

# Bitácoras: Cuadernos de políticas de **desarrollo territorial**

# Cadenas de Valor Inclusivas

Experiencia Oreja de Negra

---

**“Bitácora, cuadernos de políticas de desarrollo territorial: Economía social y solidaria: la primera experiencia del Programa Cadenas de Valor Inclusivas en la ciudad de Rafaela. OREJA DE NEGRA” es una publicación elaborada en forma conjunta por la Municipalidad de Rafaela y el Instituto PRAXIS (UTN-FRRa).**

La elaboración del documento estuvo a cargo de Josefina Parra, Laura Lencioni (PRAXIS), Mauricio Menardi y Paula Alexandroff Zlateff (Municipalidad).

Los autores agradecen los comentarios e insumos recibidos de Diego Peiretti.

Las fotografías son de Mario Liotta, a quien también se agradece su generoso aporte, y del banco de imágenes de la Municipalidad de Rafaela. El diseño y la maquetación del documento fue realizado por Ana Laura Peirone y Mayra Armando. Las fotografías pertenecen a banco de fotos de la Municipalidad de Rafaela.

*Este documento está publicado bajo una Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.*

# **Economía social y solidaria**

La primera experiencia del Programa  
Cadenas de Valor Inclusivas en la ciudad de Rafaela.

*OREJA DE NEGRA.*

En 2017 se lleva adelante la primera experiencia del Programa Cadenas de Valor Inclusiva, buscando generar un nuevo esquema de trabajo en la ciudad a través de la articulación, entre el sector público, privado y académico, con una impronta de trabajo en el territorio muy marcada.

Las 40 mujeres, costureras y aprendices del oficio, que son parte del programa, comprendieron que la organización y el trabajo conjunto generaría oportunidades inimaginadas hasta el momento. Este 2020, y después de mucho esfuerzo, el equipo de mujeres festeja haber consolidado lo que parecía un sueño en 2017, la constitución de la Cooperativa "OREJA DE NEGRA" Ltda.

## Sobre las Cadenas de Valor Inclusivas

El programa parte de entender una *cadena de valor inclusiva* (CVI) como una articulación económica innovadora, que puede colaborar a desarrollar y potenciar dinámicas locales aportando a solucionar problemáticas sociales, económicas y/o ambientales.

En las CVI, los aportes que realizan los proveedores, modifican en parte el negocio ya que les transfieren valor al producto. En ese sentido, una compra inclusiva se da cuando, mediante un hecho comercial, se integra a la cadena de valor de una empresa de la economía tradicional, proveedores de la economía social y popular con escasas posibilidades de acceso a los mercados, y además esta incorporación se sostiene en el tiempo.

Ante las consecuencias de las transformaciones en el mundo del trabajo, el Estado y los mercados, vinculados a la implantación de políticas neoliberales excluyentes en los últimos años, surge la Economía Social y Solidaria que intenta dar respuesta impulsando iniciativas colectivas de organizaciones y redes asociativas como opciones de trabajo, ingreso y mejora en la calidad de vida de personas y grupos sociales en diversos territorios. También se inscriben estas prácticas en contextos más amplios de debates sobre modelos de desarrollo en disputa (Pastore y Altschule, 2015). En ese sentido, hay una fuerte idea de desarrollo local, impacto territorial y de articulación e interrelación entre distintos actores.

La Economía Social supone una nueva forma de organización de las relaciones de trabajo y producción. Implica el fortalecimiento de un actor económico como también la apuesta política por la generación de un actor social relevante, capaz de permitir la satisfacción de necesidades, generar sentidos e introducir valores y principios para la definición de un modelo económico y social más democrático, equitativo y solidario (Casalis, 2006).

## Alianzas e instituciones involucradas

El Programa Cadenas de Valor Inclusivas es implementado por la Secretaría de Producción, Empleo e Innovación de la Municipalidad de Rafaela. En su puesta en marcha, se sumaron importantes instituciones del territorio: Instituto Nacional de Tecnología Industrial -INTI-, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales -UCES-, Instituto de Investigaciones Tecnológicas y Sociales para el Desarrollo Territorial de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Rafaela -UTN-PRAXIS-, Universidad Católica de Santiago del Estero Sede Rafaela -UCSE DAR-, Universidad Nacional de Rafaela -UNRaf-, Instituto Superior del Profesorado "Joaquín V. Gonzalez" -ISP N°2-, Sindicato de Obreros de la Industria del Vestido y Afines -SOIVA-, Asociación para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela -ACDICAR-, Dirección Provincial de Economía Social, Emprendedurismo y Agricultura Familiar dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Arraigo, Dirección de Innovación Social del Ministerio de Producción de Nación, Empresas locales. Junto a estas instituciones y empresas que se convirtieron en actores significativos y aliados estratégicos, se involucraron también en el proceso otras áreas pertenecientes al municipio local, como el área de Empleo (antes Subsecretaría de Economía Social y Empleo), y la Secretaría de Desarrollo Humano. Los aportes realizados por las diferentes Instituciones fueron diversos, según las capacidades con las que contaban las mismas.



## Territorio

El programa se desarrolla en la ciudad de Rafaela, ubicada en el centro-oeste de la provincia de Santa Fe, cabecera del departamento Castellanos. Es una de las ciudades más poblada de la provincia y la tercera en importancia, detrás de Rosario y Santa Fe. Cuenta con una población de aproximadamente 102 000 habitantes. Centro de la cuenca lechera, posee una producción láctea de muy alto volumen. Conjuntamente con ese sector se fueron desarrollando desde 1920, otros como el frigorífico y el metalmecánico. La ciudad se distingue de otras áreas del país por haber logrado mantener un ritmo de crecimiento sostenido a nivel económico e industrial basado en el fuerte protagonismo de pequeñas y medianas empresas (Peiretti, 2017, p. 48). Sin dudas, la creación y desarrollo dinámico de nuevas empresas constituye una fuente muy importante de crecimiento económico y social. Distintos estudios aportan evidencias acerca de

su contribución a la generación de puestos de trabajo, a la innovación, a la diversificación del tejido productivo y equidad territorial (Audrestch y Thurik 2001, Audrestch y otros 2006, GEM 2001, Kantis 2007, Naudé 2008, Schumpeter 1934, Dejardin 2000).

Sin embargo, al igual que en muchas otras ciudades del país, Rafaela ha sufrido un incremento escalonado en el desempleo de su población económicamente activa que se manifiesta desde 2014. Los datos arrojados por el Relevamiento Socioeconómico realizado por el ICEDEL en el 2016, demuestran que el 71,9% de las personas desempleadas eran mujeres, siendo el 31,2% de ese total mujeres jóvenes. Esto da cuenta de que la desocupación se distribuye de distinta manera entre los grupos poblacionales, verificándose una diferencia de género que perjudica a las mujeres.

Considerando estos números, en 2017 comienza a implementarse el Programa Cadenas de Valor con un grupo de mujeres de la ciudad.

## ¿Por qué surge CVI?

Frente a la persistencia de grandes problemas estructurales a nivel mundial en materia de desarrollo económico, social y ambiental, surgen nuevas formas de políticas públicas como modelos alternativos de abordaje: formas innovadoras de acción pública que apuestan a repensar el desarrollo local a partir del uso de nuevas metodologías y la construcción de soluciones desde una multiplicidad de voces. En ese sentido, aparece el concepto de innovación social para hacer referencia a todas aquellas estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que tratan de cubrir necesidades sociales de forma totalmente nueva o combinando elementos existentes para obtener resultados nuevos y para generar el máximo valor para la sociedad con la menor cantidad de recursos (Fundación de la Innovación Bankinter, 2009).

*Desde hace algunos años existen, en el país, acciones orientadas a concientizar sobre la incorporación de compras inclusivas responsables -CIR-, de fomentar las cadenas de valor inclusivas tanto en el sector público como en el privado. La importancia radica en la necesidad de modificar, buscar alternativas e innovar en los hábitos de consumo y en las formas de producción. Se ha demostrado que el sistema productivo tradicional ha quedado obsoleto, hoy es imposible pensar en el mismo sin dejar a muchas personas fuera, pudiendo visualizar esto con los altos porcentajes de desocupación que arrojan los estudios y análisis de diferentes organismos públicos.*

Basándose en esa idea, el programa Cadenas de Valor Inclusivas busca desarrollar un modelo de inclusión laboral y social para personas que desarrollan actividades productivas y tienen dificultades de insertarse en el mercado de trabajo a partir de instancias de solidaridad y trabajo colectivo. De este modo, se pre-

tende superar la lógica competitiva e individualista del mercado, y pensar la economía social no sólo como generadora de empleo sino además como facilitadora de redes, vínculos socio-comerciales más justos y desarrollo económico para sus territorios y regiones.

El Estado local apunta a trabajar, desde el programa CVI, junto a las principales empresas de la ciudad para que ellas puedan direccionar partes de su poder de compra hacia los sectores y colectivos con menos oportunidades, articulando a su vez con distintas instituciones del sector público y privado. En la primera experiencia, se decidió aprovechar el vínculo entre el gobierno local y un grupo de mujeres con habilidades diversas relacionadas al mundo textil. De allí surge Oreja de Negra, como espacio de encuentro conformado por 40 costureras de diferentes edades y sectores de la ciudad, que hoy está a un paso de convertirse en la primera cooperativa textil de Rafaela.

## ¿Cómo surgió el nombre?

Las 40 costureras acordaron nombrar a la empresa como Oreja de Negra, devenida del fruto de Timbó, un árbol autóctono de la ciudad y la región, el que cuenta con propiedades curativas así como también para la industria textil como jabón y tintura natural.

## Objetivos generales y específicos

El objetivo general del programa es fomentar el surgimiento y consolidación de emprendimientos productivos vinculados a la economía social, que permita generar empleo local y contención a colectivos que atraviesan situaciones dificultosas para acceder al mercado formal de trabajo, y crear vínculos entre ellos y empresas y/o agrupaciones de profesionales de la economía tradicional del sector público y privado de la ciudad.

Específicamente en el caso de Oreja de Negra, el objetivo es construir un espacio de trabajo y encuentro de mujeres desempleadas, con bajos ingresos y en algunos casos en situaciones familiares y personales complejas, que no le permiten sostener un trabajo de 8 horas diarias, generando un empleo formal que contribuya con la economía familiar.

## Los inicios

### Etapa de sensibilización

En mayo del 2016, durante la Segunda Jornada de Desarrollo Local y Regional que se realizó en la ciudad de Villa María (Córdoba), referentes de la Secretaría de Desarrollo Económico y la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Rafaela, mantuvieron una reunión para conocer las experiencias, en el ámbito de la economía social y de negocios inclusivos, que venían abordando El Arca (Mendoza), INCYDE (Córdoba) e INTI de Capilla del Monte (Córdoba). Ese año, Ariel Torti referente en estos temas, brindó una conferencia en Rafaela en el programa Rafaela Inspira sobre la experiencia de El Arca, transmitiendo la importancia de fomentar ese tipo de procesos y nuevas formas de producir.

Teniendo en cuenta que en el territorio de Rafaela la actividad textil es un rubro que engloba a muchas mujeres y un ámbito de oportunidades, desde el municipio comienzan a diseñarse posibles acciones. En ese proceso se suma INTI Rafaela, socio estratégico de la política local de desarrollo económico y productivo. Allí comenzó un proceso de diálogos entre funcionarios y referentes de la Municipalidad con distintos actores locales y regionales, del sector público y privado.

Al mismo tiempo, desde la Secretaría de Desarrollo Social y los Equipos Territoriales, se relevaron las experiencias de costureros comunitarios que habían claudicado por diversos motivos, y se trabajó para su reactivación en tres sectores estratégicos de la ciudad: CIC del Barrio Zazpe; Centro de Salud del 2 de Abril y Centro Territorial ubicado en el Barrio Barranquitas. Para ello, desde estos equipos interdisciplinarios, se convocó a las mujeres que habían participado, se recuperaron máquinas de coser y se generaron instancias de capacitación, a cargo de una emprendedora textil de la ciudad.





*<sup>1</sup> Este documento, recupera el proceso con mujeres productoras textiles, dejando de lado lo realizado con los otros dos colectivos, dado que han tomado rumbos diferentes y excede el marco de esta presentación.*

En julio de 2017, la Dirección Nacional de Innovación Social, dependiente del Ministerio de Producción de Nación, visita la ciudad de Rafaela, para trabajar conjuntamente en el Programa Cadenas de Valor Inclusivas. A partir de allí se organizó una mesa de trabajo interinstitucional con diferentes actores de la ciudad: UTN Rafaela, UNRaf, UCES Rafaela, INTI Rafaela, ACDICAR, miembros de la Comisión de Responsabilidad Social Empresaria del Centro Comercial e Industrial de la ciudad, emprendedores del rubro textil y representantes de diferentes áreas y Secretarías de la Municipalidad de Rafaela. Se acordó un plan de acción para trabajar con tres colectivos: a. productoras textiles, b. personas con discapacidad, c. y jóvenes en situación de exclusión social relacionados a la actividad de carpintería<sup>1</sup>.

El trabajo de sensibilización continúa hasta la fecha, debido a que se trata de un proceso de cambio e innovación profundo, en el que se intenta concientizar a productores y consumidores sobre la importancia de visibilizar al factor humano que da valor al producto. En este sentido, durante el año 2019, en el marco del programa Rafaela Inspira, se llevó a cabo un panel específico vinculado a nuevas formas de producción y cadenas de valor inclusivas. En el mismo participaron distintos expositores de Rosario Córdoba y Rafaela; estando a cargo el equipo de productoras que conforman Oreja de Negra del cierre de la jornada, siendo las mujeres las transmisoras de su propia experiencia, mostrando y demostrando sus capacidades y concientizando sobre la importancia de este tipo de procesos para el desarrollo local.

## La puesta en marcha

El primer paso consistió en generar una reunión con productoras textiles de diferentes puntos de la ciudad. Se convocó tanto a mujeres que tenían sus emprendimientos/ talleres funcionando en sus casas y a aquellas mujeres que estaban asistiendo a los talleres comunitarios. Participaron un total de 20 personas y surgieron problemáticas comunes: sobre la realidad productiva, sobre el valor del trabajo, el desarrollo de proveedores, la escasa capacidad de negociación, las dificultades para lograr ventas e ingresos sostenidos, necesidad de acceder a esquemas de capacitación y formación, imposibilidades de acceder a financiamiento, entre otras.

Luego, se mantuvieron reuniones con cuatro empresas de la ciudad, buscando generar las primeras órdenes de compras testigos, que permitieran poner en marcha el proceso productivo. En una primera instancia, miembros de la Secretaría de Producción, junto a la productora textil coordinadora de la línea de trabajo, pusieron en conocimiento a las empresas del proyecto y sus implicancias, para que las mismas productoras acuerden con ellas las condiciones de estas órdenes de compra.

## Logros

Desde el inicio hasta el mes de mayo del 2020, se han entregado alrededor de 27.650 prendas y productos, a un precio competitivo, de calidad y en los tiempos acordados con los clientes, siendo algunos de estos: Vitolen, Sodecar, Segury-Raf SRL, Austin Powder SA., Municipalidad de Rafaela, Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Fe, emprendedores locales como Marula-crianza práctica-, Latt de có, Almoter, Pata Mora, Guida, entre otros. Es importante destacar que

desde diciembre de 2019 hasta la actualidad, Oreja de Negra ha multiplicado su producción y ha podido diversificar tanto sus productos como clientes; parte de este proceso se debió a las necesidades surgidas por la Emergencia sanitaria decretada el 20 de marzo del 2020, debido a la pandemia vinculada al COVID-19, lo que generó la necesidad de incrementar las medidas de higiene y seguridad tanto en empresas como para la ciudadanía en su totalidad. Es así como empresas locales, emprendedores y organismos públicos de diferentes niveles del Estado han apostado por las compras inclusivas para proveerse de productos habituales y estos nuevos elementos de protección, tan necesarios en el mencionado contexto.

Desde el Municipio, se acercaron distintas herramientas para impulsar la profesionalización de la actividad y para generar el traspaso de una actividad recreativa y de aprendizaje hacia un emprendimiento comunitario que permita generar recursos suficientes para mejorar la economía familiar de cada una de las mujeres y convertirlas en un nuevo actor económico. Se garantizaron espacios de capacitación y formación constantes y el acceso a máquinas y equipamientos. Allí se destaca la articulación con otras Instituciones, como INTI Rafaela, que han contribuido en este proceso de capacitación específica, aportando especialistas en industria textil. En este marco, se ha trabajado con INTI Textil Córdoba en formación vinculada a la producción de fieltro, en buenas prácticas en producción de indumentaria, etc.

El camino transitado permitió generar una actividad económica, tener un ingreso propio que beneficia la autonomía personal, fortalece la economía familiar y posibilita el acceso a derechos - hasta el momento postergados- que exceden lo meramente laboral y/o económico: el derecho a la educación, a la salud, a la participación, a la asociación, al encuentro. En definitiva, un proceso que apuesta, desde la innovación social y la búsqueda de nuevas respuestas, a la construcción y al fortalecimiento de ciudadanía.



### **Una mirada hacia adelante: aprendizajes y desafíos**

Si hablamos de aprendizajes podemos destacar la asociatividad que surge entre productoras textiles que se encontraban trabajando por su cuenta, de manera informal y que hoy han constituido un espacio de trabajo, de contención, que hace de centro productivo pero también de lugar de encuentro donde comparten, aprenden, enseñan, etc.

**“Además de la costura, hay momentos que los usamos para nosotras, para escucharnos, para tratar de darle ánimo a aquella compañera que determinado día viene con un problemita. Somos compañeras, tratamos de salir adelante como grupo, como amigas”**

**Norma Aguilar- Productora Textil**

Oreja de Negra está actualmente concluyendo los trámites para constituirse como Cooperativa textil, la primera en la ciudad. En este sentido, el día 13 de febrero de 2020 se llevó adelante la Asamblea Constitutiva de la Cooperativa de trabajo “OREJA DE NEGRA” Ltda., en la misma participaron como miembros fundadores 20 mujeres que unánimemente definieron el camino a transitar unidas en este proyecto común.

Durante dicha jornada, se manifestó la intención de las mujeres de constituirse como cooperativa, se plantearon los objetivos de trabajo, de solidaridad y ayuda mutua, además de elegir a las autoridades que estarán a cargo del Consejo de Administración de la cooperativa.

Esto es un logro que también ha generado aprendizajes y desafíos, tanto para quienes trabajaron en el programa, como para las productoras textiles y para el sector empresarial y productivo de la ciudad. Se demuestra con esta experiencia que se puede generar otra forma de empleo, de producción y de valor en la cadena productiva. En un contexto que exige cada vez más cambiar la mirada, poner al factor humano en el centro de la escena, pensar y repensar los procesos,





agregar valor e innovar. Hasta no hace mucho tiempo sólo se buscaba producir al menor costo para competir por precio en el mercado; hoy se comprende cuán importante es apostar a la inclusión, tener en cuenta la perspectiva de género en los procesos, así como también el cuidado del medio ambiente a través del uso de materiales nobles y reciclables.

“Queremos encontrar una forma de negocio innovador, que se genere la cadena de valor, que se muestre que detrás de ese trabajo hay mujeres haciéndolo, mujeres poniendo su esfuerzo, sus ganas, su cariño hacia ese producto”

Vanesa Giailevra - Coordinadora del proceso productivo.

### Desafíos a partir de la PRAXIS

A partir del trabajo realizado durante este tiempo y de las reflexiones que se desprenden de distintos espacios de diálogo se detectaron desafíos futuros para la continuación y/o creación de nuevos proyectos vinculados a la innovación social y productiva. En este sentido, lo que se pretende es seguir fomentando cadenas de valor con el fin de que se establezcan nuevas empresas de gestión social, se genere empleo y oportunidades para toda la ciudadanía rafaquina.

A medida que fue creciendo el nivel de producción y ventas de Oreja de Negra, surgió la necesidad de organizar el trabajo, de dividir y definir responsabilidades y actividades, poner en común metas y objetivos. A partir de reuniones que se mantuvieron entre el equipo municipal y las mujeres, se buscaron distintas alternativas que derivaron en la creación de planillas para homogeneizar y generar un seguimiento del stock de cada centro productivo, así como diagramas de flujo de caja para tener un control del dinero que ingresa y egresa de la empresa. Aparece como objetivo a mediano plazo que las mujeres tengan los mismos conocimientos, para que todas puedan confeccionar las prendas de principio a fin y así mejorar el trabajo y la independencia de las productoras.

“Cuando el trabajo surge, el trabajo se reparte entre los tres talleres. Las mujeres decidimos el valor de las prendas, decidimos cual es nuestro presupuesto, sabemos todas cuales son las ganancias. Según el conocimiento de cada una de las chicas, es el trabajo que realiza. La que sabe un poquito más, hace trabajos más complicados y sino, las chicas que recién empiezan y no tienen demasiado conocimiento de las máquinas, que pueden hacer otras tareas, acondicionamiento de las prendas, enganchados, embolsado...”

Graciela Meolans - Productora Textil

Con la implementación del programa también se visibilizaron problemáticas, algunas propias de la convivencia diaria de personas y otras vinculadas a los espacios físicos en donde se realizan los trabajos. Esto último se pretende solucionar trasladando los centros productivos a un mismo lugar que cuente con las condiciones propicias.

Uno de los fines del programa es concientizar, visibilizar y demostrar que el mayor valor de un producto está en el factor humano que crea. Para ello es fundamental erradicar el trabajo informal precarizado en toda la cadena de valor, logrando que la empresa crezca y pueda insertarse en el mercado tradicional.

Se analizaron distintas maneras de formalizar el trabajo. En un principio se barajó la posibilidad de cons-





tituir una Asociación Civil pero finalmente se concluyó que el modelo más adecuado, teniendo en cuenta los marcos jurídicos provinciales y las características del territorio, es el de cooperativa de trabajo. Es por este motivo que se avanzó en la constitución de la misma desde diciembre de 2019, que dio lugar a la Asamblea Constitutiva, celebrada el día 13 de febrero del 2020, en la cual 20 productoras textiles aprobaron conformar la Cooperativa de trabajo "OREJA DE NEGRA" Ltda.

Sin dudas, este paso importantísimo genera la oportunidad de generar mayores contratos laborales para un futuro, ya que en muchos casos la carencia de una personería jurídica imposibilitaba concretar trabajos con diferentes empresas. Es importante destacar que, si bien la constitución de la cooperativa de trabajo y la formalidad laboral que esto implica, genera oportunidades de trabajo; existe un desafío que se mantendrá y será responsabilidad de empresas, cooperativas y del Estado Local, el continuar con la

sensibilización y concientización del sector productivo y de la sociedad misma, sobre la necesidad de cambiar el enfoque productivista tradicional y sobre la importancia de las compras inclusivas así como también, de visibilizar las desigualdades de género en el mercado laboral. En este sentido, si bien se realizaron distintas reuniones con directivos del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región -CCIRR- y con empresarios interesados en las temáticas, y se logró articular diversas compras con Oreja de Negra, se entiende que son cambios que están latentes y que llevarán tiempo concretarse. La importancia de que esto suceda, como plantea Ariel Torti, tiene que ver con que se reducen "los impedimentos que restringen el ingreso de unidades económicas excluidas, a la cadena de valor de cualquier empresa con capacidades múltiples para desempeñarse en el mercado. No se trata de amparar al excluido, sino de motorizar acciones promotoras para su desarrollo" (2019, p.2).