

## ECONOMÍA SOCIAL Y ACCIÓN COLECTIVA.

El caso de la economía barilochense de pequeña y microescala.

**Social Economy and Collective Action.**

Bariloche case of small and micro economy.

Evelyn Colino - Mariana Dondo - Héctor Martín Civitaresi

ARGENTINA

### Resumen

El desarrollo es un proceso endógeno de creación de riqueza y mejores condiciones de vida de la población, en el que la acción colectiva entre actores públicos y privados de un territorio y sus mecanismos institucionales son un factor clave. Este trabajo articula enfoques teóricos del desarrollo local, acción colectiva y economía social. La hipótesis es que frente a situaciones de catástrofe, los esfuerzos y compromisos colectivos, como manifestaciones de capital social, podrían potenciarse y convertirse en estrategias de superación de la crisis y de desarrollo. Se analizan los procesos asociativos entre microemprendedores de la ciudad turística de Bariloche (Patagonia Norte, Argentina) que surgieron o profundizaron a partir de la emergencia volcánica de junio de 2011.

**Palabras clave:** Capital social, emprendedores, Desarrollo local

### Abstract

Development is an endogenous process of wealth creation and improved living conditions of population. Processes of collective action among public and private actors of a territory and its institutional mechanisms are a key factor. The article articulates theoretical approaches to local development, collective action and social economy. The hypothesis is that, in situations of disaster, collective efforts and commitments, as demonstrations of social capital could be enhanced and become strategies for overcoming the crisis and promotes local development. Associative processes between Micro-entrepreneurs from sky-resort town of Bariloche (North Patagonia, Argentina) that emerged or deepened with volcanic emergency of June 2011 are analyzed.

**Keywords:** Social capital, entrepreneur, local development.

Evelyn Colino es PhD. en Economía Agraria y del Consumidor y trabaja en el Centro Interdisciplinario de Estudios en Territorio, Economía y Sociedad (CIETES) de la Universidad Nacional de Río Negro en San Carlos de Bariloche, Argentina.

Contacto: ecolino@unrn.edu.ar.

Mariana Dondo es Magíster en Ciencias Sociales y Humanidades (orientación en Política y Gestión pública), adscrita al Centro Interdisciplinario de Estudios en Territorio, Economía y Sociedad (CIETES) de la Universidad Nacional de Río Negro en Bariloche, Argentina.

Contacto: mdbuhler@unrn.edu.ar.

Héctor Martín Civitaresi es M.A. en Estudios del Desarrollo (con orientación en Desarrollo Local y Regional), e investigador del Centro Interdisciplinario de Estudios en Territorio, Economía y Sociedad (CIETES) de la Universidad Nacional de Río Negro en Bariloche, Argentina.

Contacto: hcivitaresi@unrn.edu.ar.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL



## Economía Social e Ação Coletiva

### Barilochense caso de economía pequena e micro

#### Resumo

O desenvolvemento é un proceso endógeno de creación de riqueza e melhoria das condicións de vida da poboación que tem como factor chave os procesos de acción colectiva entre os actores públicos e privados de un territorio e os mecanismos institucionais de organización económica. O presente traballo articula abordagens teóricas para o desenvolvemento local, a acción colectiva e a economía social. A hipótese é que, en situacións de catástrofe, os esforzos e compromisos colectivos, como manifestacións de capital social, poderían ser potencializados e transformados en estratexias para a superación da crise e para o desenvolvemento. São analisados os procesos asociativos entre microempresarios da cidade turística de Bariloche (Patagonia Norte Argentina) que surgiram ou se intensificaram con a emerxencia vulcánica de junho de 2011.

**Palavras chave:** Capital social, empresario, desenvolvemento local.

#### 1. Introducción y objetivos

Los enfoques referidos al desarrollo de una comunidad son diversos, debido a que se trata de un proceso de múltiples dimensiones. Algunos autores se concentran en el crecimiento de la actividad económica y del empleo, otros priorizan la situación y el cambio social y político, y otros enfatizan el análisis del impacto de las innovaciones tecnológicas. Cada enfoque hace hincapié en factores específicos existentes o que impactan en el territorio, tales como recursos físicos, económico-financieros, tecnológicos, institucionales y socio-culturales, aspectos humanos, políticas públicas, entre otros, todos relevantes al explicar el desarrollo como proceso (Ferraro, 2003).

Sin menospreciar el resto de factores que han contribuido al desarrollo local, este artículo enfatiza en factores intangibles para explicar sus causas. Se refiere concretamente a que las posibilidades de desarrollo de una ciudad intermedia dependerán de iniciativas locales a partir de la acción colectiva, que requiere de instancias de concertación entre todos los actores (Estado, sector privado y sociedad civil) y de mecanismos institucionales de organización económica. El desarrollo es entendido como fruto de diversos esfuerzos y compromisos de los actores sociales en sus territorios, poniendo énfasis en el planeamiento endógeno y el compromiso de las comunidades (Albuquerque, 1999).

De esta manera, en este trabajo se considera el desarrollo local como un proceso endógeno de creación de riqueza y de mejora en las condiciones de vida de la población, donde la acción colectiva entre actores públicos y

privados de un territorio son un factor clave (Villar, 2007). Dichos procesos favorecen el surgimiento de una red de relaciones de solidaridad, cooperación y confianza mutua entre actores con necesidades e intereses comunes, cuyo objetivo es trasladar sus preferencias al mercado. Los procesos asociativos estimulan iniciativas, movilizan y potencian recursos y capacidades existentes en el territorio (Lattuada, 2006).

Sobre la base de esta concepción de desarrollo local, la hipótesis central es que frente a situaciones extremas, como el caso de una emergencia volcánica, los esfuerzos y compromisos de acción colectiva podrían potenciarse y convertirse en una estrategia de superación de la crisis y finalmente de desarrollo. En este trabajo se busca aportar evidencia en este sentido, con base en el caso de estudio de los procesos asociativos entre microemprendedores de la ciudad de San Carlos de Bariloche, en la región norte de la Patagonia Argentina. El objetivo es identificar diferentes alternativas de acción colectiva que surgieron o se profundizaron a partir de la emergencia volcánica de junio de 2011. Concretamente, se analizan los procesos asociativos, los incentivos endógenos y exógenos a asociarse, su evolución y las estrategias desarrolladas para subsistir, adaptarse y recuperarse a este evento.

La propuesta surge en el contexto de un proyecto de investigación de la Universidad Nacional de Río Negro (UNRN), cuyo objetivo fue analizar las características de los emprendimientos que componen el sector de pequeña y microescala de Bariloche, entre ellos la economía social, las relaciones sociales y económicas que lo caracterizan y en particular el impacto de la erupción del Volcán Puyehue sobre las dinámicas productivas y organizativas del sector, su capacidad de innovación y adaptación.

A partir de un análisis combinado de tipo cuantitativo y cualitativo, este trabajo presenta resultados empíricos sobre un fenómeno natural de gran impacto en una comunidad social y económicamente muy diversa, pero altamente dependiente del turismo, y las estrategias de acción colectiva desarrolladas por microemprendedores en situación de alta vulnerabilidad.

El artículo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se describe brevemente los enfoques teóricos del desarrollo local, la acción colectiva y la economía social en los que se enmarca nuestro análisis. Luego se presenta el contexto de crisis elegido como caso de estudio, el relevamiento realizado y los principales resultados cuantitativos encontrados. A continuación, se muestran las principales impresiones del análisis exploratorio de tipo cualitativo. Por último, se concluye con una sección de discusión y reflexiones finales.



## 2. Marco conceptual. Desarrollo local, economía social y procesos de acción colectiva sobre la base de capital social

### *Desarrollo local*

¿Puede haber un desarrollo que no sea local? Boisier responde a esta pregunta retórica con la noción de que *“el desarrollo no puede ser sino local, de igual modo que no puede ser sino “humano”, o “sustentable”, o “endógeno” (Boisier, 2005: 51)*. En este sentido se podría decir que no existen ‘países desarrollados’, sino países que presentan una elevada proporción de su superficie territorial y de su población en tal condición.

No hay posibilidad de acortar el carácter de ‘local’. Hilhorst (1980), al hablar de región, se preguntaba si las regiones no eran sino construcciones mentales; mientras que Buarque (1999) lo considera un concepto genérico que puede aplicarse a distintos cortes territoriales, alcanzando, incluso, a microrregiones de tamaño reducido.

Además de demarcar territorialmente el proceso de desarrollo, es necesario explicitar el enfoque utilizado para entenderlo. En este sentido, Ferraro (2003) plantea que es posible identificar múltiples dimensiones: humano, social, sostenible ambientalmente, económico, institucional, entre otros. Es por ello que los enfoques sobre desarrollo local son diversos, pues mientras que algunos autores se concentran en el crecimiento de la actividad económica y del empleo, otros priorizan la situación y el cambio social y político, o el análisis del impacto de innovaciones tecnológicas, o la influencia de organizaciones e instituciones en el desarrollo local.

Desde el punto de vista territorial y coincidiendo con los enfoques teóricos que sugieren que el crecimiento económico no garantiza el desarrollo equitativo y sustentable de una determinada región, se considera que son una serie de elementos intrínsecos a la misma los que favorecen el aprovechamiento de sus ventajas comparativas. En este sentido se destacan dos factores determinantes: primero, el logro de una articulación entre los factores endógenos de una región, de forma que su dirección signifique más que su simple existencia y, segundo, lograr un elevado grado de coordinación entre los diferentes ‘esfuerzos’ que se realizan en torno al desarrollo.

Aun cuando exista en una región un complejo suficientemente diversificado en términos de producción y encadenamientos verticales que se generan a partir del mismo, la realidad muchas veces muestra que no es suficiente, a menos que exista un ‘proyecto local’ hacia donde confluyan los intereses de todos sus agentes. En términos de Arocena (1995), todos los actores locales deben ser actores-agente del desarrollo local.

Por ello, para estudiar el desarrollo de una localidad se requiere identificar los recursos específicos existentes a nivel territorial, -físicos, humanos, económico-financieros, tecnológicos, institucionales y socioculturales-, pero fundamentalmente revisar la participación y diálogo social, incluyendo la asociación de agentes involucrados públicos y privados. En otras palabras, sin menospreciar la influencia del contexto nacional, para analizar el desarrollo de una localidad es necesario estudiar las iniciativas locales a partir de una tarea colectiva que requiere de instancias de concertación entre actores y mecanismos institucionales de organización. Dentro de un área geográfica con estructuras sociales, culturales y económicas definidas, el desarrollo local debe ser entendido como un proceso de concertación entre diversos actores locales, gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil. El fin último de esta tarea colectiva es la definición de una visión compartida del desarrollo del territorio y el compromiso para realizar esfuerzos conjuntos para alcanzarla, combinando crecimiento de la actividad económica y el empleo, mayor equidad en la distribución del ingreso, fortalecimiento de las instituciones locales y uso sustentable de los recursos.

### ***Acción colectiva***

Así, el desarrollo local puede ser pensado como el fruto de diversos esfuerzos y compromisos de los diferentes actores sociales en su territorio, que se pueden acotar a distintas manifestaciones de 'acción colectiva', actividades emprendidas por un grupo de individuos para alcanzar un interés común.

Existen diferentes teorías sobre la acción colectiva. Cada una enfatiza de manera distinta soluciones a potenciales conflictos entre el interés común de un grupo y el interés particular de cada individuo (Ostrom y Ahn, 2003). Algunas proposiciones teóricas, teorías de primera generación, han aportado al estudio de diversos aspectos de los procesos de acción colectiva, aunque ignorando otros. Los trabajos de Olson (1992) sobre la cooperación entre individuos para ofrecer bienes públicos son un ejemplo. A partir de un enfoque donde se destaca un comportamiento individualista, racional, maximizador de beneficios y utilidades, el autor hace hincapié en el problema del *free rider*. Las características de un bien público puro, de consumo no rival y no excluyente, abre la posibilidad de que individuos se beneficien aun cuando opten por no cooperar para obtenerlo. La solución es la implementación de mecanismos de coordinación imperativa, como los incentivos selectivos concedidos solo a los individuos que activamente participan en la organización (Lattuada, 2006).

Otros autores, que abonan a teorías de segunda generación, han aportado elementos para demostrar que la cooperación entre individuos existe sin necesidad de recurrir a los mecanismos planteados por Olson. Elster (1989)



plantea que la coordinación y la cooperación también pueden surgir mediante la acción descentralizada y no forzada (negociación). Resulta evidente, por ejemplo, que en sociedades homogéneas en términos culturales y de distribución de recursos es relativamente más sencillo instrumentar medidas de acción colectiva.

Uno de los principales temas trabajados por autores de la segunda generación es el problema de las motivaciones sociales para cooperar, dando una implicancia directa para la discusión del concepto de capital social. Si bien es un concepto con un tratamiento impreciso por diversos autores, en este artículo se le asocia a una red de relaciones entre actores, individuales o colectivos, para favorecer la cooperación y la producción de economías externas (Trigilia, 2003).

Ostrom y Ahn (2003) enfatizan en distintas formas de capital social, sobre la base de varios factores: confianza y normas de reciprocidad, redes y formas de participación civil y reglas o instituciones tanto formales como informales. Estas formas, que pueden ser tratadas como formas separadas, se pueden amalgamar bajo un concepto más abstracto como es el de capital social, para alcanzar soluciones a problemas de acción colectiva.

Sintetizando, se podría definir manifestaciones de acción colectiva sobre la base de capital social a aquellas conductas de confianza, cooperación y reciprocidad entre actores productivos que emprenden acciones conjuntas (administración conjunta, compraventa o uso conjunto de bienes, insumos o servicios, etc.) por medio de sus redes sociales (Dirven, 2001). El objetivo es lograr su reproducción y crecimiento, pero no necesariamente sobre la base de principios estrictamente capitalistas.

### ***Economía social***

En la Argentina y en toda Latinoamérica ha surgido en los últimos años una importante revalorización y proliferación de emprendimientos asociativos y familiares, bajo la lógica de la economía social, en respuesta a la exclusión social y el desempleo ocasionado por las políticas neoliberales de la década de los 90. Los mismos se destacan por aspectos relacionados con la creatividad, la capacidad de adaptación a cambios en el entorno, el espíritu de superación, la solidaridad y la confianza mutua.

Muchos son los trabajos que intentan conceptualizar y caracterizar la economía social y sus miembros (Rodríguez et al, 2011; Coraggio, 2002; Garcia Guerreiro, 2010; Razeto, 2006; Abramovich, 2008). En general, todos concluyen que se trata de diferentes estrategias socioproductivas tales como emprendimientos familiares, mercados asociativos, cooperativas, empresas recuperadas por los trabajadores, redes de trueque, ferias, que se orientan a

la satisfacción de las necesidades materiales y la mejora de la calidad de vida de sus miembros y del territorio en el que están establecidos. Se caracterizan además por la gestión autónoma, la toma de decisiones democrática y la distribución de los beneficios generados en función del trabajo y no del capital invertido, generando una red de relaciones caracterizada por la solidaridad, la cooperación y la confianza mutua (Abramovich, 2008). Algunos autores (Chávez-Becker y Natal, 2012; Conti y Nuñez, 2012; Coraggio, 2005; Razetto, 2006; Abramovich, 2008) han profundizado en el análisis del sector, la importancia y el rol estratégico de la economía social en el proceso de desarrollo local y regional.

En general, estos espacios socioproductivos nacen como estrategias colectivas en respuesta a necesidades comunes, y dependiendo del grado de asociativismo resultan en procesos atractivos de ser estudiados bajo el marco conceptual de la acción colectiva (Pizzi y Brunet, 2012). Desde el concepto de territorialidad, se han analizado también diversas experiencias como manifestaciones de acción colectiva, enfatizando en las oportunidades de integración e inclusión que generan al modificar las relaciones de poder existentes en el territorio (Manzanal, et al, 2006) Se podría decir que la economía social como un todo es un proyecto colectivo, ya que por sus características implica una intención y voluntad de articulación entre sus miembros (Pizzi y Brunet, 2012).

Sin embargo, la economía social ha sido un segmento de la economía históricamente invisibilizado. Son escasas las políticas públicas orientadas a su fortalecimiento y promoción. La falta de reconocimiento de la sociedad, y particularmente de sus miembros y sus dificultades para reconocerse como sector y apropiarse del mismo, da cuenta de dicha invisibilización por parte del análisis económico hegemónico.

Positivamente, este es un momento clave para discutir el rol de la economía social en el desarrollo de una región (Merlinsky y Rofman, 2004). Por primera vez la relación entre políticas públicas, economía social y desarrollo ha pasado del plano teórico al campo concreto de la acción<sup>1</sup>. Resulta necesario, por lo tanto, contar con marcos jurídicos que integren las distintas iniciativas educativas, productivas y financieras existentes de manera desarticulada, atomizadas o superpuestas, y los mismos deben estar respaldados por estudios que analicen y describan dicha economía en el contexto territorial donde se insertan.

---

*1 En el caso concreto de la provincia de Río Negro, la acción de la ciudadanía ha logrado la promulgación en 2009 de la Ley de Economía Social y Mercados Asociativos artesanales, la primera ley provincial impulsada por el sistema de iniciativa popular (previsto en la Constitución Nacional) y pionera a nivel nacional.*





### 3. Contextualización y metodología

En este trabajo se analizan los procesos asociativos entre emprendedores en San Carlos de Bariloche, donde se destacan numerosas experiencias fundadas en los valores de la economía social. A través de la construcción colectiva, la presencia de estos grupos asociativos es cada vez más activa en la sociedad. Bariloche es el centro poblacional más grande de la provincia de Río Negro y el centro turístico invernal de diseño más antiguo de América Latina. Su evolución histórica ha estado asociada a la transformación de la ciudad, y su entorno lacustre en un área protegida para el disfrute. Acciones concretas del Estado, como la creación de Parques Nacionales (1934) consolidaron un modelo productivo basado en el turismo (Oglietti y Colino, 2011), privilegiando la idea de economía extractiva y de gran escala, en detrimento de desarrollos y emprendimientos productivos locales de menor escala.

En este contexto, si bien la economía social ha logrado expandirse en la región, existe un conocimiento escaso y desarticulado de sus miembros, estructura, potencialidades de desarrollo y problemáticas.

La erupción del volcán Puyehue en junio de 2011 y la crisis socioeconómica generada dejó al descubierto la escasa visibilidad y vulnerabilidad del sector económico de pequeña y microescala de Bariloche (en el cual se inserta la economía social) y sus dificultades para obtener políticas de apoyo específicas a sus necesidades, muy diferentes a las del sector empresarial ya consolidado, de mediana y gran escala.

Con el objeto de estudiar los procesos de acción colectiva que se desarrollaron o profundizaron a partir de la emergencia volcánica, se realizó un relevamiento de información cuantitativa y cualitativa a partir de una encuesta cerrada en una primera sección, y semiabierta en la segunda. Asimismo se realizaron entrevistas libres para cotejar los datos cualitativos relevados.

Con el apoyo de organizaciones intermedias e instituciones públicas vinculadas al sector (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Secretaría de Cultura y Secretaría de Desarrollo Económico - Municipio de San Carlos de Bariloche, Asociación de pequeños y medianos comerciantes, Asociación de microemprendedores de Bariloche y Asociación Norte Sur) se generó inicialmente una base de datos preliminar y aun incompleta de los emprendedores de la ciudad. Sobre esta base se diseñó una muestra de 200 emprendedores (aproximadamente el 10 % del total) estratificada por rubros de actividad. Entre febrero y abril de 2012 un grupo de estudiantes, previamente capacitados, encuestaron a 187 emprendedores. Se relevaron datos del perfil del emprendedor y del emprendimiento, las dinámicas productivas, organizativas y asociativas del sector, el entramado de relaciones sociales y económicas, su capacidad de innovación y adaptación, el impacto



de la emergencia volcánica y las estrategias desarrolladas para enfrentarla (Colino et al, 2012). Los datos cualitativos relevados fueron categorizados para su posterior análisis.

Las entrevistas fueron realizadas a la referente de la Zona Andina de Río Negro del *Registro nacional de efectores de desarrollo local y economía social* del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a una emprendedora que trabaja con artesanías de cuero y a un emprendedor productor de cervezas artesanales.

Asimismo, este análisis exploratorio de tipo cualitativo se enriqueció con la participación de la Universidad en la organización de encuentros de promoción y fortalecimiento del sector, como se describe en la próxima sección, donde se recurrió a la observación, análisis y relevamiento de opiniones y percepciones de emprendedores y referentes de organizaciones sociales.

#### **4. Impacto de la crisis volcánica**

El análisis de la información de las encuestas da cuenta de una gran cantidad y diversidad de emprendimientos en la ciudad. Esto es aún más sorprendente considerando que las fuentes tomadas para definir la población no cubren la totalidad del sector, ya que muchos emprendimientos no están registrados o vinculados a instituciones públicas u organizaciones sociales.

Dada la estacionalidad del turismo en Bariloche, tradicionalmente se pensó que los emprendimientos productivos y comerciales de pequeña y micro escala eran estrategias familiares de diversificación y complementación de ingresos durante la temporada baja. En contraposición, los datos relevados dieron cuenta de que muy frecuentemente (67,7 % de los casos) el principal ingreso familiar proviene del emprendimiento. En un número menor pero igualmente importante (36,2 %), el emprendimiento aporta la única fuente de ingresos del hogar.

Los emprendedores encuestados revelaron que sus actividades están fuertemente orientadas al mercado local. Más del 60 % manifestó que sus principales clientes son residentes de Bariloche y el 64 % se provee de insumos y materiales principalmente en la localidad. Esta alta incidencia de contratos entre agentes de la misma localidad favorece la creación de redes, la cooperación, la confianza y disminuye la incertidumbre en procesos de toma de decisiones y de introducción de innovaciones (Camagni, 2003).

En cuanto a la acción colectiva, encontramos que el 35,3 % de los encuestados desarrollaba algún tipo de actividad de manera asociada (con otro/s emprendedor/es o vinculado a alguna organización intermedia)



durante el año previo a la emergencia volcánica. El 45 % de quienes actúan colectivamente realiza tareas de manera asociada con otro emprendedor y el 75 % se encuentra vinculado a una gran variedad de organizaciones (Tabla 1). Los principales motivos de asociación con organizaciones se relacionan con acceso al crédito, obtención de algún tipo y grado de capacitación y ubicación en canales de promoción y comercialización a través de ferias.

Entre quienes practican alguna forma de asociativismo con otros emprendedores (45 % del 35,3 %) los motivos de asociación destacados son el espacio de trabajo compartido, la producción y la gestión compartida del emprendimiento.

**Tabla 1.** Clasificación de emprendimientos de pequeña y microescala en Bariloche (2011), según realizaran o no acciones de manera colectiva y según tipo de vinculaciones.

	<b>Manifestaciones de acción colectiva</b>	
	SI	NO
<b>Realizan acciones de manera asociada (entre emprendedores y/o vinculados a organizaciones intermedias)</b>	35,3 %	64,7 %
<b>45 % de los emprendedores asociados se vinculan con otros emprendedores – Principales tareas compartidas</b>		
-Espacio de trabajo compartido		
-Producción compartida		
-Gestión compartida del emprendimiento		
<b>75 % de los emprendedores asociados se vincula con organizaciones intermedias – detalladas por orden de importancia</b>		
-Asociación civil Norte-Sur		
-Ferias de artesanos y horticultores		
-Asociación de microemprendimientos de Bariloche		
-Asociación de artesanos		
-Asociación de cuidadoras a domicilio		
-Colegio de profesionales en turismo		
-Cámara de comercio e industria		
-Consejo profesional de ciencias económicas y sociales		
-Cooperativas y otras agrupaciones de pequeños y medianos productores y comerciantes		

**Fuente:** elaboración propia

Segmentando la muestra en dos grupos (los que realizan o no acciones colectivas), analizamos algunas características de los emprendimientos y de sus responsables, su percepción del impacto de la emergencia volcánica y las estrategias desarrolladas para superarla, encontrando algunas diferencias relevantes. Por un lado, los emprendedores asociados se concentran mayormente en el tramo de 41 a 50 años de edad, mientras que los no asociados se concentran en el tramo de 31 a 40 años. Por otro lado, identificamos que del total de emprendimientos con acciones asociativas, el 59 % son liderados por mujeres. Además, el 40 % de las mujeres responsables de emprendimientos se asociaron, mientras que solo el 29 % de los responsables hombres lo hicieron. Asimismo, los emprendedores asociados estaban desde hace más tiempo en la actividad (13,2 años promedio con relación a 11,7 años promedio para los no asociativos).

**Tabla 2.** Estrategias de superación de la crisis volcánica, implementadas por los emprendimientos de pequeña y microescala en Bariloche (2011), según realizaron o no acciones de manera colectiva en el año previo a la emergencia.

	Manifestaciones de acción colectiva	
	Si	No
Estrategias de superación (respuesta múltiple)		
(*) Recibió ayuda	74%	50%
Cambió su economía doméstica	61%	61%
Incrementó sus horas de trabajo	44%	39%
Redujo la producción	35%	26%
Cambió estrategias de compra	29%	18%
Cambió estrategias de comercialización	27%	21%
Diversificó su producción	18%	16%
Amplió/cambió sus lugares de venta/destino de producción	18%	13%
(*) Se asoció con emprendedores	18%	1%
(*) Se asoció con agrupación	11%	1%
Cambió la planta laboral	9%	2%
Migraciones familiares	3%	4%
Ninguna	3%	3%
Busca/encontró otro trabajo	2%	5%
Cerró emprendimiento	0%	2%
Otros (Especificar)	0%	7%

Fuente: elaboración propia

(\*) Estas estrategias pueden ser consideradas como de consolidación de la asociatividad.



El impacto de la crisis sobre el emprendimiento fue percibido igual por emprendedores que realizaban acciones colectivas y los que no: en ambos grupos, el 82 % contestó que la caída de cenizas lo impactó “mucho” o “bastante”. Sin embargo, las estrategias desarrolladas para sobrellevar la emergencia fueron diferentes. Por un lado, el 74 % de los emprendedores que realizaba tareas de manera asociada percibió algún tipo de ayuda, mientras que del otro grupo solo el 50 % la recibió. Consideramos el recibir ayuda como una estrategia para superar la emergencia, porque demuestra la capacidad de organizarse y vincularse con otros actores para acceder a recursos, beneficios impositivos u otras herramientas que permitan la persistencia del emprendimiento durante la crisis. En ambos grupos, la fuente de ayuda más importante, después de la familia, fue el Estado Nacional. Las diferencias principales se observaron en que el grupo de los que se asociaban recibieron en más del doble de los casos que el otro grupo, ayuda de organizaciones sociales y del Estado provincial.

Por otro lado, las estrategias más implementadas por los emprendedores de ambos grupos fueron las de ajustar su economía doméstica e incrementar las horas de trabajo dedicadas al emprendimiento. Las mismas ponen de manifiesto algunas de las características propias del sector, como son el fuerte apoyo en el fondo de trabajo doméstico, el aporte propio tanto de capital como de trabajo y la gestión autónoma. La diferencia más importante encontrada entre grupos fue que los emprendedores que realizaban acciones colectivas reforzaron esta estrategia como salida de la crisis, mientras que solo un 2% de los emprendedores que trabajaban sin vincularse tomó la decisión de asociarse como estrategia.

## **5. Acción colectiva: un activo intangible desde una perspectiva cualitativa**

Ostrom y Ahn (2003) proponen que si bien es posible identificar manifestaciones de acción colectiva en un territorio concreto, son mayores los esfuerzos necesarios para comprender y medir los procesos de autoorganización colectiva que los originan. Para ello, se precisa conocer el capital social detrás de la acción, es decir, entender cómo se organizan los actores locales, las reglas compartidas, los compromisos, derechos, saberes comunes y mecanismos de sanción desarrollados en el tiempo. En el caso de Bariloche, se pueden identificar numerosas manifestaciones recientes de acción colectiva como la creación de grupos asociativos de microemprendedores (Luz del Sur, Amigas por la naturaleza); el fortalecimiento de grupos preexistentes (ej. Asociación de microemprendedores de Bariloche); la gestión de un stand de artesanías locales en la muestra Tecnópolis en Buenos Aires (finales de 2011) con la participación de aproximadamente 200 artesanos; la organización de una

feria de artesanías barilochenses en la ciudad de Cipoletti; un local comercial para microemprendedores en microcentro de Bariloche, gestionado por la Dirección de Economía Social del municipio (temporada invierno 2012 y 2013); el Encuentro de economía social (junio 2012) organizado por UNRN y municipio; los Encuentros de vinculación entre empresarios locales y microemprendedores de la economía social (2011, 2012 y 2013) organizados por una mesa de trabajo interinstitucional público-privado (de la cual forma parte la UNRN), la implementación, por parte del municipio, del sistema de estacionamiento medido, gestionado por organizaciones que trabajan con sectores sociales de alta vulnerabilidad y jóvenes en situación de riesgo.

Este colectivo de acciones surgió a partir de la interacción y articulación horizontal de una multiplicidad de actores locales. Al analizar los procesos y los factores endógenos y exógenos que los facilitaron, surgieron los siguientes interrogantes: ¿es posible que la erupción del volcán y la consecuente crisis económica hayan movilizadado las manifestaciones de acción colectiva descritas? ¿Fueron impulsadas por el sector público en sus distintos niveles o fueron iniciativas colectivas que surgieron desde los afectados y luego apoyadas por el sector público? ¿Se sostuvieron y consolidaron dichas manifestaciones en el tiempo?

Indudablemente, la crisis volcánica de 2011 significó un momento decisivo para todos los sectores económicos y sociales de Bariloche, sensibilizó a toda la comunidad, alertó acerca de la dependencia del turismo y puso en evidencia la relativa mayor vulnerabilidad del sector de microemprendedores por su escasa organización sectorial<sup>2</sup>. La referente entrevistada describió las numerosas demandas recibidas a diario por parte de microemprendedores, artesanos y grupos asociativos. La imposibilidad de responder en tiempo y forma a demandas individuales y la intención del Estado Nacional de promover el asociativismo llevaron a la institución a decidir atender únicamente demandas de tipo colectivas.

Si bien la respuesta de los emprendedores fue diferente según el grado de organización previa<sup>3</sup>, con el tiempo se logró que las demandas fueran realizadas de manera colectiva. Asimismo, otras agencias públicas (por ej., Instituto Nacional de Tecnología Industrial y municipio) y organizaciones

---

*2 Percepciones de este tipo quedan resumidas en expresiones como las que emitiera uno de los entrevistados, "...creo que Bariloche tiene mucho para dar, que todos los cerveceros de Bariloche tienen mucho para dar, Bariloche tiene un monocultivo que es el turismo, toda economía que tiene un monocultivo llega un momento que está sobreexplotada, y es lo que nos está pasando hoy. Mucha gente que tiene un trabajo precario o que directamente no lo tiene porque no se ha desarrollado una política productiva seria".*

*3 Artesanos planteaban posiciones de carácter más individual, que aquellos emprendedores organizados previamente y, por lo tanto, con valores más solidarios.*



sociales también fueron cambiando su visión y comenzaron a orientar sus líneas de acción hacia grupos asociativos. Un ejemplo fueron las capacitaciones dictadas por la UNRN en junio y julio de 2012, donde las instituciones organizadoras<sup>4</sup> convocaron a grupos de emprendedores asociados, en lugar de invitaciones individuales. En esa instancia, el Estado Nacional, a través de sus equipos técnicos presentes en el territorio, logró dar respuestas a las demandas de los diferentes grupos (por ej., organizando ferias para comercializar los productos fuera de la localidad).

Se ha podido constatar que esta capacidad de respuesta ante las demandas específicas fue en general percibida por los emprendedores, creándose así relaciones y vínculos de reciprocidad entre los actores y confianza de los emprendedores hacia los referentes en el territorio del Estado Nacional. En palabras de una de las emprendedoras entrevistadas:

*“El capital social es muy importante, eso no tiene valor económico, el hecho de haber salido, de haberme vinculado con las organizaciones, las instituciones, la asociación de microempresarios me ayudó mucho...tenés que seguir, no tener miedo. Asociarme a otros emprendedores me ayudo a tener el capital social, espacios que por ahí vos no tenías, tres cuatro años atrás yo no creía que podía vender en una feria, después me di cuenta de que podía, fui a Cipolletti, ir a Tecnópolis me ayudó muchísimo. Yo aprendí que el trabajo es colectivo, todos tenemos una misión, ahí está el proyecto personal, yo aprendí que todos los proyectos personales juntos hacen un proyecto colectivo, y el proyecto colectivo te puede hacer avanzar 10 pasos cuando vos solo podés avanzar uno...” (sic.)*

Es posible afirmar entonces que hubo acciones por parte del Estado que favorecieron y promovieron el asociativismo. Durante la última década, las políticas públicas de desarrollo social han marcado una dirección, poniendo su mirada en la promoción y fortalecimiento de redes y organizaciones. En el territorio, este lineamiento general en las políticas sociales fue rápida y eficazmente adaptado a las necesidades y urgencias de la crisis, generando soluciones alternativas para los emprendedores locales y estimulando procesos asociativos para aprovechar las ventajas de actuar colectivamente ante la emergencia.

La evidencia muestra que los resultados logrados fueron favorecidos por factores exógenos y endógenos. La crisis volcánica y políticas públicas activas

---

4 UNRN, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Secretaría de Desarrollo Económico - Municipalidad de Bariloche, Foro Empresarial de la Patagonia, organizaciones sociales y empresas privadas.

para el sector podrían definirse como factores exógenos. Las diferentes formas y expresiones de capital social desarrolladas en el territorio podrían definirse como un factor endógeno a este proceso de acción colectiva<sup>5</sup>. En otras palabras, la crisis incrementó la “permeabilidad” de los actores locales a aceptar ideas y estrategias propuestas entre todos para superar la crisis, como lo definiera la referente entrevistada. Se generó una red de relaciones y articulaciones público-privadas formales e informales, basadas en vínculos de confianza y reciprocidad que motorizaron la catarata de acciones colectivas desarrolladas en los últimos años, muchas de ellas posteriores a la erupción del volcán Puyehue. En un territorio demográficamente acotado en términos relativos, con una fuerte presencia de organizaciones sociales que imprimen una alta movilización social y diferentes ámbitos del sector público nacional<sup>6</sup>, dicho capital social se vio fortalecido cuando referentes del sector, con conocimiento y experiencia en organización social, ocuparon las carteras claves del gobierno municipal.

Esta evidencia empírica confirma lo que Ostrom y Ahn (2003) describen: *“la acción colectiva exitosa no puede explicarse solo a partir del capital social. Otros factores contextuales también afectan los incentivos a los que se enfrentan los individuos y su probable comportamiento en escenarios de acción colectiva”* (Ostrom y Ahn, 2003: 158).

Finalmente, resta analizar el último de los interrogantes planteados, ¿han logrado las diferentes manifestaciones de acción colectiva mantenerse en el tiempo, o incluso consolidarse? Como se analizó, muchas de las acciones colectivas surgieron a partir de la crisis que trajo la erupción del volcán Puyehue. Los actores locales trabajaron conjuntamente ante la necesidad colectiva de supervivencia. Con el tiempo, se ha podido visualizar que algunas manifestaciones se sostuvieron al percibir los beneficios de gestionar de manera conjunta. En otros casos, por el contrario, comenzaron a resurgir las diferencias, desconfianzas internas, temores y ciertas actitudes individualistas, que, en palabras de la referente entrevistada “la emergencia y la urgencia habían acallado”.

Nuevamente, el contexto y algunos factores exógenos como la crisis política de la provincia a partir de la muerte del gobernador de Río Negro (enero 2012), el plebiscito que revocara el mandato del intendente de Bariloche (Abril de 2013) y las cuestiones político partidarias propias del proceso de

---

5 Siguiendo a Ostrom y Ahn (2003) las diferentes formas de capital social podrían resumirse en: 1) confianza y normas de reciprocidad; 2) redes y 3) reglas o instituciones formales e informales.

6 Universidades, INTI, INTA, Min. de Trabajo, Subsecretaría de Agricultura Familiar, Min. de Desarrollo Social, etc.





elecciones legislativas nacionales y provinciales de octubre de 2013, también atentan contra los procesos de construcción alcanzados.

En síntesis, así como existen factores exógenos que impulsan y aceleran los procesos de acción colectiva capaces de promover el desarrollo local, existen otros capaces de amenazar o romper los procesos generados. Esto podría revertirse, o mitigarse, si se supera la falta de maduración que posiblemente caracterice a los proyectos asociativos de Bariloche. Para ello, es necesario fortalecer y consolidar los vínculos y procesos internos de pertenencia, asociación, capacitación y autodeterminación dentro de cada grupo. El Estado (nacional, provincial y municipal) tiene aquí un rol estratégico y desafiante.

## 6. Discusión y reflexiones finales

Partiendo de la hipótesis de que la acción colectiva, como una manifestación y a la vez una forma de reforzar el capital social en un territorio, promueve el desarrollo local, en este trabajo se articuló el enfoque teórico del desarrollo local junto al de la acción colectiva y enfoques provenientes de la economía social, buscando aportar elementos para responder a las siguientes preguntas: ¿qué factores endógenos y exógenos impactan en los procesos de acción colectiva? ¿Favorecen las crisis el surgimiento o consolidación de tales procesos, convirtiéndolas en estrategias para superarlas?

Se encontró que las motivaciones de los emprendedores para actuar colectivamente se vinculan fuertemente con la posibilidad de acceder a canales de comercialización, al crédito y a capacitaciones. Asociándose, los emprendedores obtienen mayores posibilidades de invertir en capital físico y capital humano, de manera de incrementar la productividad en sus actividades, favorecer procesos de innovación, desarrollar capacidades para adaptarse en momentos de crisis, entre otros. De este modo, la acción colectiva favorece la reproducción y el crecimiento de este conjunto heterogéneo de emprendimientos de pequeña y microescala en la economía de mercado (Dirven, 2001). A su vez, estos procesos se convierten en mecanismos de integración social y ofrecen la posibilidad de movilización social ascendente en un sistema que no garantiza la integración a través del mercado laboral formal.

En momentos de crisis, como la emergencia volcánica en Bariloche, aumenta la incertidumbre sobre la evolución del empleo, la demanda de los productos ofrecidos, la posibilidad de cumplir con los compromisos acordados, etc. En estas situaciones, las relaciones de confianza mutua, solidaridad y cooperación propias de la acción colectiva proveen de espacios donde los actores pueden intercambiar ideas, identificar problemas comunes,

movilizar conjuntamente capacidades para adaptarse y acordar estrategias compartidas para sostenerse en el mercado y superar la crisis.

Adicionalmente, la acción colectiva les permite reconocerse y consolidarse como un sector con intereses y valores éticos compartidos, fortaleciéndolos en la negociación en las redes verticales. Esto quedó en evidencia en el caso analizado, por ejemplo, porque los emprendimientos que trabajaban de manera asociada lograron un mejor acceso a la ayuda pública.

Si bien los procesos de acción colectiva surgen desde la sociedad civil, las políticas públicas los pueden favorecer y fortalecer para promover el desarrollo local (Madoery, 2001). La intervención pública en el sector se orientó a ampliar el acceso a microcréditos y a brindar capacitación a los emprendedores. Para lograr un mayor impacto en la consolidación de estos procesos, faltaría avanzar, entre otros, en los siguientes aspectos:

- revisar y adecuar normativas que afectan al sector (el tratamiento indiferenciado de sectores muchas veces los limita a la informalidad, por ejemplo, políticas tributarias o habilitaciones para producir);
- estimular la inversión en servicios e infraestructura para impulsar la productividad y ampliar el acceso a los mercados;
- favorecer el acceso a activos productivos (tierra, agua, información);
- impulsar el acceso a mercados más estables (fundamental en localidades con estructura productiva vulnerable, como la basada en el turismo), como por ejemplo a través de políticas de “compre local”, comercio electrónico, marcas colectivas.

Como factor exógeno al proceso, la emergencia volcánica en Bariloche fue una oportunidad donde los actores locales reconocieron que los emprendedores de la pequeña y microescala tienen una alta capacidad de adaptarse e innovar en las formas de organización para superar las crisis. Tanto el Estado como las organizaciones sociales y los emprendedores confluyeron en la misma visión de que actuando de manera colectiva, podrían diseñar y gestionar mejor las estrategias para superar la crisis. El sector ha demostrado un gran potencial como generador de empleo, ingresos, tecnologías y cadenas de valor, fijación de la población al territorio y generación de procesos de acción colectiva que se basen y, a la vez, desarrollen el capital social en un territorio. Por lo tanto, potenciar el capital social como factor endógeno de este proceso, promoviendo y fortaleciendo las redes que comenzaron a desarrollarse, y consolidar el sector como un factor determinante del desarrollo local es un desafío importante en el futuro.



## Referencias bibliográficas

- ABRAMOVICH, Ana. (2008). Emprendimientos productivos de la economía social en Argentina: funcionamiento y potencialidades. En CIMADAMORE A. (comp.), La economía de la pobreza. Buenos Aires: CLACSO. Disponible en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/clacso/crop/cimada/Abramov.pdf> Consultado 01.10.2016.
- ALBUQUERQUE, Francisco. (1999). Cambio estructural, globalización y desarrollo económico local. Disponible en <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/285/3/RCE3.pdf> Consultado 01.10.2016.
- AROCENA, José. (1995). El desarrollo local. Un desafío contemporáneo. Montevideo: Centro Latinoamericano de Economía Humana, Editorial Nueva Sociedad. 175 Pp.
- BOISIER, Sergio. (2005). Globalización, integración supranacional y procesos territoriales locales: ¿hay sincronía? En: Revista de la CEPAL N° 86. Disponible en [http://www.advocate-institute.com/partnerships/docs/boisier\\_glob.pdf](http://www.advocate-institute.com/partnerships/docs/boisier_glob.pdf). Consultado 01.10.2016
- BUARQUE Sergio. (1999). Metodología de Planeamiento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentable. IICA, Recife, Brasil. Pp. 104.
- CAMAGNI, Roberto. (2003). Incertidumbre, capital social y desarrollo local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio. En: Investigaciones regionales. Barcelona: AECR. N° 2, Pp. 31-57.
- CHAVEZ-BECKER, Carlos y NATAL, Alejandro. (2012). Desarrollo regional y acción de base: El caso de una organización indígena de productores de café en Oaxaca. En: Economía, Sociedad y Territorio. Zinacantepec: Colegio Mexiquense A.C. Vol. XII N°40. Pp. 597-618.
- COLINO, Evelyn et al. (2012). Análisis del impacto de la emergencia volcánica en economías de pequeña y microescala en San Carlos de Bariloche. Manuscrito inédito, Universidad Nacional de Río Negro.
- CONTI, Santiago. y NUÑEZ, Paula. (2012). Poblaciones de la Estepa Rionegrina: Desafíos de la Economía Social, el desarrollo comunitario y la construcción de autonomía. En: Revista Artemis, Joao Pessoa (Brasil): Universidade Federal da Paraíba. Vol. 14. Pp. 144-155.
- CORAGGIO, José. (2002). La economía social como vía para otro desarrollo social. Debate: Distintas propuestas de economía social, URBARED, Red de Políticas sociales. Disponible en: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/CORAGGIO%20Jose%20Luis%20-%20la%20economia%20social.pdf>. Consultado 02.10.2016.
- CORAGGIO, José. (junio, 2005). Desarrollo regional, espacio local y economía social. En: versión revisada de la ponencia presentada en el Seminario Internacional: Las regiones del Siglo XXI. Entre la globalización y la democracia local, México: Instituto Mora. Disponible en: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos para descargar/El desarrollo regional espacio local y ES\\_2.pdf](http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/El%20desarrollo%20regional%20espacio%20local%20y%20ES_2.pdf). Consultado 02.10.2016.
- DIRVEN, Martine. (2001). Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola - algunos apuntes para la reflexión. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas. Disponible en <http://www.cepal.cl/prensa/noticias/comunicados/8/7918/dirven.pdf>. Consultado 03.10.2016.
- ELSTER, Jon. (1989). Tuercas y Tornillos: una Introducción a los Conceptos Básicos de las Ciencias Sociales. Barcelona: Gedisa. Pp. 184.
- FERRARO, Carlo. (2003). Desarrollo productivo local en Argentina. CEPAL a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación. Disponible en <http://www.cepal.org/argentina/noticias/paginas/6/12236/Informe333B.pdf>. Consultado 02.10.2016.

- GARCÍA, Luciana. (2010). Espacios de articulación, redes autogestivas e intercambios alternativos en la ciudad de Buenos Aires. En: Revista Otra Economía. São Leopoldo (Brasil): UNISINOS. Vol. IV N° 6, Pp. 68-82.
- HILHORST, Josef. (1980). On Unresolved Issues in Regional Development Thinking. En: Occasional Papers N° 81 La Haya: Institute of Social Studies (ISS).
- LATTUADA, Mario. (2006). Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX. Bernal (Argentina) : Universidad Nacional de Quilmes. Pp. 272.
- MADOERY, Oscar. (2001). El valor de la política de desarrollo local. Disponible en: <http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/madoery.pdf>. Consultado 04.10.2016.
- MANZANAL, Mabel. (2006). Regiones, Territorios e Institucionalidad del Desarrollo Rural. En: MANZANAL, Mabel, NEIMAN, Guillermo. y LATTUADA, Mario. Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio. Buenos Aires: CICCUS. Pp. 21-50.
- MANZANAL Mabel, Et al. (2009). Desarrollo territorial en el norte argentino: una perspectiva crítica. En: Revista Latinoamericana de estudios urbanos regionales. Santiago de Chile: EURE. Vol. XXXV N°105. (105). Pp. 131-153.
- MERLINSKY, Gabriela. y ROFMAN, Adriana. (2004). Los programas de promoción de la economía social: ¿Una nueva agenda para las políticas sociales? En: Forni, Floreal. Caminos solidarios de la economía argentina. Buenos Aires: CICCUS.
- RAZETO, Luis. (2006). Inclusión social y economía solidaria. Conferencia en el Simposio Latinoamericano Inclusión Social, dimensiones, retos y políticas, Caracas.
- RODRÍGUEZ Ruben, KOBILA Maria, Et al. (2011). Microemprendimientos sociales. Una experiencia en la ciudad de Rosario. Ponencia en XVI Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Santa Fe (Argentina): Universidad Nacional de Rosario.
- OGLIETTI, Guillermo. y COLINO Evelyn. (2011). El ciclo de vida del destino turístico Bariloche. Particularidades del caso, limitaciones del enfoque y la contribución explicativa de la cepa turística. Ponencia en III Congreso anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de Argentina (AEDA), Buenos Aires (Argentina).
- OLSON, Marcur. (1992[1965]). La lógica de la acción colectiva, bienes públicos y teoría de grupos. México: Grupo Noriega.
- OSTROM, Elinor. y AHN, Toh Kyeong. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. En: Revista Mexicana de Sociología, Ciudad de Méjico: UNAM. Vol 65 N°1. Pp. 155-233.
- PIZZI, Alejandro. Y BRUNET, Ignasi. (2012). Acción colectiva, autogestión y economía social. El caso de las empresas recuperadas en Argentina. En: Revista de Estudios Sociales. Bogotá: Universidad de los Andes. N° 42. pp. 57-70.
- TRIGILIA, Carlo. (2003). Capital Social y Desarrollo Local. En BAGNASCO, et al. El Capital Social: Instrucciones de Uso. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- VILLAR, Alejandro. (2007). Políticas municipales de desarrollo económico social. Revisando el desarrollo local. Buenos Aires: Ciccus.

Para citar este artículo:	<b>Colino, E.; Dondo, M. &amp; Civitaresi, H. M.</b> (2016). Economía social y acción colectiva. El caso de la economía barilochense de pequeña y microescala. Teuken Bidikay Vol. 7 N° 8. Pp. 83-101
---------------------------	---

*Entre los años 325 y 550 d.C los mayas construyeron la ciudad antigua de Chichen Itzá (que lengua maya significa “Boca del pozo de Itzá”), considerada una de las dos ciudades más importantes y poderosas del imperio Maya. Luego de la invasión de los toltecas a Yucatán (800 d.C.), la ciudad alcanzó su máximo esplendor, y a principios del siglo XII, Chichén Itzá entró en la historia por sus notables avances astronómicos, arquitectónicos y culturales, que quedaron impresos en el juego de pelota y muchas construcciones como el templo de Kukulcán, los cuales fueron inspirados en el culto a la “serpiente emplumada” (Quetzalcóatl). El juego de pelota tenía connotaciones religiosas y se jugaba en una cancha de 169 m. de largo y 70 m. de ancho, y consistía en meter una pelota de caucho en un aro de piedra ubicado en lo más alto del muro, usando sólo cabeza, codos, rodillas y cadera. Actualmente es la segunda zona arqueológica más visitada de Méjico y recibe a más de un millón de turistas cada año. En 1988 la Unesco declaró a la ciudad, Patrimonio de la Humanidad.*

Sebastián Henao

