

margen N° 99 – diciembre de 2020

## Gestión territorial y organización social de la producción: Una propuesta metodológica

Por Analía La Banca

**Analía La Banca.** Doctora en Gestión del Desarrollo. Postgrado Latinoamericano de Trabajo Social. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro (UNICEN), Argentina.

Ponencia presentada en el Encuentro Nacional de Trabajo Social de Guatemala, “Desafíos del Trabajo Social Latinoamericano”, Universidad de San Carlos, año 2018. Eje 3, Praxis del Trabajo Social, Sub Eje: Modelos metodológicos de intervención profesional.

### Presentación

*Las utopías forman parte del objeto de estudio  
de las ciencias sociales.*

Innamuel Wallerstein

Este documento presenta para la discusión una propuesta de intervención alrededor de la **gestión territorial** que sea integradora para el desarrollo de pequeñas industrias, pequeños emprendimientos y otros negocios en una sinergia que incorpore políticas públicas, saberes comunitarios, espacios académicos, emprendimientos económicos y otros, generando **climas productivos** para la creación de puestos de trabajo que no sólo permitan el bienestar material sino también un cambio en las representaciones colectivas del desarrollo, de la economía, y del bienestar general inclusivo, entendiendo esto dentro del nuevo espacio de la **economía social**.

Una característica del Trabajo Social es la intervención en diferentes niveles; de generación de política pública, de gestión local, de conformación de grupos, evaluación de políticas públicas, diseño, gestión y evaluación de proyectos, etc. numerosas acciones que son parte de una estrategia que se va rediseñando en la misma intervención. Se identifican actores y se trabaja con ellos; se buscan respuestas económicas para grupos vulnerables; se ponen en acto políticas públicas, y todo parte esencialmente de tejer lazos, de fortalecer entramados grupales y productivos. Solidariamente, en el territorio, buscando el bienestar general.

Es necesario tender/re-tender redes locales alrededor de la **producción**, para generar trabajo genuino digno y lograr procesos de restitución de derechos para un pueblo que o nunca tuvo acceso, o fue expulsado por políticas económicas neoliberales de los espacios que en algún momento ocupó (Argentina, Brasil...). Ese es a mi manera de ver el desafío, que incluye una clara definición del **qué** buscamos, y una gran discusión sobre el **cómo** lograrlo...

Hablaremos de una organización social de la producción económica - territorial basada en la gestión de políticas públicas e iniciativas privadas solidarias para generar desarrollo territorial inclusivo, que brinde oportunidades de buen vivir y reconozca derechos a través de la identificación con el territorio y la conformación de Grupos de Eficiencia Colectiva.

Como ejemplos revisaremos las experiencias de 2 fábricas recuperadas y del desarrollo de industria audiovisual en la Provincia de Buenos Aires, Argentina, donde la experiencia de desarrollo está claramente signada por una estrategia metodológica de gestión territorial propia del trabajo social.

### **Sobre el desarrollo local: construcción de territorios innovadores, productivos y socialmente solidarios**

Hemos de pensar un desarrollo local que comprenda la identidad territorial, con una economía competitiva pero a la vez incluyente, y en alianzas territoriales y regionales. Que estimule y acoja emprendimientos productivos capaz de generar empleo. Los asentamientos humanos son conjuntos complejos, “mundos que requieren para su conservación, crear, desarrollar e incrementar relaciones permanentes y armónicas del individuo con la naturaleza, con la comunidad, con las construcciones y con las redes presentes en cada asentamiento” (Góngora Villabona, 2013).

Hay un aire de regreso a lo local, un retorno post globalización a buscar en el espacio local aquello que nos permita el buen vivir. Repensar las economías de pequeña escala, la economía social y solidaria, economías que permitan el bienestar de la población y que pueden desarrollarse en el territorio cercano.

Caracterizamos el desarrollo local como endógeno, es decir a partir de las potencialidades del territorio; con identidad local; en solidaridad con el territorio y cuidadoso del medio ambiente (Silva, 2005; Albuquerque, 2001; Aldanondo, 2012).

Se trata de reconocer en dicho territorio a los actores posibles, armar mapas territoriales que nos permitan identificar actores del campo privado, de movimientos sociales, del Estado, del campo del saber, que acompañen la construcción de grupos innovadores y competitivos que sean socialmente solidarios. ¿Qué hay en el territorio? ¿Saberes ancestrales? ¿Tradiciones productivas? ¿Grandes empresas? ¿Sedes universitarias? ¿Cómo se relacionan? ¿Cómo pueden relacionarse buscando desarrollo de procesos productivos locales?

Hay una aldea cercana a Santo Domingo, en República Dominicana donde desde hace años se desarrolla la industria artesanal del barro, Yamasá, plagada de saberes alrededor de la producción artesanal. Hay una ciudad intermedia en Argentina con gran tradición turística y desarrollo de industria audiovisual, Mar del Plata, con todo el entramado territorial listo para la profundización de un desarrollo en ese sector de la economía. Hay un eje cafetalero en Colombia y muchos ejemplos que van desde la pequeña escala hasta grandes zonas de desarrollo empresarias que vale la pena revisar para aprender.

Para intervenir en este sentido es de vital importancia el **mapeo colectivo** de la región; la cartografía colectiva que plantean los Iconoclasistas (<http://www.iconoclasistas.net/>) como sistema de información geográfica que incorpora subjetividades, sueños, íconos culturales, referencias económicas, etc. **-I-**.

El concepto de **cluster** (Porter, 1990) como encadenamiento productivo es útil a esta propuesta en tanto incorpore y reafirme las alianzas horizontales. Identificar el entramado productivo de una comunidad o región es parte importante de la intervención. Identificar este entramado junto a la comunidad es una herramienta de mucho valor al facilitar las lecturas técnicas, la información circulante, con la subjetividad puesta en juego en el quehacer cotidiano de las comunidades. Es necesario re apropiarse de este término o formular uno nuevo desde la construcción territorial. De momento, nos será útil a la construcción metodológica de la intervención.

Los conceptos de **Cluster** como concentración de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un campo determinado de la economía y de **cadena productiva** como conjunto de agentes económicos interrelacionados por la actividad económica desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final son útiles a la identificación que colectivamente vayamos construyendo sobre el entramado local. En el caso de nuestra intervención se tratará de identificar redes de emprendimientos organizados (o por organizarse) horizontalmente.

Incorporamos estos conceptos desde la economía neoliberal para enriquecerlos contrastados (o sumados) con las redes locales de confianza y saberes de las comunidades. Una de las críticas al concepto de cluster es la poca importancia que otorga al fortalecimiento de las redes horizontales, es decir entre pequeños empresarios y emprendedores o emprendedoras. En el caso de trabajo social, el eje de intervención sería justamente la potenciación de esas redes horizontales.

Conceptualmente estaremos refiriendo a un encadenamiento productivo horizontal, diferente de los encadenamientos más tradicionales (de proveedores a grandes empresas) que se fortalecen en alineamientos verticales. Fortalecer las alianzas horizontales entre emprendimientos y productores de igual tamaño, entre ong, organizaciones de base, fortalece las redes sociales y genera cultura productiva.

El horizonte de intervención para estas propuestas metodológicas no es sólo la potenciación económica. Es la generación de trabajo digno, que signifique bienestar familiar, realización personal y sentido de la vida; la posibilidad de estudio para los hijos e hijas, de proyectar el propio futuro y el de la familia. Este proceso debe ir más allá de la redistribución del ingreso, debe ser parte del **Mundo de la Vida** de las personas (Habermas, 1991; Heller, 1990; Lechner, 1990; Gay, 1992; Guillen, 2001), de la posibilidad de vivir con dignidad, de no poner todo el esfuerzo en la mera sobrevivencia, sino en construir un mundo de la vida saludable y con perspectivas de futuro.

Propongo utilizar herramientas de la gerencia para potenciar este mundo económico productivo y solidario. Para ello, necesitamos construir territorios innovadores, productivos y socialmente solidarios. Buscamos una forma de producción, comercialización y distribución basada en el asociativismo, la democratización y la ayuda mutua. Incluyendo cooperativas y mutuales, fábricas recuperadas, emprendimientos asociativos promovidos por movimientos sociales y experiencias de ferias, comercio justo, entre otros. Todo esto ha de ser parte del entramado local.

### **Sobre economía social y solidaria contrapuesta a la lógica instrumental del Neoliberalismo como encuadre de la metodología**

Dice Hinkelammert que la imposición del mercado trae aparejada la totalización de los criterios mercantiles a todas las esferas de la vida humana. Esta celebración de la racionalidad instrumental

condena a la nada a las relaciones que no cumplen con el valor supremo de la competitividad vista como norte en todos los órdenes del quehacer humano. Lo que no es competitivo y eficiente dentro de la lógica instrumental no sirve (1995).

Estos valores no sólo son valores impuestos, sino criterios de bien y de mal. “Aunque tenemos así un medio ambiente en peligro y una pobreza creciente, el dominio de la competitividad no admite acciones frente a los efectos destructores que ella misma produce” (Chomsky, 1996). Es la totalización de los criterios de búsqueda de la riqueza lo que lleva justamente a la destrucción de sus fuentes principales: el ser humano y la Naturaleza.

La acción racional de la teoría clásica que vincula linealmente medios y fines deja por fuera el cuidado de la vida, sin advertir que es la vida misma condición de posibilidad de obtener fines. Cuando no se involucra al actor en los análisis de las consecuencias de la acción, es posible descubrir el sinsentido que la limitación a la racionalidad instrumental genera en el desarrollo cotidiano de los hechos. En este marco, la competitividad como valor supremo no crea otros valores, sino que es el criterio de su validez. Es necesario incorporar a la competitividad como parte de un proceso de creación de valor en sentido amplio (valor económico, valor social, valor público), no como criterio de bien y de mal.

Hay que pensar que las estrategias no lineales (tal vez en apariencia no-rationales) que se implementan en algunas esferas de la producción y del mundo de los negocios en los países pobres, no son obstáculos al desarrollo en tanto que procuran reproducir la vida. Es racional atender a la reproducción de la vida incorporando determinadas estrategias que a priori aparecen como ineficientes, en tanto la vida familiar y de relación es condición de posibilidad de la concreción de cualquier fin de orden social o económico. Es racional a nuestra forma de vivir trabajar comunitariamente, emplear a los parientes, invertir todo en que hijos e hijas estudien... tal vez hay acciones que no se rigen por el binomio costo – beneficio, pero que sí son beneficiosas para el desarrollo de la vida familiar y en comunidad.

Una de las fábricas recuperadas con la que suelo trabajar es una cooperativa que fabrica calefactores. La fábrica estaba quebrada y sus trabajadores se organizaron para seguir sosteniéndola. Tal vez sería más rentable si alguno de sus miembros se fuera, si fuesen menos... pero la decisión es que todos los empleados anteriores fueran miembros, que nadie quedara afuera. Así los márgenes de ganancia son menores pero garantizan que todos tengan trabajo. La empresa cooperativa es exitosa y lleva 11 años bajo control obrero.

La racionalidad instrumental que ha permeado el accionar político y económico de toda la búsqueda del desarrollo durante la modernidad ha dejado actualmente un planeta a punto de estallar; miles de hombres y mujeres, niños y ancianos marginados; y grandes sectores repelidos de los espacios sociales que antes ocupaban (obreros). Es imprescindible -y es lo racional- buscar formas de actuar que reafirmen la vida, recreen los lazos solidarios y recreen la cultura.

En los países pobres los actores se imponen a sí mismos la necesidad de reproducir su vida saliéndose de la racionalidad lineal, pensando en otras lógicas y complejizando la relación medio-fin. Hinkelammert llama a ésta “la racionalidad natural de la vida humana”. Esto aparece en las búsquedas conceptuales a partir de reflexionar sobre el desarrollo local y la economía solidaria o **economía social**. Cristian Guillen habla de “la racionalidad reproductiva que se ha generado en la periferia alrededor de la pequeña industria” (2001).

Al reflexionar sobre economía solidaria en Argentina en la escala de los pequeños

emprendedores, Coraggio menciona la “necesidad de creación de un sector orientado hacia la reproducción ampliada de la vida del conjunto de la sociedad” (2008). Abramovich dice que la economía solidaria “implica la posibilidad de generar inclusión social a través de la pertenencia a emprendimientos que recuperen las capacidades y habilidades de las personas a la vez que los constituyan en sujetos productivos y creativos, con creciente grado de autonomía y de capacidad de trabajo en equipo, a través de lazos de cooperación” (2005). Así, muchos autores van incorporando esas formas diferentes de comportarse en el mundo de los pequeños y medianos negocios.

Necesitamos generar otras representaciones colectivas sobre la economía, en las que se deben poner en juego un diálogo de saberes e instalar en la discusión institucional del saber, en la academia, las formas de acción que sean eficaces en la intervención concreta. El trabajo social tiene ya una larga tradición en este punto, que debe complementar con las discusiones sobre gestión y economía social.

En este campo estamos frente al desafío de la eficiencia y la productividad de una economía que atienda el buen vivir de las personas. Coraggio sostiene que la economía social es “una propuesta transicional de prácticas económicas de acción transformadora, conscientes de la sociedad que quieren generar desde el interior de la economía mixta actualmente existente, en dirección a otra economía, otro sistema económico, organizado por el principio de la reproducción ampliada de la vida de todos los ciudadanos-trabajadores, en contraposición con el principio de acumulación del capital” (2007).

Para fortalecer los emprendimientos económicos que seguirán esta línea necesitamos **transdisciplinariedad** sin prejuicios; incorporar ideas que provengan del mundo de los negocios, de la ingeniería, del diseño, entramados que sumen los saberes propios de las comunidades. Se trata de generar tejidos competitivos asentados en lazos solidarios. Digo esto con plena conciencia de las dificultades que implica, conociendo a cabalidad lo que dice Wallerstein en tanto intervenimos en sistemas sumamente complejos: “De todos los sistemas del universo, los sistemas sociales humanos con las estructuras más complejas que existen, las que tienen los equilibrios más breves, las que tiene que tomar en cuenta más variables externas, las más difíciles de estudiar” (2011). En los grupos de eficiencia colectiva, una de las estrategias para el éxito organizativo y político está en mantener **el eje en la producción, en el éxito de la tarea productiva** y en consecuencia, en los resultados materiales y de buen vivir en sentido amplio que a partir de ella obtenemos.

Por ejemplo, estamos enfrentando en toda Centroamérica la “invasión” de proyectos de turismo que arrasan nuestras comunidades. La mayoría de estos pueden encuadrarse en la idea de turismo de enclave, de instalar a espaldas de la comunidad (a veces literalmente) un gran hotel con paquetes turísticos cerrados, con viajeros que no se comunican con las comunidades, quedando para éstas unos pocos empleos mal pagos, la basura del hotel, y en muchos casos comercio sexual con mujeres y niñas y niños de los pueblos cercanos. Debemos pensar una propuesta que incorpore a las comunidades que han sido históricamente hospitalarias, que han recibido viajeros durante décadas. Mujeres que provean alojamiento en casas de familia junto a pequeños emprendimientos gastronómicos; acompañamiento al visitante para que conozca, comparta y también consuma buenos productos que muestren la identidad local, que sean fabricados por la comunidad y que generen la sostenibilidad de numerosos emprendimientos pequeños y medianos (ropa, artesanía, comidas, paseos...). Generar un producto de interés que relacione cultura, emprendimientos, interacción cultural, movimiento económico, etc., será parte de la intervención, tarea de los Grupos de Eficiencia Colectiva - GEC. En esto nos ayudan la transdisciplinariedad y la Marca Colectiva que desarrollaremos más adelante.

El germen de estos emprendimientos insertos en redes solidarias está en nuestras comunidades. El éxito de nuestra intervención estará garantizado si apunta a la integración de saberes, a la generación de entornos innovadores que contengan y potencien las interrelaciones entre los emprendimientos mencionados (que son el tejido de la economía social y solidaria) en ese espacio económico a la medida de las personas, que incorpore a los sujetos, hombres y mujeres en busca del buen vivir,

### **Grupos de eficiencia colectiva como herramienta para la organización social de la producción**

La racionalidad instrumental que prevalece en occidente ve al trabajo sólo como una actividad de la razón guiada por la lógica de costo-beneficio y que deja de lado a la organización social como elemento que “sostiene” a la producción. “La visión dominante de las grandes teorías económicas capitalistas con respecto a la producción, es cuestionada en la práctica concreta por empresarios célebres que promovieron modalidades distintas de organización de la producción durante el siglo XX (...). Sin embargo tanto Taylor como Ford, Sloan y Ohno consideran que la organización social de la producción era lo fundamental para la buena marcha de las empresas. Es decir que la maquinaria y tecnología, por más avanzadas que fuesen, no podrían garantizar que una empresa pudiera tener éxito en el mercado. Por encima de estos factores estaba la organización” (Guillen, 2001).

Esta mirada que separa lo social de la producción tiene su anclaje histórico, filosófico y cultural en el dualismo tradicional de occidente, que separa alma y cuerpo; espíritu y materia; ciencias naturales y ciencias sociales. Con esta lógica dual separa tecnología y producción de la organización social.

En nuestros países, las propuestas de desarrollo deben tener un eje económico coherente con las características de las poblaciones involucradas y deben ser funcionales a sus formas de construir la vida cotidiana. Existe en las economías más pobres multiplicidad de relaciones que trascienden el orden y la racionalidad de los negocios, porque están guiadas por otras lógicas afinadas en lo cotidiano.

Se trata de incorporar la racionalidad de vida y realización del sujeto (hombre, mujer, familia) incorporándolo al proceso de trabajo y a la realización económica.

Los denominados **grupos de eficiencia colectiva - GEC** proponen adecuar el proceso de producción inmediato, y el proceso de realización financiero y comercial a las necesidades de un forma de trabajo de nuevo tipo, que incorpora la reproducción del sujeto a la vez que refuerza valores solidarios y saberes propios -2-.

Esta alternativa atiende a llevar adelante un cambio que es en sí mismo político, ya que significa un cambio en las relaciones sociales desde la base productiva, especialmente en la micro y pequeña empresa, en una búsqueda de nuevas articulaciones sociales. Se trata de organizar la producción y la realización económica de manera colectiva, en grupos coherentes de valorización y acumulación, buscando relaciones de nuevo tipo dentro de las unidades productivas y entre pequeñas unidades productivas que promuevan la solidaridad, la productividad y la generación de excedentes. El grupo de eficiencia colectiva está planteado como una estrategia de aprendizaje conjunto y crecimiento empresarial que se adapta a cualquier escala de emprendimientos.

La metodología de intervención en lo local, desarrollando redes económicas y sociales que tengan como centro la incorporación de GEC, aparece transitoriamente como una posibilidad de construcción social diferente dentro del mercado, pudiendo incorporar formas de realización económicas para el buen vivir a partir del fortalecimiento de la producción.

**En el GEC se busca realizarse económicamente sin destruir ni a los protagonistas ni al medio ambiente, ni a las comunidades, instalando relaciones de nuevo tipo dentro de las unidades productivas y de negocios y entre ellas, que promuevan la solidaridad, la productividad y la generación de excedentes. A su vez, se tiende a establecer mayores vinculaciones entre los grupos y con empresas de mayor envergadura dispuestas a transferir conocimiento a proveedores y clientes, así como con otras instancias no económicas (centros de estudio, organizaciones de base, sectores del Estado).**

El GEC desarrolla otra racionalidad, que implica una transformación productiva que articula lo cotidiano con lo trascendente. El desarrollo de una metodología de apoyo a estos grupos es la búsqueda que da origen a esta propuesta. Se trata de conformar grupos de pequeños emprendedoras y emprendedores que asociados, puedan por ejemplo realizar compras conjuntas de materia prima; comprar una máquina a la que no podrían acceder solos(as); contratar un diseñador de forma colectiva; registrar una marca colectiva para acceder a certificaciones y nuevos mercados, etc. En definitiva, tejer lazos solidarios que les permitan fortalecerse económica y socialmente. La organización social, esta recreación de lazos solidarios, se dará alrededor de la producción.

Puesto el eje de intervención del trabajo social en la conformación de estos grupos, lo productivo será la tarea sobre la que se entrelazan nuevas relaciones sociales. Pero hay que intervenir apoyándose en la producción. En numerosas oportunidades los miembros de los grupos han reconocido que es difícil participar si no hay consultoría, es decir aprendizajes que acompañen lo productivo, herramientas de negocio, actividades que promuevan mejoras en la producción y por lo tanto en los pequeños negocios.

El racionalismo que antes mencionamos (la racionalidad instrumental) ve al trabajo sólo como una actividad de la razón y deja de lado a la organización social como el elemento que “sostiene” a la producción. Es el rol de los TS que desarrollen esta estrategia metodológica incorporar la actitud de escucha frente a cómo desarrollan su vida económica las comunidades con las que trabajan, y también definir un **rol de acompañamiento con consultoría**, es decir, con respuestas desde diferentes disciplinas que fortalezcan los procesos productivos y la realización de negocios. En lo concreto, trabajar con diseñadores, ingenieros, vendedores, profesionales de aquellas disciplinas que contribuyan con la producción así como generar y participar en ferias, rondas de negocios, compras colectivas de insumos o maquinarias, utilizando estrategias variadas **-3-**.

Por otro lado, complementario a lo estrictamente relacionado con lo económico, quienes fomentamos la economía social vemos esta forma de organización de la producción como una manera de profundización de la democracia, una propuesta política en la que aparecen nuevos actores capaces de hacer propuestas al Estado, de discutir propuestas de leyes nacionales y municipales y, por lo tanto, de realizar un aporte concreto al desarrollo: si hay más participación en la toma de decisiones, habrá más fortalecimiento industrial y creación de empleo, más igualdad de oportunidades y por lo tanto una sociedad mejor, lo que significa mayor desarrollo y felicidad para sus miembros **-4-**. La economía social -y sus caracterizaciones actuales- incorpora estos elementos y es definida como una economía solidaria (o “de solidaridad”, o del trabajo, o social y solidaria).

### **Marca Colectiva: una herramienta de la Economía Social**

Brevemente y a manera de ejemplo de un instrumento apropiado para este tipo de intervención de acompañamiento a la producción, incorporaré la idea de **Marca Colectiva**.

La marca (marca comercial) es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos que se le asigna a un producto para identificarlo y distinguirlo de los demás productos que existen en el mercado. Una marca es también la representación de un valor intangible, del prestigio de un producto.

La Marca Colectiva es un signo distintivo común para identificar productos elaborados y/o servicios prestados por agrupamientos de emprendedores de la Economía Social.

Representa los valores del trabajo asociativo, identidades locales, métodos productivos comunes y estándares compartidos para cada uno de los productos. El objetivo principal de esta herramienta consiste en fortalecer la producción y la comercialización de los emprendimientos, otorgándoles valor agregado y mayor visibilidad, además de garantizar su calidad.

Por otra parte, promueve el compromiso social, fomentando el comercio justo y el consumo responsable -5-. Una marca colectiva puede armarse a partir de diferentes pequeños emprendimientos del mismo rubro económico o no, pudiendo por ejemplo producirse una línea de productos semejantes bajo una marca (una línea de bolsos entre varios artesanos del cuero, por ejemplo), u ofrecer un servicio de manera colectiva (como un servicio turístico) -6-. Un grupo de eficiencia colectiva puede generar su propia marca.

Hay marcas colectivas que refieren productos locales que pueden instalarse en mercados protegidos, relacionarse con las redes de comercios justo, alcanzar estándares de calidad que de manera aislada no podrían lograrse.

### **El modelo de intervención en la industria audiovisual**

Durante muchos años en la Argentina, la producción de contenidos audiovisuales y la industria audiovisual en general estuvo concentrada en la ciudad de Buenos Aires, la capital del país. Más del 80% de los contenidos televisivos que se emitían en todo el país eran producidos allí y el 80% de ellos eran realizados por 4 productoras privadas vinculadas a su vez a los principales diarios nacionales y otros fuertes grupos económicos. Luego de un arduo proceso de reclamos y enfrentamiento con corporaciones económicas y medios hegemónicos, la sanción de la Ley 26.522 -7- de Servicios de Comunicación Audiovisual vino a cambiar este sombrío panorama en todo el país. Entre otros profundos cambios que genera, la ley expresa en el artículo 153 la necesidad de crear nuevos conglomerados productivos para la promoción y defensa de la industria audiovisual nacional. Busca instalar y fortalecer las capacidades para la producción de contenidos para la TV Digital, promoviendo la igualdad de oportunidades y la disminución de asimetrías entre provincias y regiones. A partir de la división del país en nueve regiones (Polos), se constituye un sistema federal en red donde las Universidades Nacionales nuclean a los actores del sector audiovisual televisivo de cada comunidad para conformar Nodos. Estos Nodos funcionan con características diversas, pero muchos se acercan a los GEC.

Los Nodos Audiovisuales son sistemas productivos locales integrados por cooperativas, organizaciones sociales afines al sector audiovisual, PYMES, productores independientes,

televisoras y organismos públicos locales. En los Nodos, las Universidades Nacionales y los actores audiovisuales del medio local trabajan juntos para desarrollar y consolidar la producción televisiva de las distintas regiones de nuestro país **-8-**.

El modelo de intervención que pusimos en marcha en la Universidad Nacional del Centro para nuestra región sigue el modelo que aquí he presentado y que implica:

- Un sentido de participación en un cambio político real al descentralizar la producción de televisión históricamente manejado de forma corporativa y en manos de no más de 4 productoras de audiovisuales.
- Un grupo cooperando centrado alrededor de tareas productivas, en este caso la producción de audiovisual.
- Apoyo para la conformación de unidades económicas independientes, como pequeños emprendimientos individuales y muy especialmente cooperativas con participación de la Universidad especialmente desde la Facultades de Ciencias Económicas.
- Presentación de la cadena audiovisual frente al Ministerio de Producción de la Provincia buscando generar espacios de conocimiento y apoyo para una industria nueva e intangible.
- Capacitación en oficios que son parte de la cadena productiva audiovisual como fabricación de equipos con tecnología socialmente apropiada. Actualmente la Universidad y el Ministerio de Trabajo está brindando cursos en electricidad para cine y TV; realización audiovisual; fotografía; sonido para cine y TV; y vestuario. La idea es que, si bien la industria apenas se está instalando, costureras, electricistas, fotógrafos sociales, etc. tengan una orientación novedosa en su formación **-9-**.
- Participación en concursos y en mercados de industria cultural con acompañamiento de la Universidad **-10-** proveyendo capacitación, consultoría y apoyo legal.
- Producciones locales financiadas a través de concursos, acuerdos de coproducción, fondos para difusión de investigación, etc. Un tráiler de esos productos locales generados en la Productora de Medios Audiovisuales de la Universidad Nacional del Centro puede verse aquí: <https://vimeo.com/128148134>

En el caso de Argentina y para esta industria, existe una política pública que estimula el desarrollo a través de diferentes fomentos que son dinamizadores del trabajo de los grupos (Nodos), los que a su vez generan otro tipo de negocios (privados, asociativos o individuales) para fortalecerse. El proceso toma su tiempo, pero se van obteniendo ventajas en el camino mismo.

La experiencia que aquí expongo tiene un valor muy significativo desde el punto de vista político y cultural en tanto significa acompañar desde el desarrollo de industria la democratización de la imagen y de la palabra. Brevemente quiero comentar que se han realizado en el interior del país, en los numerosos nodos de producción constituidos, programas de TV y otros materiales audiovisuales que dan la palabra a todas las regiones, a todos los acentos, a todas las culturas en un proceso digno de seguir desde cerca.

En la ciudad de Tandil se llevó adelante la realización de Fábricas, una serie de ficción de 8 capítulos que narra una historia de amor basada en hechos reales entre dos obreros de fábricas

recuperadas, Impopar y Cerámica Blanca, actualmente cooperativas en actividad de las que viven más de 100 familias. La serie está próxima a estrenarse y se espera trabajar las vivencias, aprendizajes, sensaciones, tanto de las obreras y obreros como de los demás actores y técnicos que participaron en la serie. El fenómeno de recuperación de fábricas en Argentina está muy extendido y surge con la crisis que produjo en el año 2001 el quiebre del modelo neoliberal, cuando trabajadores que iban a ser despedidos en razón del quiebre de las empresas en que laboraban (la mayoría de las veces quiebras fraguadas...) tomaron sus centros de trabajo, se organizaron en cooperativas y sostuvieron las fábricas y por lo tanto sus empleos. El modelo de autogestión cooperativa de estas empresas es parte de la economía social y solidaria, ejemplificando formas innovadoras de organización social de la producción.

Ocupar, resistir y producir fue (y es) la consigna de esto obreros y obreras organizadas. Hago aquí una mención especial al entrecruce de dos vertientes de gran fortaleza en esta perspectiva de desarrollo y buen vivir: las historias de lucha por un trabajo digno y por el buen vivir, que se entronca con poder narrarlas a través de un medio de comunicación masivo y con la participación de sus protagonistas, quienes no sólo avalaron la realización de la serie sino que participaron activamente. La serie fue filmada en las fábricas y con obreros y obreras participando como actores y extras.

### Conclusiones con eje en la metodología

Brevemente quiero definir la propuesta metodológica de intervención que he tratado de poner a la discusión en esta presentación: el eje de la intervención ha de ser la organización social de la producción a través de la conformación de grupos solidarios que apoyen y hagan más competitiva, justa y buena esa producción en (y a partir de) un territorio determinado.

Así se desenreda un asunto crucial para la intervención en el trabajo social: la **tarea** que articula todo grupo. **El núcleo duro de la intervención es la mejora colectiva de la producción de bienes y servicios.** A través de esta mejora en la producción se busca el trabajo digno, una mejora de ingresos que permita una vida saludable y con oportunidades, y una buena perspectiva de futuro propia y para las familias involucradas. Estos grupos de mejora de la producción se insertan en redes locales que impulsan el desarrollo de las comunidades a las que pertenecen.

La **gestión territorial** genera el entramado donde estos grupos crecen. Allí se utilizan herramientas como la cartografía colectiva; el conocimiento y apropiación de planes y políticas de estado en beneficio de la producción; se interpela a las universidades y centros de estudio para que den respuesta a problemas propios de la organización social, la tecnología, el diseño, los apoyos crediticios, etc.

Los lazos solidarios horizontales que se tenderán alrededor de la producción entre emprendedores y emprendedoras serán parte del fortalecimiento de la competitividad a la vez que enriquecerán lo comunitario en sentido amplio. Recordamos la mención a la economía social y su carácter transicional en el seno de una economía capitalista de mercado, trabajando en busca relaciones humanas de nuevo tipo.

En estos grupos construiremos un colectivo con herramientas para desenvolverse en el mercado, sin que el mercado gobierne los grupos. Así nos apropiaremos de la marca colectiva, con sentido solidario y que dará competitividad a los productos.

Nos inclinamos hacia la definición de una economía que proteja a sus protagonistas y a sus familias. Dice el expresidente José Mujica en su famosa conferencia en Río: la búsqueda del desarrollo es la búsqueda de la felicidad humana. La condición de posibilidad de todo es la preservación de la vida, de una vida digna, en fraternidad con los demás y con algunas certezas de futuro.

A partir de estas búsquedas desde lo humano, apuntalamos los procesos productivos armónicos, inclusivos, placenteros, donde ponemos en marcha diversas herramientas que son útiles a la construcción colectiva y que son más bien cercanos a otras disciplinas tales como la conformación de grupos de eficiencia colectiva centrados en la producción de bienes y servicios; incorporando diseño, compras colectivas de materia prima, maquinaria adquirida colectivamente, ferias de venta, etc.

Se fomenta a su vez la conformación de emprendimientos económicos que sean parte de la economía social: una economía que ponga en el centro al ser humano y a la felicidad de los sujetos. Así, el modelo de emprendimiento que estimulamos es el de las pequeñas empresas familiares, las asociaciones de ayuda mutua y muy especialmente, las cooperativas de trabajo.

Estos emprendimientos colectivos y los grupos que los incluyen son parte de un entramado local que respetan y enriquecen. Como mencionamos antes, los grupos productivos buscan ser solidarios con el territorio, tienen identidad y conciencia ambiental. A su vez entretienen su crecimiento con organizaciones sociales, centros de estudio (como universidades, escuelas y otros), organizaciones de base, ong, empresas de mayor envergadura, etc.

Los grupos que se organizan solidariamente alrededor de la producción buscan e incorporan estrategias de crecimiento, se enriquecen a partir de sus propios saberes (en la artesanía, en la fabricación de muebles, en la producción audiovisual, etc.) a la vez que incorporan conocimientos que vienen de diferentes disciplinas como desarrollos de marketing, administración de empresas, logística, etc. Una de esas herramientas es la creación de una marca colectiva para la fabricación y comercialización de productos.

Estos nuevos campos de intervención, estas nuevas herramientas, hacen al oficio de trabajadora social tan versátil, tan creativo y tan capaz de brindar instrumentos y dispositivos de cambio. Cuando una mujer de una fábrica, cuando un trabajador me dice que algo ha cambiado a partir de mi intervención, del trabajo que hago, siento una pasión que creo que es lo mejor de este trabajo y que es lo único que no podemos perder.

## Notas

**-I-** Dicen los Iconoclastas: Los mapas son representaciones ideológicas. La confección de mapas es uno de los principales instrumentos que el poder dominante ha utilizado históricamente para la apropiación utilitaria de los territorios. Este modo de operar supone no sólo una forma de ordenamiento territorial sino también la demarcación de nuevas fronteras para señalar los ocupamientos y planificar las estrategias de invasión, saqueo y apropiación de los bienes comunes. De esta manera, los mapas que habitualmente circulan son el resultado de la mirada que el poder dominante recrea sobre el territorio produciendo representaciones hegemónicas funcionales al desarrollo del modelo capitalista, decodificando el territorio de manera racional, clasificando los recursos naturales y las características poblacionales, e identificando el tipo de producción más

efectiva para convertir la fuerza de trabajo y los recursos en ganancia. Los relatos y cartografías “oficiales” son aceptados como representaciones naturales e incuestionables pese a ser el resultado de las “miradas interesadas” que los poderes hegemónicos despliegan sobre los territorios. Nos referimos no sólo a las provenientes de actores o instituciones políticas y sociales, sino también al discurso de los medios masivos de comunicación, y toda otra intervención que modele la opinión pública y refuerce las creencias naturalizadas y los mandatos sociales. Ver en <http://www.iconoclasistas.net/>

-2- El origen de esta idea de GEC pertenece a Cristian Guillen (ya citado). Tuve la dicha de conocer algunos escritos y experiencias de Grupos de Eficiencia Colectiva en Honduras. Años más tarde, trabajé en R.Dominicana con Luis Toirac, Monchi Valdez, y otros consultores que habían puesto en práctica esta forma de trabajo con zapateros, madereros y metalmecánicos en Santo Domingo y en Santiago. Allí terminé de convencerme de la amplia gama de posibilidades que esta forma de organización social del trabajo abría. El texto base que acompaña a esas reflexiones (además de documentos de la ONUDI y el INDEPRO) es GILLEN, Cristian: **La Organización Social de la Producción como dinámica del desarrollo: Propuesta para una democracia real.**

-3- Acompañando a un grupo de microempresarios de la madera en RD, realicé contactos con un centro de diseño del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC para que ellos formulen el diseño de una nueva línea de muebles con identidad local y detalles de gran belleza que fue exitosa en el mercado. Desde la Fac. de Ciencias Económicas de la UNICEN hemos realizado apoyos en estudios de marketing para cooperativas; desde el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) se ha incorporado un ingeniero para fortalecer el proceso productivo de la fábrica de platos y cerámicos Cooperativa Cerámica Blanca.

-4- En Argentina se han logrado cambios en la ley que regula la quiebra de empresas dando chance a los trabajadores de organizarse en cooperativas para sostener el empleo; actualmente se trabaja en muchas alcaldías proponiendo que los gobiernos locales prioricen entre sus proveedores a emprendedores sociales.

-5- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Página web [www.desarrollosocial.gov.ar](http://www.desarrollosocial.gov.ar)

-6- En el primer caso, si varios artesanos que producen bolsos de cuero se reúnen en un GEC, pueden contratar una diseñadora y sacar a la venta una línea de productos fabricados de manera colectiva, aunque cada quien continúe con su emprendimiento. De manera semejante, y como se ve en el video siguiente, puede ofrecerse conjuntamente una oferta turística: <https://www.youtube.com/watch?v=cH2k14FQu-s>

-7- La conocida como Ley de Medios fue aprobada el 10 de Octubre de 2009 luego de varios años de foros, relevamientos y consultas populares. Entre sus principales cambios determina que el espectro audiovisual del país se dividirá en 3 partes, correspondiendo 33.3% de licencias para la empresa privada; 33.3% para el Estado y 33.3% para organizaciones de desarrollo y pueblos originarios. Otro artículo de gran impacto es el que impone límites a los monopolios informativos, quienes con presentaciones a la justicia han determinado que aún hoy la ley no tenga plena vigencia.

-8- El mapa del país quedó distribuido para la gestión política y técnica en 9 Polos; uno de ellos es la Provincia de Buenos Aires donde se han constituido a este momento 5 Nodos de Producción Audiovisual; es decir 5 sistemas productivos que se encuentran en este momento produciendo televisión de manera colectiva, situados en Tandil: Nodo Centro, que nuclea a productores,

cooperativas, centros de estudio y organizaciones sociales de Lobería, Necochea, Benito Juárez, Azul y Olavarría; Nodo Trenque Lauquen; Nodo Mar del Plata y Nodo Bahía Blanca, estando próximo a constituirse un nuevo Nodo en Pergamino con coordinación de la UNNOBA.

**-9-** Un ejemplo fue la fabricación de grúas para cámara de TV a bajo costo y llevada a cabo por técnicos de oficio en la sede misma de la Productora de Contenidos de la UNCEN.

**-10-** Me parece de interés destacar esta acción: desde la Productora acompañamos a los productores a varias rondas de negocios, pensamos colectivamente cómo presentarnos, qué productos llevar, cómo fortalecernos legalmente para poder llevar adelante negocios, etc. Se capacitó (a través de una especie de consultoría individual), se buscó el espacio para participar en mercados nacionales, y se acompañó a los productores.

### **Bibliografía**

Abramovich, Ana Vázquez, Gonzalo (2005). “La difícil construcción de una economía popular. Sectores populares y emprendimientos socioproductivos”. Foro Federal de Investigadores y Docentes. Min. De Desarrollo Social de la Nación. Buenos Aires.

Albuquerque, Francisco. (2006). “El Desarrollo Humano Local y las Agencias de Desarrollo Local”. Ponencia para el seminario del 08/11/2006 en Hegoa (Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional)

Aghon, Gabriel; Albuquerque, Francisco; Cortés, Patricia (2001). “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo”. CEPAL/G. Chile. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2691/4/S2001704\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2691/4/S2001704_es.pdf)

Auge, Mark (1992). “Los no lugares”. Espacio del anonimato. Gedisa. Barcelona.

Chomsky, Noan (1996). “Mantener la chusma a raya”. Ed. Txalaparta. Navarra.

Comisión Gulbenkian para las Ciencias Sociales (2007). “Abrir las Ciencias Sociales”. I. Wallerstein Coord. Siglo XXI. Mexico.

Coraggio, José L. (2008). “La economía social y solidaria como estrategia de desarrollo en el contexto de la integración regional latinoamericana”. Ponencia presentada en el 3er. Encuentro Latinoamericano de ESS y Comercio Justo, organizado por RIPESS, Montevideo, 22-24/10/2008.

Coraggio, José Luis (2007). “Economía social, acción pública y política (hay vida después del neoliberalismo)”. Ed. Ciccus. Buenos Aires.

Gay, Peter (1992). “La experiencia burguesa. De Victoria a Freud”, Tomo 1: La Educación de los sentidos. FEC. México.

Gillen, Cristian (2001). “La Organización Social de la Producción como dinámica del desarrollo: Propuesta para una democracia real”. Ed. Horizonte. Perú.

----- (1997). “Hacia una alternativa de desarrollo centrada en la producción”. VH editores. República Dominicana.

Góngora Villabona, Lizardo (2015). “Semiótica del paisaje urbano”. En Pardo, Neyla y Rosales

Cueva, Horacio, Coord. (2013). "Semióticas urbanas. Espacios simbólicos". deSignis20. La Crujía. Buenos Aires.

Heller, Agnes (1997). "Historia y vida cotidiana. Una aportación a la sociología socialista". Ed. Grijalbo. Madrid.

Hinkelammert, Frans (1995). "Cultura de la esperanza y sociedad sin exclusión". DEI. San José de Costa Rica.

----- (1997). "El mapa del Emperador". DEI. San José de Costa Rica.

Habermas, Junger (1991). "La necesidad de revisión de la izquierda". Tecnos, Madrid.

ILPES – CEPAL. "Manual de Desarrollo Local. Dirección de Desarrollo y Gestión Local". Santiago. 2000.

La Banca, Analía (2011). "Saberes para el desarrollo. La experiencia". CODEMA. En Revista Latinoamericana Otra Economía, ISSN N° 1851-4715.

Lechner, Norberto (1990). "Los patios interiores de la democracia. Subjetividad y política". Ed. FCE. Chile.

Murillo, Susana (2012). "Prácticas científicas y procesos sociales: Una genealogía de las relaciones entre ciencias naturales, ciencias sociales y tecnologías". Ed. Biblos. Buenos Aires.

Pardo, Neyla y Rosales Cueva, Horacio Coord. (2013). "Semióticas urbanas. Espacios simbólicos". deSignis20. La Crujía. Buenos Aires.

Porter, Michael E. (1990). "The competitive advantage of nations". MacMillan, London

Ruggeri, Andrés (2014). "¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora". Peña Lillio. Ed. Continente. Buenos Aires.

Silva, Ivan (2005). "Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina", Revista de la CEPAL, ISSN-e 1682-0908, N° 85. En: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11001/085081100\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11001/085081100_es.pdf)

Wallerstein, Inmanuel (2011) Conocer el mundo, saber el mundo. El fin de lo aprendido. Una ciencia social para el siglo XXI. Siglo XXI ed. México.