premios para cada uno de los equipos mixtos que formaron parte en las competencias, y con reparto de juguetes para cada niña o niño participante del evento. Y por supuesto, algún sorteo de premio mayor y una comida comunitaria.

Realizan con varios meses de antelación un trabajo muy arduo, para conseguir donaciones, financiamientos no reembolsables, auspiciantes, etc. Se sienten muy orgullosos por esta actividad, y por el esfuerzo colectivo para concretarla: “...aunque a veces el Estado se borre...”<sup>8</sup>

Si bien el esfuerzo que realizan en la consolidación y multiplicación de los bienes relacionales con su comunidad de pertenencia

<sup>7</sup> El detalle de actividades fue elaborado desde la folletería que utilizan cada año para divulgar la actividad.

<sup>8</sup> Alanoca, Gerardo, entrevista, 2017.

es intenso, no lo es menor cuando los desenvuelven en relación a las trayectorias de vinculación con los organismos técnicos y las políticas públicas de fomento.

Al revisar las prácticas relacionales enfocadas al desenvolvimiento de los factores asociados a su economía, verificamos que la organización articula en el territorio con líneas técnicas y de financiamiento que a menudo resultan escasamente discriminadas, fundando sus acciones en estrategias definidas en el colectivo, pero sin priorizar objetivos, al menos de manera visible, y buscando su cumplimiento de modo “poco racional”. Este aspecto es visibilizado a menudo por los equipos técnicos de los organismos que se desempeñan en territorio. “Presentan el mismo proyecto en todos lados” es un reclamo que se escucha con frecuencia. Hay siempre una certeza: “no dejan una puerta sin tocar, por las dudas”, “antes de entregar fondos, asegurate de que no estén recibiendo el dinero de otro lado”.

Para revisar las prácticas relacionales en cuanto al caso de la cadena de valor del cuero, se reconstruyeron las trayectorias y relaciones que la organización desarrolló con el entorno institucional. Es posible verificar que son demandantes activos de recursos diversos a diversas y múltiples instituciones y que la razonabilidad con la que operan se funda en dos lógicas, a veces superpuestas o parcialmente complementarias.

Por una parte, el objetivo de la organización se va construyendo “pasito a pasito”, operando a través de múltiples solicitudes asociadas a diversos objetivos puntuales, de montos reducidos, bajo un esquema de “un componente de proyecto por una fuente de satisfacción”. Desde la perspectiva de los técnicos es difícil entender a dónde pretenden llegar, cuál es el objetivo que integra las diversas gestiones que se llevan adelante. Un

ejemplo es la dinámica sobre los microcréditos, o las finanzas solidarias, en las cuales tienen larga experiencia. A menudo sucede que los recursos obtenidos no logran compensar el esfuerzo o la inversión realizados para cumplir el objetivo puntual, al menos desde nuestra racionalidad de cálculo.

Pero también, suelen proponerse llevar adelante algún proyecto integral y de mediano o largo plazo, capaz de satisfacer –al menos en las ideas- todos los componentes involucrados para la consecución del gran objetivo general. Y en este caso, la inclusión o involucramiento de las instituciones –y sobre todo la garantía de inclusión de los técnicos a quienes ellos reconocen y respetan- se manifiesta como necesidad de fomento al desarrollo, pero también como una integración relacional hacia y desde los participantes, en donde la necesidad técnica definida y delimitada por las características del mismo proyecto productivo se encuentra a menudo subordinada al reconocimiento de los vínculos y la multiplicación de los bienes relacionales.

Dicho de otro modo, los proyectos integrales se van conformando más como alianzas (capitales y bienes relacionales) que como una asignación técnica -neutral- 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.)

En estos casos, la racionalidad técnica afirmaríala escasa razonabilidad de un proyecto que involucra a todos los actores “que creen en el proyecto”. La certeza de que algunos de esos actores nunca operarán efectivamente sobre alguno de los componentes que harán a la gestión del proyecto es compartida.

Sin embargo, es necesario e importante que esos actores aparezcan vinculados, comprometidos, reconocidos.

Aquí el bien relacional se manifiesta asociado 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, y están adicionados indisolublemente como un aspecto más a la razonabilidad del proyecto propuesto.

Para el caso concreto de la cadena de valor del cuero se vincularon al proyecto organismos técnicos y de fomento del desarrollo tales como la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF), el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), las leyes nacionales con adhesión provincial, Ley Ovina y Ley Caprina, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Programa "Manufacturas Argentinas" (Ministerio de Agroindustria) y el Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT) todos con jurisdicción nacional y oficinas operando en territorio provincial. Asimismo, vinculan a la Corporación para el Desarrollo de la Cuenca de Pozuelos (CODEPO), a la Dirección Provincial de Desarrollo Ganadero y a la Secretaría de Economía Popular del Ministerio de Desarrollo Productivo del gobierno provincial. También a la Comisión Municipal de Rinconada, y no podía estar ausente la Universidad Nacional de Jujuy, a través de las Facultades de Ingeniería y de Ciencias Económicas. Los miembros del grupo también decidieron convocar a empresas locales de diseño, marroquinería y talabartería, con quienes tienen relaciones de confianza consolidadas, y basadas en la reciprocidad y el reconocimiento de valores como la honestidad y el respeto, y con manifiesta valorización externa del estilo

de trabajo llevado adelante por la Asociación como colectivo local.

Sólo en los componentes que tenían vacancias técnicas insalvables con los recursos locales apelaron a integrar actores nuevos o desconocidos, tales los casos de la Fundación Miguel Lillo, quien brinda asistencia técnica para la caracterización histológica de las pieles de llama, y la Universidad Nacional San Pablo-T de gestión privada, con la que disponen de los conocimientos especializados en el diseño aplicado a productos en cuero, ambos de la provincia de Tucumán.

Por otra parte, se observa que se ponen en evidencia y en juego los estilos de empoderamiento practicados durante su historia, que dan continuidad y consolidan un trabajo en red muy significativo, como principal herramienta para superar el aislamiento objetivo del territorio.

Con una fuerte tradición textil de más de dos décadas y una experticia adquirida por su continua participación en la Red Puna, es que el grupo de productores y productoras ha permanecido con movimiento continuo, generando recursos mercantiles y extra mercantiles para sostener condiciones de vida digna a través de los diferentes vínculos institucionales de los que forma parte. De esta manera es que puede ampliar sus límites y expandirse.

Todo lo expuesto, en los hechos implica un arduo trabajo para los miembros de la Asociación ya que una parte significativa de sus tiempos vitales se concentran en la gestión y el relacionamiento, tanto entre sus miembros, como con su entorno social más cercano, y con una diversidad de instituciones públicas y privadas con las cuales se involucra, según las necesidades y las oportunidades.

Comprender aquí lo que significan los bienes relacionales es entender que existen otro tipo de necesidades, aquellas que hacen al sentido de identidad y de solidaridad de una organización, y que son las generadoras genuinas de bienestar humano.

¿Qué los lleva al convencimiento de que invertir una cantidad significativa de tiempo y esfuerzo en estas prácticas es lo que dará resultado “para concretar sus sueños”? Aquí apelamos nuevamente a la noción de bienes relacionales. Como sostiene Martha Nussbaum en relación a la ética aristotélica: “amistad, amor, y participación civil o política en la democracia son los tres bienes básicos relacionales”<sup>9</sup>

Podemos afirmar así que la generación de acciones que constituyen el entramado social de la comunidad, el sentido de reciprocidad, compromiso, pertenencia y de solidaridad, las redes asociativas donde los vemos volcados, el respeto por la pachamama, que es vida, territorio e identidad, donde toman lo que necesitan pidiendo permiso a la naturaleza para su buen vivir, el conocimiento y reconocimiento de su espacio y del territorio, los procesos de deliberación democráticos, comunitarios y participativos, son los que otorgan contenido a sus bienes relacionales, y son significativos para sostener la continuidad y la reproducción ampliada de la vida para quienes integran la Asociación.

Según la tradición occidental y moderna, hemos establecido que estamos bien, o mejoramos nuestra situación en función de la cantidad de bienes y servicios de mercado que adquiri-

mos y consumidos, en consecuencia nos resulta difícil comprender cómo otras personas “con menos, son más felices”. Por ello al momento de definir el nivel de vida de una población consideramos que una comunidad o sociedad es poseedora de riqueza cuanto mayor es la cantidad de bienes que produce, acumula o consume. Sin embargo, la relación entre niveles de ingresos o renta y nivel de bienestar, está lejos de ser causal. Menos aún, está muy lejos de ser una relación necesariamente virtuosa.

Comprender aquí lo que significan los bienes relacionales es entender que existen otro tipo de necesidades, aquellas que hacen al sentido de identidad y de solidaridad de una organización, y que son las generadoras genuinas de bienestar humano.

Esos bienes no acumulables pero reproducibles a través de prácticas y relaciones sociales son el fundamento de los que le dan sentido al vivir bien de las personas y sus unidades domésticas, son los que generan un ambiente favorable y propositivo para los miembros de una comunidad, son los que potencian valores como la cooperación, la solidaridad y la reciprocidad, pero además son aquellos que no se pueden comprar ni vender. Es importante tenerlos presentes al trabajar con una organización como la Asociación Solidaria las Vicuñitas, ya que son los bienes que ellos ponen en juego como recursos autopoiéticos, con la pretensión de sostener y reforzar su identidad ante relaciones con un entorno que a menudo puede generarles desequilibrios orgánicos, de sistema.

## CONSIDERACIONES ACERCA DE LOS RECURSOS EN LA CADENA DE VALOR DEL CUERO DE LLAMA Y LOS ORGANISMOS TÉCNICOS

La Industrialización de la Ruralidad, uno de los tres ejes centrales definidos en el Plan Estratégico del Instituto Nacional de Tecnología Industrial entre 2009 y 2014, dio

<sup>9</sup> Nussbaum (2007: 176).

entidad institucional a políticas nacionales orientadas al desarrollo de las cadenas de valor para la producción de bienes, destinadas al sector de la Agricultura Familiar y sus formas organizativas. A través de un diagnóstico sobre los recursos disponibles en la frontera productiva agropecuaria del NOA y el NEA, en donde predomina la producción rural familiar y campesina, se identificó la disponibilidad de unos 3 millones de pieles de rumiantes menores (oveja y cabra) al año, derivadas de la faena informal, que no ingresan a ninguna cadena de valorización más o menos integrada a circuitos productivos y comerciales formalizados.

En la provincia de Jujuy se estima que alrededor del 5% de las pieles producidas en la región son ingresadas a la cadena de valor del cuero, y que otro porcentaje ingresa en las barracas como soporte de la lana o de la fibra, que son el producto que posee precio, mercado y resulta comercializable. Esto indica que un porcentaje significativo de pieles

Esos bienes no acumulables pero reproducibles a través de prácticas y relaciones sociales no se pueden comprar ni vender. Es importante tenerlos presentes al trabajar con una organización como la Asociación Solidaria las Vicuña, ya que son los bienes que ellos ponen en juego como recursos autopoieticos, con la pretensión de sostener y reforzar su identidad ante relaciones con un entorno que a menudo puede generarles desequilibrios orgánicos, de sistema.

encuentra una escasa aplicación doméstica, y que en la mayoría de los casos se la descarta como un residuo.<sup>10</sup>

Ante este diagnóstico y por el potencial de los recursos locales subutilizados, el INTI propicia la definición de una estrategia de intervención concreta para la cadena del cuero, proponiendo el desarrollo de procesos tecnológicos "adecuados" a los recursos locales. Los componentes principales se basan en el diseño de establecimientos con pequeña escala, soportados en base a producción semi-mecanizada o mecanizada no seriada; humanizando el trabajo a través de la flexibilidad y adecuación de los tiempos necesarios para procesamiento; mixturando con procesos artesanales, para jerarquizar y respetar el estilo de trabajo predominante en los grupos locales; regido por principios productivos que preservan la calidad del ambiente en su entorno, diseñando procesos que requieren escaso uso de agua y energía, y con muy escasos efectos contaminantes, todos controlables con procesos biológicos simples. Asimismo fueron desarrollados dispositivos específicos integrados con algún equipamiento industrial de baja escala adaptable a las características rurales (con posibilidad de interrumpir procesos, según los estilos de la mano de obra local auto-organizada, o pluri-ocupada).

Para solventar el déficit estructural de capital inversor local se proyectaron unidades productivas con niveles de inversión sencillos en relación a la escala, financiables desde líneas estatales, con el acompañamiento técnico sostenido para la organización productiva. Los involucrados debían consolidarse junto con el proyecto en habilidades para la administración y la gestión y organización productiva, incluyendo herramientas basadas en tecnologías de gestión. Se avanzó

<sup>10</sup> Mecon (2010).

también en la oportunidad de profundizar en el desarrollo de la piel de llama, siendo Jujuy la única provincia argentina que dispone de este recurso potencial a niveles adecuados para proponer el fomento de la cadena de valor.

En relación con el territorio, los pequeños ganaderos gestionan las pieles como un residuo, a pesar de que reconocen su potencial como insumo valioso. Sin embargo, tanto por el aislamiento relativo en relación a los núcleos de procesamiento industrial, como por el reconocimiento de la industria del curtido como altamente contaminante, o por la imposibilidad de integrarse al mercado primario demandante de pieles, la alternativa a este insumo se reducía a malvenderlo, dependiendo la salida del bien de las barracas de la zona, a muy bajo precio y sin criterios de calidad (al barrer y por volumen bruto), actuando como exportadores de hecho (a provincias de la región pampeana, o a Bolivia y Perú) y operando como oligopsonios locales.

Como conclusión, las condiciones regionales del mercado instituido no permiten que este recurso primario permanezca en el territorio y no posibilitan que encuentre carriles de procesamiento capaces de facilitar la fijación de algún valor genuino en el territorio local. Prácticamente toda la energía generada y puesta a disposición desde las actividades productivas primarias, se sale del sistema sin compensar esa salida, y resulta absorbida por otros sistemas más complejos, lo que genera una sangría de recursos, resultando en un territorio crecientemente debilitado y paulatinamente empobrecido.

Para cumplir con el objetivo de incorporar valor local a las pieles, desde INTI se decidió implementar un programa regional de capacitación en conservación de pieles, técnicamente adecuada para la práctica de la

faena intra-finca. Esta actividad permitió dispersar entre comunidades, localidades rurales y grupos de productores organizados, conocimientos básicos para la valorización del recurso, y a nivel institucional, elaborar insumos de información sobre las diversas situaciones sociales, históricas, culturales y productivas. En algunos sitios con proactividad organizativa y potencial territorial se continuó trabajando con el entrenamiento para curtido artesanal de base vegetal.

Así fue posible identificar cuencas con potencial de desarrollo y lograr adhesión entre instituciones técnicas estatales que fueron allanando el trabajo territorial, para el cual el INTI local no estaba debidamente dotado.

La intensa actividad que en ese momento desarrollaba la Corporación para el Desarrollo de la Cuenca de Pozuelos (CODEPO) en la zona de influencia del proyecto que aquí contamos, y su visión territorial asociada a inversiones disponibles para las cadenas derivadas de la ganadería local, (matadero, hilandería, barracas y desempeño técnico con los productores ganaderos) generó la oportunidad para comenzar a gestionar algún proyecto asociado a la valorización de las pieles. En el caso de Jujuy, la disponibilidad de la piel de llama fue un factor diferenciador para una estrategia de desarrollo que generó interés en algunos organismos estatales de desarrollo.

La Asociación Solidaria Las Vicuñitas se incorpora en la cadena en 2012 cuando contaba con quince años de experiencia de organización territorial, especializada en productos textiles artesanales. Identificarse con sus abuelos, reconocerse como productores ganaderos, jerarquizar las cuestiones de género y de jóvenes y fundamentar la organización productiva para el agregado de valor ejerciendo precio justo, fueron factores deci-

La Asociación Solidaria Las Vicuñitas se incorpora en la cadena en 2012 cuando contaba con quince años de experiencia de organización territorial, especializada en productos textiles artesanales. Identificarse con sus abuelos, reconocerse como productores ganaderos, jerarquizar las cuestiones de género y de jóvenes y fundamentar la organización productiva para el agregado de valor ejerciendo precio justo, fueron factores decisivos para dar impulso al proyecto que aquí comentamos.

sivos para dar impulso al proyecto que aquí comentamos. Como ya comentamos antes, resulta evidente que la densidad organizativa, su capacidad para perdurar, y su potencial de crecimiento se mantuvieron por una significativa gestión del tiempo asociado a los bienes relacionales.

La escala propuesta para la experiencia de Rinconada se estimó para el procesamiento de alrededor de quinientas pieles de llama mensuales, en función del promedio de faena habitual de la cuenca. En este marco, el proyecto está liderado por la Asociación, pero se propuso desde el inicio el desarrollo de la actividad en función de las posibilidades productivas de la cuenca ganadera en la que está radicada y en su beneficio, priorizando la mejora de ingresos y de calidad para el primer eslabón de la cadena integrada (producción ganadera primaria).

En 2013 se proponen montar una curtiembre, financiada por el Programa Competitividad Norte Grande, Camélidos de Jujuy (PNUD)

con aporte de CODEPO como contraparte. El establecimiento está diseñado con capacidad para procesar hasta quinientas pieles de llama mensuales, escalada sobre datos de faena y vacunación anuales de la Cuenca de Pozuelos, en Rinconada. Como ya se mencionó anteriormente, se implementan procesos vegetales con bajo consumo de agua. Los recursos del proyecto se concentraron en el componente constructivo y de equipos para poner en funcionamiento el establecimiento.

En 2015, con los cambios de gobierno y de gestión de políticas, el INTI abandonó la línea de desarrollo territorial de la cadena del cuero. Solamente perdura la actividad en la planta piloto para simulación de procesos de la unidad técnica cueros de INTI Tucumán. Esta situación provocó un fuerte impacto negativo para el proyecto, a lo que se sumó la intervención política por parte del gobierno provincial sobre la CODEPO. Este cambio en las principales alianzas institucionales del proyecto dejó a Las Vicuñitas sin acompañamiento estatal directo.

Sin embargo no bajaron los brazos. Se propusieron garantizar a la curtiembre la provisión de pieles en cantidad suficiente y de buena calidad, lo que se hace desde el momento mismo de la faena, por el tratamiento adecuado de la piel. Es así que en 2017 consiguieron que el Programa Manufacturas Rurales Argentinas, radicado en el Ministerio de Agroindustria de la Nación, financie un proyecto consistente en la organización de equipos de trabajo que fueron entrenados como capacitadores en campo para implementar técnicas de conservación. Una vez finalizado el proyecto, casi cuatrocientos productores estaban entrenados, y muchos de ellos eran proveedores de pieles frescas o conservadas a la curtiembre. También el proyecto aportaba capital de trabajo, lo que permitió a los productores de la zona pre-

viamente entrenados vender a precio justo -entre 15 y 20% por encima del precio de barraca- unas 1500 pieles al establecimiento. Finalmente un tercer componente del proyecto financió la permanencia en Tucumán de siete integrantes de la Asociación quienes se dedican a las etapas de procesamiento en planta, para que se entrenaran por simulación de procesos en curtido y pos curtido, en la planta piloto de INTI.

Más allá de la relevancia que tuvo este financiamiento, en especial por el cumplimiento de sus objetivos iniciales, vale la mención de dos elementos que nos permitirán sondear acerca de la importancia de los bienes relacionales en el caso que nos ocupa.

El primero resulta de un producto tecnológico no esperado, pero muy significativo para la cadena de valor: los mismos entrenadores, en talleres participativos, y como producto de la reflexión sobre sus actividades, conformaron un sistema aplicable para el control de calidad de las pieles que se producían como resultado de las capacitaciones en campo con sus pares productores. El mismo consiste en la aplicación de una tabla elaborada con parámetros según el tamaño de la piel y la calidad del tratamiento, resultando plasmada en una escala de precios, la que se aplica de manera diferenciada para pieles de cabra, oveja o llama, y para pieles esquiladas o con vellón completo. Asimismo, identificaron y diferenciaron un eslabón de proceso que podía y era recomendable cuantificar para su valorización: el de descarnado manual. Este proceso puede ser realizado en el mismo proceso de conservación, o bien como un primer posible eslabón en la cadena de procesamiento en planta. Esta opción era en muchos casos una necesidad para los productores primarios, por lo que se establecieron precios base diferenciados, según la piel estuviera descarnada o no. El segundo

elemento a destacar es que decidieron organizarse en grupos de capacitadores más numerosos a lo planificado al principio, por zonas, y determinaron un calendario o agenda de trabajo por medio del cual entrenaban en fincas o parajes de la cuenca los días sábados y domingos. Asimismo, integraron la práctica de negociación para el retiro y pago de las pieles adecuadamente tratadas en el proceso de entrenamiento, aplicando su propio protocolo de calidad, dado que los animales que se faenaban en las capacitaciones eran de propiedad de los productores que se entrenaban en cada jornada.

Nuevamente se manifiesta la necesidad de integrar en sus prácticas las actividades económicas y productivas con los bienes relacionales, ya que la posibilidad de que los productores entrenados contaran con disponibilidad de tiempo propiciaba la sociabilidad a través de actividades complementarias a la capacitación. No todos los productores proveen a la curtiembre; sin embargo, todos los que tienen lazos relacionales lo hacen efectivamente.

En 2018 se presentó un proyecto COFECYT para innovación productiva y tecnológica específico para el desarrollo sobre la piel de llama. Esta piel, a diferencia de la de oveja o de cabra, tiene cinco estructuras histológicas diferentes, que derivan en cinco tipologías de cuero. Fue así que se propusieron innovar a nivel nacional con estudios histológicos de la piel, y análisis fisicoquímicos de los cueros que caractericen este derivado con el objetivo de optimizar procesos y obtener zonificación de las pieles según sus potenciales usos como cuero, para definir las diversas aplicaciones en productos finales con alta diferenciación.

En el plano productivo, el proyecto permitirá completar la cadena de valor local del cuero, montando un laboratorio para procesos en planta, y un taller de manufactura (marro-

quinería). Permitirá capacitar en prácticas para comercialización y estudio de flujo de productos intermedios y finales; entrenará en el mantenimiento preventivo de máquinas y herramientas instaladas en el establecimiento y en el taller de manufactura; entrenará en fundamentos para aplicación de ergonomía y tendencias en diseño. Asimismo el proyecto propone el desarrollo de diseño de productos combinando textil y cuero.

En este proyecto acompañan con su participación desde Tucumán la Fundación Lillo, la Universidad San Pablo T, y el INTI unidad técnica cueros; desde Jujuy, la Secretaría de Economía Popular, la Comisión Municipal de Rinconada y la Facultad de Ciencias Económicas de la UNJu. Como empresas privadas: Cecilia Zóccola Diseño Sensible de Salta y Marroquinería Sadir de Jujuy. A pesar de su aprobación hace más de un año, una parte de los fondos han sido efectivamente transferidos hace muy poco tiempo.

## DESAÍOS PARA EL ARRAIGO DE LAS PROPUES- TAS EN EL TERRITORIO

La pertinencia del proyecto estratégico del INTI y la decisión institucional de repensar las estrategias tecnológicas para articular en territorios hasta el momento considerados ajenos al Instituto, integraron una alianza relacional capaz de cambiar la visión de posibilidad de un espacio social en principio definido como “inviabile”. El Instituto, lejos de posicionarse desde una visión del “saber técnico” como el mejor saber, logró consolidar una estrategia de intervención junto con los mismos protagonistas, por medio del reconocimiento de todos los espacios productivos y de los saberes locales asociados. Desde esta construcción no exenta de escollos, conflictos y resistencias, se propuso un proyecto tecnológico acorde a las posibilidades de los territorios en el que se proponía inserción.

Se percibe que existe una visión cultural de la experiencia productiva entendida desde la complejidad que significa articular “dos mundos” en una experiencia identitaria. En un territorio en donde los bienes y las prácticas sociales tienen significación y entidad más allá de su valoración mercantil, un proyecto de esta naturaleza se despega rápidamente de su finalidad como origen de rentabilidad, la que tiene escasa o relativa significación; es entonces necesario considerar la relevancia de estos factores de resistencia colectiva, respetarlos, e integrarlos como posibilidad y finalidad en sí misma.

Otro aspecto a resaltar es que la inexistencia objetiva de un capital financiero inicial como fuente de inversión resulta suplida por la disponibilidad de financiamientos estatales. Esta condición hace que la ejecución de los sucesivos proyectos en vistas a una meta final resulte mucho más lenta y atomizada que si se la hubiera llevado adelante con recursos propios, y se encuentra así supeditada a los vaivenes y condiciones de cada línea de financiamiento que resulta involucrada.

Entonces, si ponderamos el tiempo transcurrido desde que la iniciativa comienza a prosperar en 2012 resulta muy difícil entender cómo logra sostenerse viva, cuando la rueda de la producción no obtiene el ritmo y volumen adecuados para la sustentabilidad económica y financiera de la experiencia según parámetros productivistas. No es necesario ser especialista en producción

para comprender que cualquier iniciativa de agregado de valor que fuera liderada desde el ámbito privado habría quedado en el olvido hace ya bastante tiempo.

En estas experiencias, el lucro cesante del capital fijado -inmovilizado- que no se pone efectivamente en producción (valor) no parece ser un factor relevante para el plano productivo del establecimiento. El proyecto sigue vivo, porque la Asociación y la comunidad lo entienden como una experiencia de integración territorial y de reivindicación de identidades locales.

¿Qué riesgos potenciales se vislumbran? El primero, que se está transitando en la actualidad no sin dificultades, es la obtención de los recursos adicionales, financieros y técnicos, necesarios para lograr la puesta en marcha de la planta en una escala sustentable y de acuerdo a los volúmenes de trabajo estimados.

Por otro lado, la determinación de las instituciones estatales de fomento al desarrollo de retirar apoyos a estas líneas de trabajo, ha generado dificultades objetivas al momento de sostener, por un lado, la integración entre los participantes vinculados al proceso productivo y al proyecto territorial, y por otra parte, las relaciones con el entorno institucional de apoyo. Es un hecho que no se resignan a abandonar el proyecto, a pesar de que encuentran importantes dificultades ante la necesidad de ponerlo operativo a nivel de producción regular y estable. También se han visto limitados en la disponibilidad de recursos técnicos acompañando la puesta en marcha.

Se percibe que existe una visión cultural de la experiencia productiva entendida desde la complejidad que significa articular “dos mundos” en una experiencia identitaria. En un territorio en donde los bienes y las prácticas socia-

les tienen significación y entidad más allá de su valoración mercantil, un proyecto de esta naturaleza se despegará rápidamente de su finalidad como origen de rentabilidad, la que tiene escasa o relativa significación; es entonces necesario considerar la relevancia de estos factores de resistencia colectiva, respetarlos, e integrarlos como posibilidad y finalidad en sí misma.

Pero en lo que sigue es donde se presenta el principal desafío. Si la Asociación fue capaz de sostenerse en el tiempo a pesar de factores de aislamiento geográfico, con escasa densidad poblacional, y atribuimos esta fortaleza sobre todo a la valoración de los bienes relacionales de sus miembros... ¿cómo gestionar el proceso para integrar esta capacidad de sociabilidad en el marco de una organización productiva que supone cierta organización de base “industrial” en sus procesos de producción?, ¿cómo regular la necesidad de productividad mínima para la sustentabilidad económica y financiera del proyecto, sin violentar los principios de solidaridad en la experiencia comunitaria?, ¿qué tipos de conflictos podrían emerger ante nuevas experiencias?, ¿será posible prevenirlos, y cuando aparezcan, como deberían ser gestionados?, ¿cómo diseñar la organización de los recursos humanos en un proceso productivo, cuando la organización base se sustenta sobre la colaboración, el sentido de pertenencia, y los bienes relacionales?

Si bien es factible ser conscientes de las diferencias relativas entre las concepciones de tiempos y espacios urbano-artificial-industrial, rural-natural-artesanal, será necesario orientar una parte importante del esfuerzo en facilitar la convivencia de ambas dimensiones, ya que las escalas de producción propuestas, si bien resultan adecuadas a los recursos –según evaluación técnica-, deberán congeniar con las actividades de un medio rural regido por los ritmos biológicos del entorno.

En síntesis, ¿cómo respetar y potenciar la complejidad de esta organización como sistema si proponemos alternativas productivas que en sus fundamentos se organizan desde una lógica invadida por la dimensión ingenieril, productivista, con la finalidad de obtener ganancia monetaria?

Estas preguntas aparecen, se vuelven a abordar periódicamente, pero no encuentran una respuesta definitiva ni unívoca.

## CONCLUSIONES ACERCA DE LA RELEVANCIA DE LOS BIENES RELACIONALES EN LA COMPLEJIDAD, DESDE UNA INICIATIVA DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Cuando revisamos las dos décadas desde que el grupo de pobladores de Rinconada decide organizarse en la Asociación, encontramos que la constante para su persistencia y reproducción ampliada de la vida, es una serie de diversos factores “no económicos” que operaron como soporte de posibilidad para que las iniciativas productivas lograran perdurar. Esos factores están íntimamente vinculados a la continua actividad llevada adelante para reforzar los denominados bienes relacionales y 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 cual van logrando transitar tanto los vaivenes internos como los factores adversos del entorno.

Es posible entonces afirmar que el continuo fomento de los bienes relacionales es lo que les ha posibilitado -desde un principio- superar el aislamiento geográfico, saliendo airoso de las condiciones adversas que genera una realidad geográfica difícil, a lo que se suma la desidia estructural de gestiones de

gobierno que no afrontaron la urgencia de integrar estos parajes rurales y articularlos efectivamente (de manera duradera) con el territorio provincial. Su capacidad asociativa, el liderazgo en la defensa activa de principios identitarios, la reivindicación de lo local y el reconocimiento de la dignidad de la naturaleza en la que llevan adelante su buen vivir, son algunos de los elementos que propenden a que los integrantes del colectivo tengan capacidades adecuadas y suficientes para sostener actividades productivas que en otro contexto estarían condenadas al fracaso y a la desaparición.

También es importante mencionar aquí que la diferencia entre seguir tirando pieles de potencial valor y decidirse a desarrollar una cadena de valor local novedosa radicó en la percepción positiva que el grupo sostuvo en relación a una política de Estado que entendió adecuadamente qué proponer y desarrollar como modelo específico, atendiendo las necesidades y oportunidades de la situación del territorio, y respetando los estilos locales.

Con antelación a esa línea tecnológica, el problema de las pieles no encontraba caminos de resolución. La trayectoria de construcción conjunta de saberes entre ambas organizaciones fue fructífera, y si bien el Estado decidió posteriormente modificar su política estratégica, la Asociación ya había conseguido incorporar en sus habilidades una batería de recursos mínimos y necesarios para dar continuidad al proyecto.

Queda por evaluar si los actores involucrados en los procesos productivos y técnicos de la curtiembre serán capaces de poner en juego los bienes relacionales, desarrollando puentes para superar los previsibles conflictos que implica integrar concepciones diferentes en relación a los usos de los tiempos vitales, entre dos modalidades de trabajo para la producción:

una regulada por los tiempos de la naturaleza propios del mundo rural, y otra regulada por las demandas de la producción según parámetros “urbanos” -productivistas-.

Es factible suponer que el sincretismo que tanto han sido obligados a practicar como experiencia cultural para la resolución de tensiones, opere como una potencial herramienta integradora de los aspectos facilitadores, tanto los propios del proceso productivo con sus especificidades, como en los resultados, por el impacto territorial que se espera que la experiencia genere.

Si recapitulamos, vemos que, desde sus inicios como colectivo organizado, los productores apelaron activamente a la integración en la Red Puna, lo que les fortaleció la constitución de una identidad y les brindó la posibilidad de incorporar herramientas de gobernanza, tanto en el plano organizativo y político, como en el productivo y social.

Una vez incorporada esa batería de herramientas, el colectivo fue capaz de consolidar redes de relaciones y habilidades de gestión ante los diversos organismos de gobierno, técnicos y políticos, lo que les permitió tomar una serie de decisiones relacionadas con la valorización de sus productos, incrementando el capital relacional y aproximándose a la vida buena, muy escasamente asociada a procesos dominados por la voluntad de dominio o al enriquecimiento patrimonial.

Fue la certeza acerca de sus niveles de integración y de experiencias colaborativas para el desarrollo de la actividad textil artesanal, -habiendo incursionado en componentes de diseño, comercialización diversificada y no convencional-, sumada a la experticia en el uso de maquinaria de cierta complejidad para los procesos, y al convencimiento de que integraban una forma organizativa “madura” con experiencia suficiente, lo que

Es factible suponer que el sincretismo que tanto han sido obligados a practicar como experiencia cultural para la resolución de tensiones, opere como una potencial herramienta integradora de los aspectos facilitadores, tanto los propios del proceso productivo con sus especificidades, como en los resultados, por el impacto territorial que se espera que la experiencia genere.

los llevó a proponerse y proponer a los organismos de Estado encabezar la organización productiva para la valorización de las pieles y el desarrollo de la cadena del cuero.

Seis años desde que la experiencia cueros se inicia, permiten sostener que cuando los territorios están desacoplados de las redes de producción, distribución y consumo, y condenados en un sistema que expulsa materias primas y población, el desarrollo de actividades económicas virtuosas exige desarrollar cadenas de valor integradas localmente, en escala armónica con los insumos disponibles en el territorio, lo que incluye a los factores culturales, de integración y relacionales.

Las chances para el buen vivir se verán limitadas sin el acompañamiento consistente y perdurable en el tiempo por parte de un Estado con políticas inteligentes. Esto supone reforzar la inteligencia técnica y política que entienda y reconozca que la complejidad de lo sustentable en estas experiencias no debe regirse por metas basadas en la productividad como finalidad última.

Si lográramos parametrizar y dimensionar la importancia de los bienes relacionales invo-

lucrados en un proyecto que los productores visualizan, definen y defienden como una estrategia para la integración del territorio, seguramente la ecuación de costo-beneficio daría resultados muy interesantes, y podríamos estar en condiciones de proponer un abordaje técnico para el desarrollo territorial basado en el buen vivir, entendido como un sistema de alta complejidad, y por lo tanto con una enorme capacidad de sobrevivencia, aunque vale reforzar aquí, probablemente con una capacidad limitada para la mercantilización del complejo.

Este desafío es inviable sin productores organizados y con objetivos comunes, con capacidad para adaptarse a la discontinuidad de las políticas; resistiendo ante la ausencia de un Estado activo, pensando el territorio y de-

sarrollando propuestas realistas para las posibilidades locales. Pero fundamentalmente, no sería ni será posible que estas experiencias resulten si no fomentamos el desarrollo de capitales sociales generados a partir del ejercicio de los bienes relacionales como el principal capital de la economía social. El caso obliga a reflexionar y redefinir las visiones institucionalizadas –unívocas– que proponen interpretar la mercantilización de la producción como la única y mejor vía para la sustentabilidad. En última instancia, vale recordar a los pensadores y padres fundadores de las teorías políticas modernas, en la urgencia por definir a la gestión de lo público, como la mejor herramienta para la felicidad de los pueblos. Y de internalizar la construcción de lo público como del plano de lo solidario y lo colectivo.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Agustinho, María Alejandra, Barbarich, Juan Alberto y Carlos Alberto Garcés. "La encrucijada de un Estado que legitima prácticas ambiguas: historias de posesión-propiedad y contradicciones. La Puna de Jujuy, Argentina, en los siglos XIX y XX", VIII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Porto de Galinhas, 2010.

Agustinho, María Alejandra y Romina Inés Vargas. "Economía Social para la Licenciatura en Economía Política: Perspectivas de la asignatura para un diálogo teórico-contextual en Jujuy", VII Jornadas sobre enseñanza de la Economía, Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2019. En edición.

Agustinho, María Alejandra y Romina Inés Vargas. "Experiencia local de Cadena de Valor como Política de Estado: Pieles de la Puna, Rinconada", II Jornadas Interdisciplinarias sobre Tecnologías y Desarrollo Social SIMEL NOA, San Salvador de Jujuy, UNJu, 2018.

Alcoba, Damián y Sergio Dumarauf, (comp.) (2011), *Agricultura familiar; del productor al consumidor, apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la Agricultura Familiar en Argentina*. 1a ed. Buenos Aires. Ediciones INTA.

Bastidas Delgado, Oscar y Madeleine Richer. "Economía Social y Economía Solidaria: intento de definición". *Revista Venezolana de Economía Social*. Ediciones CAYAPA. Año 1, N°1, Caracas, 2001.

Bautista, Rafael. "Hacia una constitución del sentido significativo del vivir bien", en Ivonne Farah y Luciano Vasapollo (Coordinadores). *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, vol. 12, núm. 34, Universidad de Los Lagos Santiago, Chile, 2013.

Boaventura De Sousa, Santos. (2007). *La universidad en el siglo XXI, Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad*. La Paz. Ediciones Plural.

- Boaventura De Sousa, Santos. (2006) *Conocer desde el Sur. Para una cultura política emancipatoria*. Lima. Ediciones Facultad de Ciencias Sociales-Universidad de San Marcos.
- Bourdieu, Pierre, (1983). *Cosas Dichas*. Barcelona. Ediciones Gedisa.
- Bruni, Luigino. (2010) *La herida del otro: economía y relaciones humanas*. Buenos Aires. Ediciones Ciudad Nueva.
- Bruni, Luigino y Stefano Zamagni (2007). *Economía civil: eficiencia, equidad, felicidad pública*. Buenos Aires. Ediciones Prometeo.
- Capra, Fritjof (2009). *La trama de la vida, una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona. Ediciones Anagrama.
- Coraggio, José Luis, Jean Louis Laville y Antonio Cattani (2009) *Diccionario de la otra economía. Colección Lecturas sobre Economía social*. Buenos Aires. Ediciones Altamira.
- Chavez, María Florencia, Marcelo Echenique, Andrés Longoni y Vittar María Celia (2015) *La producción y comercialización de carne de la agricultura familiar en la puna jujeña*. Jujuy Ediciones INTA-IPAF.
- Forni, Floreal, Roberto Benencia y Guillermo Neiman (1991). *Empleo, estrategias de vida y reproducción. Hogares rurales en Santiago del Estero*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina - CEIL-CONICET.
- García, Rolando (2006). *Sistemas Complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona. Ediciones Gedisa.
- Giarraca, Norma (1994). *Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*. Buenos Aires. Centro Editor de América Latina.
- González de Prada, María Victoria (2018). *Contrato y reciprocidad. Hacia un derecho intercultural*. Buenos Aires. Ediciones Astrea.
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial: *Plan Estratégico del INTI. Elaborado sobre la reflexión y los aportes de centenares de trabajadores del Instituto Nacional de Tecnología Industrial*. Ministerio de Producción, Migueletes, Buenos Aires. 2008.
- Manzanal, Mabel, Guillermo Neiman y Mario Lattuada, (2006). (Comp.) *Desarrollo Rural: organizaciones, instituciones y territorios*. Buenos Aires. Ediciones Ciccus.
- Margalef, Ramón (1974). *Ecología*. Barcelona. Ediciones Omega.
- Martínez, Enrique (2011). *Nuevos cimientos. Debates para honrar el bicentenario*. Buenos Aires. Ediciones Ciccus e Instituto Nacional de Tecnología Industrial.
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación (MECON) (2010). *Programa de competitividad del Norte Grande Plan de competitividad del Conglomerado de Camélidos de Jujuy*. Buenos Aires.
- Nussbaum, Martha (2007). *Las fronteras de la justicia: consideraciones sobre la exclusión*. Barcelona. Ediciones Paidós.
- Polanyi, Karl (2012). *Textos escogidos*. Los Polvorines. Ediciones CLACSO y Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Ramírez Gallegos, René (2012). *La vida (buena) como riqueza de los pueblos*. Quito. Ediciones IAEN.
- Ramírez Gallegos, René (2019). *La vida y el tiempo. Apuntes para una teoría ucrónica de la vida buena a partir de la historia reciente del Ecuador*. Portugal. Facultad de Economía-Centro de Estudios Sociales de la Universidad de Coimbra.

Documento N° 1, Coraggio, José Luis. "Es posible Otra Economía (sin) otra política?", en [www.coraggioeconomia.org/jlc\\_public\\_complet.htm](http://www.coraggioeconomia.org/jlc_public_complet.htm) 20 de marzo de 2020.

Documento N° 2, Coraggio, José Luis. "La economía social y solidaria ante la pobreza", en [www.vocesdelfenix.com](http://www.vocesdelfenix.com) 20 de marzo 2020.

Documento N° 3, "Censo Industrial de Jujuy 2014", en [www.dipec.jujuy.gov.ar/censoindustrial2014.html](http://www.dipec.jujuy.gov.ar/censoindustrial2014.html) 20 de marzo 2020.

Documento N° 4, "Vivir bien: ¿Paradigma no capitalista?" en <https://www.educabolivia.bo/files/documentos/cd263a0674f8946f8ada61a2d1c20a4c.pdf> 20 de marzo 2020.

Documento N° 5, "La gran transición: en busca de nuevos sentidos comunes" en <http://reneramirez.ec/la-gran-transicion-rene-ramirez/>, 20 de marzo 2020.

---