

Ferro Moreno, Santiago; Mariano, Roberto Carlos; Perez, Santiago Agustín; González, Rocío
Buscando la sostenibilidad de los procesos de construcción colectiva en la economía popular: el caso de una
cooperativa de trabajo agroalimentaria de La Pampa (Argentina)
Cuadernos de Extensión Universitaria de la UNLPam, Vol. 6, N° 1, enero-junio 2022.



Sección: Artículos, pp. 97-118

ISSN 2451-5930 e-ISSN 2718-7500. DOI: [10.19137/cuadex-2022-06-05](https://doi.org/10.19137/cuadex-2022-06-05)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Buscando la sostenibilidad de los procesos de construcción colectiva en la economía popular: el caso de una cooperativa de trabajo agroalimentaria de La Pampa (Argentina)

Santiago Ferro Moreno

Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa

sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar

ORCID: [0000-0001-5131-3662](https://orcid.org/0000-0001-5131-3662)

Roberto Carlos Mariano

Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa (CONICET)

rcmariano@agro.unlpam.edu.ar

ORCID: [0000-0003-4889-152X](https://orcid.org/0000-0003-4889-152X)

Santiago Agustín Perez

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)

s.perez@conicet.gov.ar

ORCID: [0000-0002-7679-8819](https://orcid.org/0000-0002-7679-8819)

Rocío González

Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa

rgonzalez@agro.unlpam.edu.ar

ORCID: [0000-0002-2056-2743](https://orcid.org/0000-0002-2056-2743)

Buscando la sostenibilidad de los procesos de construcción colectiva en la economía popular: el caso de una cooperativa de trabajo agroalimentaria de La Pampa (Argentina)

RESUMEN

La economía popular se compone de una diversidad de actores, que se encuentran en proyectos colectivos como salida tangible a las necesidades de trabajar y obtener el sustento familiar. En la provincia de La Pampa, organizaciones sociales y un municipio coordinan esfuerzos para desarrollar un proyecto hortícola que busca generar trabajo genuino y producir responsablemente alimentos sanos. El objetivo del presente trabajo es analizar críticamente el proceso y resultados de los primeros pasos de autodiagnóstico y proposición de alternativas de solución de corto y mediano plazo. En el marco de un proyecto de extensión universitaria, se realizaron talleres bajo lineamientos de la investigación-acción participativa. Con base en el diagnóstico de la situación actual, la propuesta de una situación de mejora y la construcción de alternativas de solución evidencian desafíos de sostenibilidad del proyecto. Aspectos intangibles y la generación de sinergias serán centrales para el cumplimiento de los objetivos del colectivo.

Palabras clave: autosostenibilidad; extensión; procesos sociales; soberanía alimentaria.

Seeking for the sustainability of the collective construction processes in the popular economy: the case of an agri-food work cooperative in La Pampa (Argentina)

ABSTRACT

The popular economy is made up of a diversity of actors, who are in collective projects as a tangible outlet for the needs of working and obtaining family sustenance. In the province of La Pampa, social organizations and a municipality are coordinating efforts to develop a horticultural project that seeks to generate genuine work and responsibly produce healthy food. The objective of this work is to critically analyze the process and results of the first steps of self-diagnosis and the proposal of alternative solutions in the short and medium term. Within the framework of a university extension project, workshops were held under the guidelines of participatory action research. Based on the diagnosis of the current situation, the proposal of an improvement situation

and the construction of solution alternatives, show sustainability challenges of the project. Intangible aspects and the generation of synergies will be central to the fulfillment of the group's objectives.

Keywords: self-sustainability; extension; social processes; food sovereignty.

Em busca da sustentabilidade dos processos de construção coletiva na economia popular: o caso de uma cooperativa de agro alimentação de La Pampa (Argentina)

RESUMO

A economia popular é formada por uma diversidade de atores, que estão em projetos coletivos de soluções tangíveis para as necessidades básicas de trabalho e obtenção do sustento familiar. Na província de La Pampa, organizações sociais e um município coordenam esforços para desenvolver um projeto de horticultura que busca gerar trabalho genuíno e produzir alimentos saudáveis de maneira responsável. O objetivo deste trabalho é analisar criticamente o processo e os resultados das primeiras etapas do autodiagnóstico e a proposição de soluções alternativas a curto e médio prazo. No âmbito de um projeto de extensão universitária, foram realizadas oficinas sob as diretrizes da pesquisa-ação participativa. A partir do diagnóstico da situação atual, da proposição de uma situação de melhoria e da construção de soluções alternativas, os desafios de sustentabilidade do projeto são evidentes. Os aspectos intangíveis e a geração de sinergias internas e externas serão fundamentais para o cumprimento dos objetivos e a sustentabilidade do projeto.

Palavras-chave: auto-sustentabilidade; extensão; processos sociais; soberania alimentar.

Introducción

A mediados del año 2020, en medio de la crisis global provocada por la pandemia COVID-19, un grupo de actores sociales e instituciones, entre los que se encontraba un gobierno local, acordaron conformar un equipo de trabajo para poner en marcha un proyecto hortícola local. El objetivo de este proyecto es fortalecer capacidades locales para la producción responsable de alimentos y generar mecanismos y oportunidades de autoempleo para sectores de la economía popular de la ciudad.

Para su funcionamiento, una cooperativa de energía cedió en comodato al municipio un predio urbano, con la posibilidad de ser trabajado. A su vez, la municipalidad acordó con una organización social para llevar adelante en ese predio un proyecto de producción hortícola, garantizando en gran parte la infraestructura e insumos necesarios para producir, y el asesoramiento técnico-profesional por parte de personal técnico, municipal e instituciones relacionadas. La organización social se responsabilizó en buscar y comprometer a las personas necesarias para poner en producción, de manera agroecológica, las casi tres hectáreas disponibles. Las/os que se sumaron a la iniciativa, se organizaron en torno a una cooperativa de trabajo.

Al principio, se sumaron unas 8-10 personas. Sin más herramientas que palas, rastrillos y picos, se dedicaron casi dos meses a poner en condiciones productivas los primeros 1.900 m², entre sombráculos y producción al aire libre. En esa etapa, la colaboración de las instituciones universitarias y de ciencia y tecnología locales fue crucial. Aportaron maquinarias, semillas, conocimientos y experiencias productivas. En la primavera del 2020 se comenzaron a cosechar los primeros productos, entre estos se encontraba lechuga, acelga, rabanito y rúcula. A medida que fue pasando el tiempo, se fueron sumando herramientas, tecnología, conocimientos, voluntades locales y productos obtenidos. El municipio invirtió fuertemente para que esto sucediera.

A fines del año 2021, participaron entre 5-8 personas, donde hay cerca de 1,5 ha con sistema de riego, 10 macrotúneles y una ocupación productiva real cercana al 20 % de la superficie disponible. Los problemas que se presentaron en el proceso, y los que potencialmente se generarán por la naturaleza

socioproductiva de la iniciativa, son: a) capacidades colectivas para aprender y desarrollar actividades productivas en un proceso progresivo ordenado; b) necesidades económicas de las personas que están participando que, por el ciclo productivo y la superficie realmente ocupada, no pueden ser cubiertas por el proyecto; c) cuellos de botella y estacionalidad de la producción, que generan grandes volúmenes de trabajo y productos en tiempos limitados; d) canales de comercialización acotados y sin precios de referencia; e) relaciones interpersonales e interinstitucionales complejas, con dinámicas e intereses diversos.

Colectivamente, luego de un año y medio de experiencias, se ha decidido avanzar en un diagnóstico de lo realizado y en la construcción de capacidades de organización y comerciales, que acompañen los aprendizajes productivos y mejoren las posibilidades de la cooperativa para afrontar las necesidades socioeconómicas de sus participantes. Surge también la necesidad de generar acuerdos y vínculos con otros sectores de la economía popular y comercios locales para sostener el crecimiento del emprendimiento social. En este contexto la Facultad de Agronomía, de la Universidad Nacional de La Pampa, desarrolló un proyecto de extensión que contribuya y acompañe este proceso. Esto puede resultar clave para generar sinergias positivas, realizar un aporte constructivo para la mejor comprensión de la realidad e institucionalizar las relaciones en el mediano plazo.

El objetivo de este trabajo es analizar críticamente el proceso y resultados de los primeros pasos del autodiagnóstico y proposición de alternativas de solución de corto y mediano plazo de la cooperativa. Específicamente, se pretende: a) relatar la propuesta metodológica para el diagnóstico y proposición colectiva; b) analizar el proceso y los resultados generados; c) evaluar los desafíos de sostenibilidad del proceso, identificando puntos críticos y de apalancamiento. En un primer apartado se desarrollan las perspectivas teóricas sobre economía popular y aspectos que se relacionan con el marco de este trabajo. Luego, se propone el marco metodológico y los resultados del trabajo, planteando un autodiagnóstico sobre la situación actual de la cooperativa y el proyecto local, objetivos trazados a mediano y corto plazo y puntos de apalancamiento y críticos

sobre la concreción de dichos objetivos. Por último, se plantean las conclusiones y reflexiones sobre lo desarrollado.

Coordenadas teóricas y metodológicas

PERSPECTIVAS TEÓRICAS

La economía popular se constituye con trabajadoras y trabajadores que, por diferentes motivos, se encuentran desarrollando actividades que tienen como pilar fundamental la utilización de su propia fuerza de trabajo y recursos disponibles para poder generar los recursos necesarios para subsistir y prosperar (Pieroni, 2019). Es una categoría nativa que condensa las prácticas económicas, políticas y simbólicas de diversos sectores sociales que se encuentran excluidos de las relaciones laborales tradicionales (Arango *et al.*, 2017). Estructuralmente, la economía popular se relaciona con los principales problemas socioeconómicos de Argentina: desocupación, informalidad y pobreza (Muñoz, 2018). En términos propositivos, “es el desarrollo de posibilidades de trabajo productivo de calidad, asociado y autogestionado por las y los trabajadores, con autonomía política y un grado significativo de autarquía” (Coraggio, 2020, p. 6).

La heterogeneidad de la economía popular, principalmente por la diversidad de actividades, estrategias políticas e identidades, hace central el rol de las organizaciones y movimientos sociales para comprender la naturaleza de cada sector (Forni *et al.*, 2020). La participación y la construcción colectiva, en este marco, se tornan centrales en la configuración y sostenibilidad de los procesos. Con el paso del tiempo, las economías populares y solidarias han avanzado en mayores grados de articulación interna, promoviendo organizaciones asociativas, cooperativas, redes solidarias y subsistemas productivos. Una gran parte de estas se han dedicado a la producción y comercialización de alimentos (Jurado, 2021).

La expresión de economía social popular engloba experiencias cooperativas y mutualistas que se han incorporado a lo largo del tiempo, con base en el trabajo autogestionado que se asume como economía solidaria (Barnes, 2018). El desarrollo de procesos estratégicos orientados a la innovación sociotécnica y la valoración económica de los proyectos

cooperativos de la economía popular requieren de la construcción de entramados entre diversos actores e instituciones que traccionen sobre la realidad (Altschuler *et al.*, 2020).

El cooperativismo es una herramienta para abordar problemas de empleo, informalidad y pobreza de los territorios (Bermúdez, 2020). En el sector hortícola es un instrumento fundamental para la adaptación de las explotaciones populares a coyunturas complejas (Planas y Valls-Junyent, 2011). La sostenibilidad de estas estrategias sociales orientadas a la economía popular depende de muchas variables y se torna inestable cuando es construida por actores externos, principalmente, el Estado. En este marco, la universidad pública cumple un rol fundamental en la generación y sostenimiento de procesos que potencien las capacidades locales de desarrollo (Maíz, 2020).

El desafío de la sostenibilidad es doble cuando nos referimos a procesos de construcción de la economía popular, materializados en cooperativas de trabajo, creadas en contextos inestables (Bermúdez, 2020). Para esto, es fundamental aprovechar las experiencias compartidas y los aprendizajes colectivos locales (Maíz, 2020), y proponer alternativas hacia la sostenibilidad que los capitalicen.

A este elemento estructural se le suma una coyuntura compleja. Estos sectores se vieron muy afectados por la crisis provocada por la pandemia COVID-19; especialmente, por sus condiciones informales y precarizadas (Silva Mariños, 2020). La pandemia plantea una serie de desafíos locales que deben ser abordados por los sectores de la economía popular, en conjunto con el Estado y las instituciones del medio (Muñoz, 2021; Barnes *et al.*, 2020).

PROPUESTA METODOLÓGICA

El esfuerzo de organizaciones, instituciones y actores por afrontar los problemas locales de generación de puestos de trabajo genuinos y producción responsable de alimentos sanos, se pone de manifiesto con la creación y construcción del hortícola local, y la conformación de una cooperativa de trabajo. La experiencia incipiente busca generar, mediante mecanismos colaborativos, capacidades e ingresos que le permitan a un sector local de la economía popular desarrollarse. El proyecto colectivo se encuentra en

un momento crucial, se reconoce como necesario trabajar en la generación de capacidades organizativas y comerciales, afrontando cuellos de botella que frenan el avance cualitativo y cuantitativo de la iniciativa.

Se utilizó como base el método de investigación-acción (Lewin, 1951), adaptado a la comprensión y modificación de la situación socio-organizacional de una cooperativa (Demuner Flores *et al.*, 2018). Este último se complementó con la lógica de un modelo estratégico-prospectivo para el diagnóstico y generación de propuestas de construcción del futuro (Balestri y Ferro Moreno, 2015; Ferro Moreno y Mariano, 2020). Ambas vertientes consideran necesaria la construcción de procesos participativos e iterativos en búsqueda de la mejora, con una mirada crítica, creativa y voluntarista de largo plazo. El proceso de indagación, planeamiento, actuación, evaluación, aprendizaje y actualización propuesto es cíclico, circular y democrático, enfocado en cambiar la realidad de las y los que conforman la cooperativa.

Como primer paso, pensando en la necesidad de comenzar un proceso de autodiagnóstico de la cooperativa, se propuso realizar una jornada de trabajo colaborativo entre todas/os las/os participantes (cooperativa, técnicos municipales y extensionistas). El sentido de esta jornada fue conocer e interactuar con las personas que forman parte de la cooperativa, en las condiciones de su trabajo cotidiano, que permitan, de una manera distendida, entablar conversaciones sobre las diversas perspectivas sobre lo que pasó, está pasando y tienen pensado que pasará en el corto, mediano y largo plazo.

Seguidamente, con los registros y perspectivas obtenidas, se realizó un taller interno del equipo de extensión para debatir particularidades y transversalidades. Se elaboró una agenda de temas centrales que, a priori, se utilizaron como base del diagnóstico. Se acordó con la cooperativa y los técnicos municipales desarrollar una serie de talleres participativos, facilitados y complementados por docentes, estudiantes y graduadas/os de la Facultad de Agronomía. La propuesta de proceso de autoevaluación se articuló a partir de tres momentos, para cada uno se desarrolló un taller de trabajo, donde se expusieron, debatieron y consensuaron diversos aspectos:

Taller 1: Se desarrolló una reunión en la Facultad de Agronomía con 7 integrantes de la cooperativa, un técnico de la huerta municipal y 4 participantes del proyecto de extensión. Tuvo una duración de 3 horas. El taller se subdividió en 3 etapas: a) diagnóstico de manera participativa sobre el modo en que se encuentra integrada la cooperativa, cómo es la organización de actividades y producción, cuáles son los productos obtenidos y cómo se comercializan; b) se subdividió en tres grupos y se solicitó a sus integrantes un análisis escrito de manera anónima sobre clientes, precios y costos, competencia y puntos críticos de la cooperativa; por último, c) se reflexionó grupalmente sobre los aspectos analizados y el futuro del proyecto cooperativo.

Taller 2: Se desarrolló una reunión en la Facultad de Agronomía con 7 integrantes de la cooperativa, un técnico de la huerta municipal y 4 participantes del proyecto de extensión. Tuvo una duración de 3 horas. El taller se subdividió en 5 etapas: a) reflexión y puesta en común de los objetivos personales de cada participante con respecto al emprendimiento cooperativo; b) análisis de transversalidades y propuesta conjunta de objetivos colectivos de corto, mediano y largo plazo; c) desarrollo de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades) individual a partir de los objetivos acordados y las variables de diagnóstico del taller 1; d) puesta en común de los FODA; e) identificación de puntos críticos (restricciones relevantes a los objetivos acordados) y de apalancamiento (facilitadores del cumplimiento de los objetivos). Las/os participantes se llevaron como consigna para el próximo encuentro, reflexionar sobre lo realizado y empezar a pensar propuestas de mejora.

Taller 3: Se desarrolló en la Facultad de Agronomía con 4 integrantes de la cooperativa, un técnico municipal y 4 participantes del proyecto de extensión. Dos fueron las etapas: a) conciliación y discusión de objetivos (situación de mejora) y puntos críticos y de apalancamiento; b) generación de estrategias/ideas/propuestas a implementar para mejorar la situación de la cooperativa y alcanzar objetivos.

Los talleres se realizaron mediante consignas previamente discutidas en el grupo de trabajo, generalmente abiertas, que se debatieron transversalmente entre las y los presentes (figura 1). Los resultados

fueron procesados por el grupo de trabajo de la Facultad de Agronomía, y puestos a consideración a las/os integrantes de la cooperativa previo a cada inicio de una nueva etapa. Se expusieron los acuerdos logrados en cada etapa y los desafíos hacia la sostenibilidad que surgen de la propia naturaleza de la cooperativa, las propuestas y su contexto.



Figura 1: Fotografía de un taller. Fuente: elaboración propia.

Resultados y debates

PERCEPCIONES Y AUTO- DIAGNÓSTICO

Luego de la realización del taller 1, con el prediagnóstico de la jornada de trabajo previa, se describen en formato de situación actual las siguientes variables: cantidad y características de las/os integrantes, organización cotidiana de las actividades, sistema de producción, productos que se generan, acondicionamiento de los productos para la venta, canales de comercialización, localización de los puntos de venta y formas comerciales de los productos, características de los clientes, determinación de precios y costos.

Actualmente, la cooperativa de trabajo está compuesta por nueve personas (a noviembre de 2021 están en proceso de incorporación de integrantes). La rama hortícola de la cooperativa llegó a contar con 15 integrantes, luego fue decayendo hasta llegar a la actualidad.

Los días de trabajo en la huerta agroecológica son de lunes a sábado, de mañana y de tarde. Los domingos tienen guardia de riego, las/os responsables se definen por sorteo. Los horarios de trabajo dependen

de la época del año. En primavera-verano la jornada laboral comienza temprano hasta el mediodía, y luego por la tardecita. En otoño-invierno los horarios de mañana comienzan más tarde, tratando de aprovechar el sol y aumento de temperatura. Los sábados realizan la cosecha y comercializan la producción en un mercado municipal y en la feria de alimentación saludable, en un parque local; los miércoles venden en un lugar cercano a un hospital local. Las funciones de las/os integrantes son rotativas, todas/os saben hacer la mayoría de las actividades y no existe especialización en las tareas (o es mínima).

Llevan adelante una planilla en la cual firman cuando ingresan y salen del predio. Este registro es la base para el cálculo del tiempo que cada una/o invierte en la actividad. Cada quince días analizan la planilla y dividen el dinero recaudado por las horas trabajadas. Tienen un sistema de penalización (horas de descuento) por faltar sin aviso y llegar tarde. Los días de cosecha son cruciales y repercuten más en el cálculo de las faltas. Las penalizaciones van a un fondo colaborativo de la cooperativa. Suelen dar préstamos, con dinero del fondo, a integrantes de la cooperativa.

A medida que se incorporan a la jornada laboral, se suman a las actividades operativas que están en desarrollo. Además, se sortean las responsabilidades más críticas y a su vez, tienen una planilla en la que registran y planifican semanalmente las actividades que se deben realizar. Estas planillas las llevan adelante los técnicos municipales en base a una planificación productiva y de ingresos anual. Tratan de cubrir las necesidades de trabajo entre ellas/os para lograr el cumplimiento de todas las tareas. Aseguran que los ingresos generados son muy variables, dependientes de la estacionalidad de la producción; actualmente con los túneles que tienen podrían llegar a revertir esta situación.

Las decisiones de producción son tomadas por los técnicos municipales. Poseen una planificación anual, determinan lo que se va a producir (a partir de la estacionalidad de los productos) y buscan siempre la diversidad en los productos. No tienen registros de rendimientos y otras cuestiones técnicas locales; para planificar se guían por una planilla teórica de tiempos, rindes y demás datos productivos. Las/os miembros de la cooperativa están interiorizadas/os

de algunas cuestiones y plantean desconocer otras, como por ejemplo del rendimiento por metro cuadrado para los distintos productos.

Los productos con los que cuentan actualmente son: rúcula, acelga, espinaca, ajo, perejil, albahaca, rabinito, zanahoria, apio, tomate (cherry y redondo), repollo, brócoli, achicoria, puerro, cebolla de verdeo, ají, berenjena, melón y sandía. La lechuga, rúcula, espinaca y acelga son los más aceptados y pedidos por su clientela.

Respecto del acondicionamiento de los productos, en un primer momento lavaban toda la producción en un lugar lejano, con agua potable, para acondicionarla. Por la lejanía y complejidad operativa que implicaba cambiaron de lugar, pero el agua de la nueva ubicación no era potable; por esta razón actualmente no lavan los productos, sino que los acondicionan sacándole aquellas partes que no se encuentran en buen estado. Estos desperdicios quedan dentro del establecimiento, generando biomasa. Antes realizaban el lavado porque cultivaban en mayor porcentaje en sombráculos. Ahora producen en túneles y por ello no es tan esencial el lavado y acondicionamiento. Esta ausencia de lavado hace que el producto dure más tiempo luego de cosechado.

Actualmente, no tienen donde conservar los productos. Lo hacen en bolsas arpillera y la lechuga tiene una duración aproximada de 8 días. Buscan vender toda la producción, y lo que no se llega a vender se reparte entre las/os integrantes que trabajaron ese día.

En cuanto a la comercialización, venden en bolsones diversificados de 5-10 productos (según estacionalidad) y, a su vez, otros de manera individual, según la demanda de clientes. Recientemente, tuvieron una sobreproducción de lechuga, esto les obligó a buscar clientas/es mediante la difusión masiva de sus productos. Gran parte de esta nueva clientela son verdulerías, despensas, mayoristas, rotiserías y consumidoras/es finales. A causa de esta sobreproducción también volvieron a realizar ventas “casa por casa”, con muy buena repercusión. Las/os clientas/es que demandan productos diariamente los retiran en el predio. Las/os integrantes de la cooperativa también hacen envíos a domicilio y se le adiciona el costo del envío, según sea la cercanía o lejanía de clientes.

Los precios de los productos, en un primer momento, se formaban a partir de los valores de referencia en verdulerías y supermercados (competencia). En la actualidad, se desarrolló un cálculo de costos, a partir del cual intentan obtener márgenes que consideran como adecuados, llegando a las/os consumidoras/es con “precios populares”. Estos cálculos fueron desarrollados a partir de una capacitación de costos recibida por la municipalidad. Los productos se venden por peso y no por bulto. Suelen tener promociones o descuentos solo cuando tienen mucha producción y necesitan venderla. Determinan que el precio debería definirse en asamblea, teniendo en cuenta los costos. Generalmente, definen el valor en el momento de cosecha o de contacto con las/os clientes. Sus principales costos son: bolsas, banditas elásticas, alambre, bioinsumos y mano de obra (principal).

Los clientes son mayoristas, minoristas, rotisería y consumidoras/es finales. Los mayoristas buscan negociación en el precio y, principalmente, demandan lechuga, acelga y rúcula. Se hacen ofertas por calidad y cantidad con descuentos de hasta el 50 %. Los minoristas buscan productos frescos y de buen aspecto, que duren en la góndola: demandan lechuga, cebollas de verdeo, acelga y espinaca.

Con base en los resultados del diagnóstico, se definieron los siguientes aspectos como problemáticas centrales:

- Problemas transversales: a) definiciones y funciones en la organización grupal, b) cantidad de personas y compromiso de estas con el proyecto, c) condiciones laborales, d) ausencia de agua potable cercana en el predio y e) dependencia en la distribución comercial de productos.
- Problemas productivos: a) condiciones climáticas, b) manejo de plagas, c) sistema de riego ocioso, d) capacidades productivas y estacionalidad, e) salinidad del agua y, f) capacidad de acción reducida e inconstante.
- Problemas comerciales: a) falta de transporte propio, b) difusión de productos y procesos, c) falta de medición y control y; d) existencia de compradoras/es insatisfechas/os por falta de producto.

OBJETIVOS, PUNTOS DE APALANCAMIENTO Y CRÍTICOS

Luego de construir, sistematizar y consolidar los principales factores y variables del diagnóstico (problemáticas), se formularon, de manera individual y de manera colectiva, los objetivos personales y de la cooperativa de trabajo. Sobre la base de estas propuestas se consensuó una situación de mejora futura para la cooperativa. Por las características y naturaleza de los objetivos acordados, se clasificaron en políticos/estratégicos y operativos:

Objetivos políticos/estratégicos:

- Generar las condiciones para la sostenibilidad, desarrollo y diversificación del proyecto.
- Desarrollar capacidades en trabajadoras/es organizadas/os con vocación de aprendizaje y sentido colectivo.
- Generar productos alimenticios locales, con procesos responsables con el ambiente y la sociedad.
- Aumentar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de las personas que participan de la cooperativa.
- Mejorar el empalme de objetivos y necesidades entre municipalidad y cooperativa.
- Aprovechar el entramado institucional.

Objetivos operativos:

- Mejorar las condiciones organizativas de la cooperativa.
- Optimizar la participación y estabilidad de quienes participan en la cooperativa.
- Generar previsión productiva, comercial y económica para todas las personas que forman la cooperativa.
- Disminuir las pérdidas productivas y mejorar-estabilizar los ingresos.
- Diversificar la producción y los canales de venta.
- Construir y mantener relaciones con proveedores, clientes y otras/os productoras/es locales y regionales.

Consensuada la situación de mejora, se recapitulan, critican y reinterpretan los factores y variables del diagnóstico, reflexionando sobre cuáles restringen o potencian la concreción de los objetivos planteados previamente. Los aspectos más importantes se

clasifican, según la interpretación de sus posibles impactos, en puntos de apalancamiento y puntos críticos (a favor y en contra de la concreción de los objetivos).

Puntos de apalancamiento:

- Producción diferencial con bioinsumos y de manera local (mayor tiempo de duración en góndola y calidad de productos).
- Organización cooperativa (decisiones consensuadas por asamblea y sistema de penalidades).
- Parte de la clientela fidelizada (puestos fijos con ventas estables).
- Aprendizaje productivo a partir de experiencias (formación continua en horticultura).
- Sentido de pertenencia con el proyecto de algunos participantes.
- Posibilidad de obtención de productos durante todo el año (diversificación de la producción).
- Alianza estratégica de abastecimiento de tierra, insumos y capacitación/equipos técnicos con la municipalidad.
- Posibilidad de fijación de precios de productos.

Puntos críticos:

- Producciones mayormente estivales (concentración de mano de obra y de productos en los meses de primavera-verano) y existencia de productos que se desechan.
- Productos resistidos por cierta clientela (por las condiciones naturales pulgones, tierra, otros).
- Articulación con las demandas políticas de la municipalidad (tiempos políticos, burocráticos, productivos y de necesidades de las personas).
- Rotación de personal y mayor demanda (bajas e incorporaciones constantes en la cooperativa y aumento de clientes).
- Continuidad en el abastecimiento de grandes clientes y organización de los canales comerciales, necesidad de un transporte de productos.
- Estrategia difusa de fijación de los precios de los productos.
- Delegaciones claras en actividades centrales (por ej. comercialización).

PROPUESTAS DE MEJORA

Planteadas las dificultades y puntos críticos, y con el propósito de obtener mejoras, se construyeron

participativamente estrategias/ideas/propuestas a implementar para mejorar la situación de la cooperativa y alcanzar los objetivos.

Acciones para realizar (estratégicas y operativas):

- Analizar en conjunto las capacidades actuales de la cooperativa e identificar las potencialidades productivas, organizativas y comerciales. Cotejar las capacidades con el nivel de actividad necesario para cumplir con los objetivos. Comparar lo necesario con lo actual/proyectado y analizar diferencias.
- Armar un mejor proceso de funcionamiento, que se empalme con las capacidades actuales y proyectadas, y se anticipe a la planificación de la municipalidad. Dividir el trabajo por capacidades, tiempos, disponibilidades, resguardando el equilibrio y la equidad.
- Desarrollo de un proceso de reclutamiento/selección con reglas claras y etapas de prueba concretas.
- Plantear un manual de funcionamiento para que al momento de ingresar nuevas/os participantes al proyecto tengan conocimiento sobre las actividades a realizar.
- Generar una previsión productiva de cantidades y variedades en el tiempo y analizar los canales, participaciones (cantidades) y precios de referencia.
- Desarrollar una red estable, justa y coordinada entre actores e instituciones locales.
- Empatizar con las/os clientas/es actuales y potenciales y empezar el razonamiento de la cooperativa al revés, trabajando sobre lo que se entiende que agrega valor y es reconocido y valorado como calidad por la clientela. En base a esta reflexión, generar estrategias comerciales de posicionamiento, comunicación de lo social y ambiental (elementos diferenciadores) y fidelización.
- Articular mejor con la municipalidad, en lo estratégico y operativo, proponiendo mesas de trabajo en pos de mejorar la planificación y la proactividad en las propuestas.
- Agregar valor a productos que no se comercializan y/o desechan.
- Llevar registros físicos, temporales y monetarios de los procesos productivos y comerciales.

DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS INICIATIVAS

Las alternativas estratégicas para llevar a cabo como cooperativa y cumplir con los objetivos evidencian desafíos, que se pueden apreciar y valorar en torno a los recursos y capacidades y la sostenibilidad del proceso (figura 2).

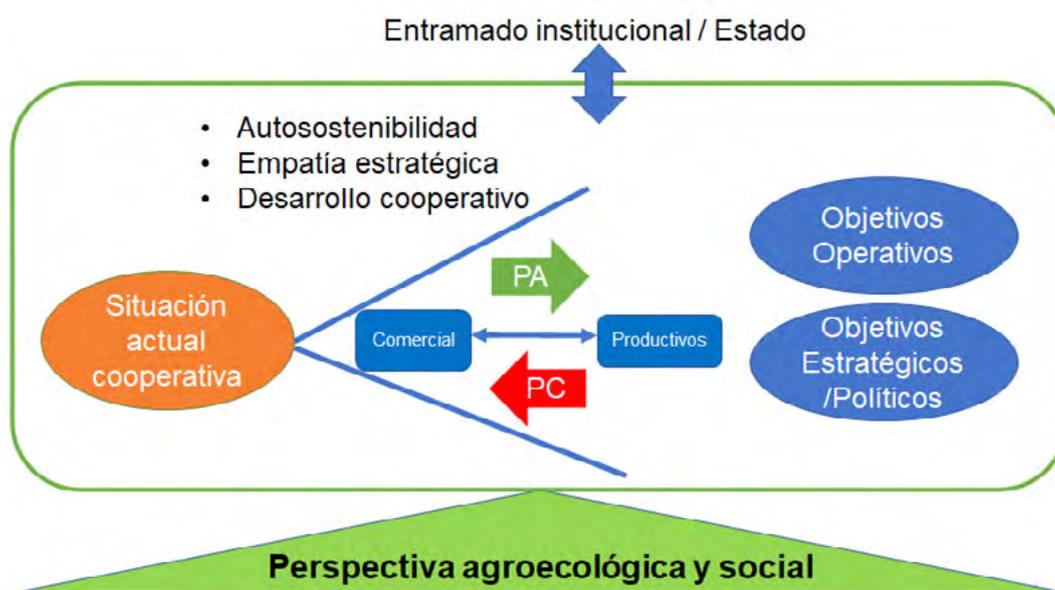


Figura 2: Diagrama de resultados del proceso. Fuente: elaboración propia.

Uno de los principales aspectos que se destaca es la necesidad de gestionar el crecimiento y desarrollo organizacional, en un marco interinstitucional (relaciones entre municipio, organizaciones sociales, instituciones de ciencia y técnica y cooperativa), con objetivos e intereses diversos. La relación estratégica entre municipio-cooperativa es crucial en esta etapa, hay que compatibilizar objetivos, aspiraciones y tiempos para empalmar los procesos sociales, económicos, financieros y políticos. La dependencia del funcionamiento inicial de la cooperativa, sumada a la dependencia de resultados del proceso como elemento político de la gestión municipal, son los principales factores que entran en juego.

Uno de los desafíos centrales de la organización, es la gestión de personas y la generación de sinergia en el grupo. La estabilidad y el compromiso en la participación son fundamentales para la sostenibilidad. La cooperativa tiene el desafío de atraer y mantener a personas comprometidas con el proyecto en el mediano plazo. El factor humano es el intangible más relevante para este proceso.

La cooperativa debe construir un proceso y una cultura que mejore y potencie su capacidad para organizarse como colectivo horizontal. Aprovechar las capacidades individuales y potenciar las grupales es un desafío relevante para la generación de procesos y resultados que sean útiles para la continuidad y el desarrollo organizacional y personal de cada participante.

Desde el punto de vista comercial es importante la estrategia de comunicación, para que la clientela reconozca y valore los procesos y productos con perspectiva agroecológica. El proyecto cooperativo tiene componentes sociales y ambientales que deben ser efectivamente comunicados. Valorizar internamente la comercialización tanto como el proceso productivo es un desafío organizacional que permitirá avanzar en el auto-sostenimiento económico y financiero.

La gestión integral en torno a las necesidades socioeconómicas, los ingresos económicos y la producción hortícola por las/os integrantes de la cooperativa es un reto que debe ser abordado colectivamente en el corto plazo.

Reflexiones finales

Los procesos colectivos presentan ciertas complejidades, que son amplificadas o atenuadas de acuerdo con las características de las personas e instituciones intervinientes y los resultados sinérgicos que se generan en las interacciones. La cooperativa de trabajo, de reciente creación, presenta particularidades que deben ser tenidas en cuenta a la hora de reflexionar sobre su futuro.

Las instituciones se conforman por personas, con diversos intereses y aspiraciones. Cuando las organizaciones son nuevas, la política se termina de moldear por las perspectivas, vivencias y aprendizajes de los primeros pasos. La coherencia y complementariedad de los objetivos individuales y colectivos es fundamental para la sostenibilidad. También lo son los tiempos y el imaginario colectivo sobre la cooperativa en el mediano y largo plazo.

Las necesidades coyunturales de quienes integran la cooperativa, vinculadas principalmente con lograr ingresos suficientes y estables como para vivir

y prosperar del trabajo realizado, se confrontan con la realidad de los plazos productivos. Como en todo proceso productivo, existen etapas, escalas y productividades que se dan con el correr del tiempo (curvas de experiencia). La estabilidad y compromiso de las personas que conforman la cooperativa son especialmente importantes para generar resultados productivos, económicos y financieros, que atiendan las necesidades y les permitan sostenerse y prosperar. La capacidad del proyecto de atender las necesidades de las/os integrantes es relevante para atraer y mantener personas en la cooperativa. La cuestión pasará por generar procesos cortos con mirada de largo plazo que puedan equilibrar la producción y los resultados, de manera tal que se avance en la ocupación del espacio, la productividad, el bienestar de las/os integrantes y los resultados económicos.

Las intervenciones de actores institucionales tienen sus pros y contras. La dependencia operativa del Estado municipal es un punto crucial del proyecto, principalmente por sus aportes intangibles de conocimientos técnicos, de capital operativo para llevar adelante los procesos y por el acuerdo estratégico en el acceso a la tierra con mejoras y herramientas. Por otro lado, los tiempos políticos y de gestión estatal no son compatibles con los biológicos y sociales. La empatía estratégica de las instituciones es un elemento por cultivar y trabajar de manera colaborativa para el potenciamiento y la sostenibilidad del proyecto, en este punto compartir y consensuar los objetivos de mediano y largo plazo es un desafío clave mancomunado.

La sostenibilidad del proceso socio productivo se logrará con la generación de autonomías necesarias para el desarrollo de la cooperativa y las personas que la conforman. Empoderar a trabajadoras y trabajadores de la economía popular local con conocimientos, acceso a la tierra, herramientas, tecnología y capital es importante, siempre y cuando se generen las medidas necesarias para que la sostenibilidad no dependa esencialmente de las intervenciones del Estado.

En este marco, el rol de la extensión universitaria es importante para poder colaborar en la construcción colectiva y sostenible de relaciones de largo plazo. Estas deben considerar la naturaleza de las/os sujetos, las particularidades y necesidades del proyecto

y poner en valor las experiencias, perspectivas y participaciones de todas las partes interesadas. El equipo de extensión tiene el desafío de ejercitar la empatía, la crítica constructiva y anticipación para poder aportar a la sostenibilidad del proyecto cooperativo local de la economía popular.

Referencias

Altschuler, B., Niño, L., Pagani W. y Peletay, B. (2020). Incubación de procesos de economía popular. II Congreso Nacional de Economía Social y Solidaria. Eje Innovación social y tecnológica. <http://observatorioess.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/Eje-10-Completo.pdf>

Arango, Y., Chena, P. y Roig, A. (2017). Trabajos, ingresos y consumos en la economía popular. *Cartografías del Sur*, 6: 1-18. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/61477>

Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015). *Estrategia, política y complejidad*. EdUNLPam.

Barnes, C.; Putero, L.; Vázquez, G. (2020). Las organizaciones de la Economía Social y Solidaria del Área Metropolitana de Buenos Aires en la pandemia. Informe en el marco del proyecto “Prevención y monitoreo del COVID-19 en municipios del Conurbano Bonaerense desde una perspectiva multidimensional”. Proyecto de investigación apoyado por la Agencia I+D+i. Universidad Nacional General Sarmiento. <https://www.ungs.edu.ar/ico/investigacion-ico/informes>

Barnes, C. (2018). Las nuevas dependencias municipales de economía social y solidaria en el Conurbano Bonaerense ¿Qué políticas construyen? Tesis de la Maestría en Economía Social (UNGS). <https://repositorio.ungs.edu.ar/handle/UNGS/714>

Bermúdez, Á. (2020). El cooperativismo bajo programas sociales. Una propuesta analítica: del cooperativismo sui generis hacia las cooperativas comunitarias de la economía popular. II Congreso Nacional de Economía Social y Solidaria. Eje Empresas, emprendimientos y cooperativas sociales. http://observatorioess.org.ar/wp-content/uploads/2020/10/Eje-4.-Cooperacion-social_-empresas-emprendimientos-y-cooperativas-sociales-convertido_2.pdf

Coraggio, J. (2020). Economía social y economía popular: Conceptos básicos. Contribuciones de Consejeros. Serie de Documentos, N° 1. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/coraggio.pdf>

Demuner Flores, M., García Hernández, P. y Mercado Salgado, P. (2018). Fundamentos y aplicación de la Investigación Acción Participativa (IAP) en la conformación de una cooperativa artesanal en el Estado de México. *Administración y Organizaciones*, 18(35): 109-140. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/55>

Ferro Moreno, S. y Mariano, R. (2020). *Prospectiva estratégica en organizaciones agroalimentarias agroindustriales. Aplicaciones a casos de la provincia de La Pampa*. EdUNLPam.

Forni, P., Nougués, T. y Zapico, M. (2020). La economía popular como identidad colectiva: El camino a la unidad de los movimientos y organizaciones populares en la Argentina (2011-2019). Colección. 2020, 31(2). <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10804>

Jurado, E. A. (2021). Alimentos y prácticas espaciales de la Economía Popular y Solidaria: un catálogo abierto desde el Área Metropolitana de Mendoza (Argentina). *Revista Geográfica Digital*, 35(18): 32-50. <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/geo/article/view/5132>

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.

Maíz, M. B. (2020). La cuestión de la sostenibilidad de los procesos de desarrollo local en Maipú, Provincia de Mendoza. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/3071>

Muñoz, M. A. (2018). Las marcas de los sujetos en el Estado. Los trabajadores de la economía popular y las políticas públicas en la Argentina reciente. Ediciones UNL. Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal; 30; 85-128. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/91866>

Muñoz, R. (2021). La promoción estatal de la economía social y solidaria desde lo local: Una propuesta de tipología de municipios del Conurbano Bonaerense. *Revista Otra Economía*, (14)2: 31-48. <https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14957/9605>

Pieroni, T. (2019). Economía Popular, acción colectiva y CTEP: relaciones y desafíos. *ConCienciaSocial. Revista digital de Trabajo Social*. Vol. 3 (2019) Nro. 5: 126-139. ISSN 2591-5339. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/ConCienciaSocial/article/download/26130/27955>

Planas, J. y Valls-Junyent, F. (2011). ¿Por qué fracasaban las cooperativas agrícolas? Una respuesta a partir del análisis de un núcleo de la Cataluña rabassaire. *Investigaciones de Historia Económica*, 7(2): 310-321. <https://recyt.fecyt.es/index.php/IHE/article/view/70345>

Silva Mariños, L. (2020) ¿Trabajos esenciales pero no reconocidos? Una mirada desde la Economía Popular frente a la pandemia del COVID-19. *Trabajo y Sociedad* 35, Núm XXI. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7556988.pdf>

Fecha de recepción: 07/12/2021

Fecha de aceptación: 28/03/2022