



Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
Centro Regional Santa Fe



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Presidencia de la Nación



Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Agrarias



MAESTRÍA EN EXTENSIÓN AGROPECUARIA 10ª EDICIÓN

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER

TÍTULO DE LA TESIS

***FACTORES QUE PROMOVIERON LA TRAYECTORIA DE LA COOPERATIVA
APÍCOLA COSAR LTDA. DEL CENTRO-NORTE DE LA PROVINCIA DE SANTA FE***

PERÍODO 1995 A 2015

MAESTRANDO: Ing. Agr. Javier Caporgno

DIRECTOR: Ing. Agr. Msc. Carlos Callaci

CODIRECTORA: Ing. Agr. Dra. Patricia Sandoval

Ceres, 07 de febrero 2020

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción	1
1.1. Caracterización del área geográfica.....	2
1.2 Características de la apicultura	2
1.3. Justificación del estudio... ..	4
1.4. Antecedentes de la temática	5
1.5. Identificación del problema... ..	7
1.6. Objetivos... ..	8
Capítulo II: Marco teórico.....	9
2.1. Trayectoria sociotécnica.....	9
2.2 Concepción de innovación... ..	9
2.3. Sociología de las organizaciones	10
2.3.1. El actor y su estrategia... ..	11
2.3.2. El poder como fundamento de la acción organizativa... ..	11
2.3.3. La organización y la acción colectiva... ..	12
2.4. La economía de las prácticas	12
2.5. La función de la estructura y las reglas.....	13
2.6. El juego como instrumento de la acción organizada... ..	13
2.7. Capital social.....	14
2.9. Capital social y cooperativismo.....	16
2.10. Los liderazgos... ..	18
2.11. Cultura organizacional y liderazgo... ..	19
2.12. El liderazgo transformacional.....	20
2.13. El modelo atribucional de Conger y Kanungo... ..	21
2.14. Liderazgo y proceso productivo... ..	22
2.15. La teoría de los grandes líderes	22
2.16. El líder.....	24
2.17. Tipologías de autoridad según Max Weber	26
2.17.1. Dominación carismática	26
2.17.2. Dominación tradicional	26
2.17.3. Dominación racional-legal	27
2.18. La clasificación de la autoridad en el contexto de la historia... ..	27
2.19. Políticas públicas... ..	27
2.19.1. Definiciones... ..	27
Capítulo III: Aspectos metodológicos... ..	31
3.1. Diseño de la investigación... ..	31
3.2. Preguntas de investigación... ..	33
3.3. Categoría de análisis.....	33
3.3.1. Capital social y económico... ..	34
3.3.2. Liderazgos... ..	35
3.3.3. Contexto y políticas públicas.....	35
3.3.3. Innovación.....	36
Capítulo IV: Resultados y discusión... ..	37
4.1. Trayectoria de la organización COSAR	37
4.2. Capital social.....	40
4.3. Capital económico... ..	47

4.4. Liderazgos.....	48
4.4.1. Liderazgos de los técnicos.....	48
4.4.2. Liderazgos de los productores.....	49
4.5. Política pública y contexto... ..	52
4.5.1 Políticas públicas en la trayectoria de COSAR.....	52
4.5.2. Programas de intervención utilizado por los productores de COSAR.....	54
4.5.3 Articulación de las políticas públicas... ..	56
4.5.3.1. El rol de los municipios.....	57
4.5.3.2. La intervención del PROAPI y Cambio Rural.....	58
4.5.3.3. La APDR y su primer programa de desarrollo.....	60
4.5.3.4. La incidencia de los ministerios y el SENASA.....	61
4.6. La innovación en COSAR.....	62
Capítulo V: Conclusiones.....	68
5.1. En cuanto al capital social y económico... ..	68
5.2. En cuanto a la influencia de los liderazgos... ..	70
5.3. Las políticas públicas y su impacto.....	71
5.4. El rol de las innovaciones... ..	73
Capítulo VI: Recomendaciones.....	74
6.1. La extensión... ..	74
6.2. El extensionista... ..	74
6.3. Reflexión final.....	76
Capítulo VII: Referencias bibliográficas... ..	77
Anexos.....	82

Dedicatoria

*A mi esposa Mileva y a mis hijas Juliana y Josefina,
por haber resignado tiempo dedicado a ellas para poder cumplir con un anhelo.*

*A mis padres,
por haberme inculcado el valor del esfuerzo y la dedicación como elementos de superación.*

Agradecimientos

- ✓ Al INTA, por darme la posibilidad y los recursos necesarios para la formación del posgrado.
- ✓ A mi director de tesis, Ing. Agr. Msc. Carlos Callaci, por el acompañamiento incondicional, no solamente en la tesis sino a lo largo de toda mi carrera profesional.
- ✓ Al director de la maestría, Ing. Agr. Msc. Hugo Erbeta y a mi coodirectora de tesis, Ing. Agr. Dra. Patricia Sandoval, por guiarme y aconsejarme en este trayecto del posgrado.
- ✓ A mis compañeros de trabajo, quienes permitieron cubrir los espacios vacíos en mi etapa de formación de posgrado.
- ✓ A mis compañeros de la 10° edición, por ser una parte importante de mi vida durante el estudio.
- ✓ A los socios, técnicos y gerente de COSAR, por haberme brindado el espacio y la información necesaria para el presente estudio.
- ✓ A la Coordinadora Nacional del PROAPI, Dra. Alejandra Palacios, por haberme apoyado en la decisión del estudio de caso para la tesis.
- ✓ A los docentes de la Maestría, quienes me han formado en esta noble profesión de “extensionista”.

RESUMEN

La apicultura ha demostrado ser una actividad productiva con alto potencial que, además de permitir el desarrollo económico a nivel de pequeños emprendedores de características familiares, favorece los modelos asociativos que reconstruyen el tejido social de las comunidades (Bedascarrasburre *et al.*, 2004).

El estudio se realizó a productores apícolas vinculados a la Cooperativa COSAR, integrada por 12 grupos de apicultores de diferentes localidades, institución que es reconocida en el medio agropecuario por su trayectoria y crecimiento sobre la base del compromiso y fidelidad de sus asociados. El área de estudio correspondió a la región centro-norte de la provincia de Santa Fe.

La problemática del caso de estudio se resume en el “desconocimiento del conjunto de variables técnicas y sociales que determinaron la actual trayectoria de la cooperativa COSAR como insumo para el abordaje en el trabajo de extensión.

La unidad de análisis fue la Cooperativa COSAR y la unidad de observación fueron los técnicos, los socios y el gerente de la misma a través de entrevistas con preguntas semiestructuradas.

Los resultados obtenidos describieron cronológicamente los hechos, narrados como etapas que imprimieron la trayectoria de COSAR; y, además, se descubrió la potencialidad que tienen las políticas públicas adecuadamente implementadas y articuladas en el territorio para promover:

- a) La construcción de capital social referenciado en las normas y valores, transformándose en una red de confianza y cooperación público-privada.
- b) Capital económico que genere sustentabilidad financiera para la consolidación de COSAR.
- c) Liderazgos constructivos y alternados de acuerdo con el contexto y las necesidades de la organización, que aporten nuevas estrategias para el logro de los objetivos de la organización.
- d) Generación de innovaciones en los planos tecnológico, organizativo y comercial que contribuyan a la competitividad sistémica de la organización.

Palabras clave: apicultura, trayectoria, política pública, capital social, liderazgos e innovación.

SUMMARY

Beekeeping has proven to be a productive activity with high potential, which in addition to allowing economic development at the level of small entrepreneurs with family characteristics, favors the associative models that rebuild the social fabric of communities (Bedascarrasburre *et al.*, 2004).

The study was carried out to beekeepers linked to the COSAR Cooperative, composed of 12 groups of beekeepers from different locations, an institution that is recognized in the agricultural environment for its trajectory and growth based on the commitment and loyalty of its associates. The study area corresponded to the North Central region of the Province of Santa Fe.

The problem of the case study is summarized in the “ignorance of the set of technical and social variables that determined the current trajectory of the COSAR cooperative as an input for the approach in extension work.

The unit of analysis was the COSAR Cooperative, whose unit of observation was the technicians, the partners and the manager of the same, through interviews with semi-structured questions.

The results found, managed to describe chronologically the facts, narrated as stages that printed the trajectory of COSAR, but also, the potential of public policies properly implemented and articulated in the territory was discovered, in promoting:

- a) The construction of social capital, referenced in the norms and values, transforming into a network of trust and public-private cooperation.
- b) Economic capital, generating financial sustainability for the consolidation of COSAR.
- c) Constructive and alternate leadership according to the context and the needs of the organization, providing new strategies to achieve the objectives of the organization.
- d) Generation of innovations in the technological, organizational and commercial level that contributed to the systemic competitiveness of the organization.

Keywords: beekeeping, career, public policy, social capital, leadership and innovation.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Caracterización del área geográfica

El estudio se realizó con apicultores vinculados a la Cooperativa COSAR, cuya área de trabajo se encuentra en la región centro-norte de la provincia de Santa Fe. Tomando como referencia (Figura 1), los apicultores en el extremo norte pertenecen a la localidad de Reconquista y Malabrigo; los apicultores del extremo sur pertenecen a la localidad de Gálvez, ciudad que se encuentra 120 km al norte de la ciudad de Rosario.

Figura 1: Localización de los grupos en la provincia de Santa Fe



Todo el territorio donde se asientan las colmenas de los apicultores es una extensa llanura de construcción o acumulación con inclinación noroeste-sureste. Su altura sobre el nivel del mar, característica de la inmensa llanura de la que forma parte, oscila entre los 10 y los 125 m.

Más allá de las características uniformes del relieve, cada región presenta marcadas diferencias en cuanto a calidad y tipo de tierra, posibilidad de evacuación de excedentes hídricos, volumen y calidad de aguas subterráneas, flora y fauna.

La región posee una geografía productiva en la cual las vastas praderas se combinan con polos industriales de alta tecnología y existe una gran cuenca láctea, la principal en toda la extensión nacional, que provee al país y al mundo productos de primer nivel.

Debido a la intensificación de los sistemas ganaderos, en los últimos años, luego de la provincia de Buenos Aires, la región cuenta con uno de los mayores stocks de ganado bovino de cría de la Argentina (Servicio Nacional de Sanidad y calidad Agroalimentaria - SENASA, 2017).

Los mejores precios de los cultivos agrícolas y la sencillez operativa que estos requieren aparecen como dos de las variables que explican el incremento de la superficie cultivada (especialmente de soja).

Este contexto de intensificación de los sistemas productivos y el incremento de la superficie agrícola no favorece a la actividad apícola debido a la reducción de la biodiversidad, lo que provoca una menor oferta de flora espontánea y por ende menor desarrollo de las colmenas y menores producciones de miel, polen y otros productos.

La cultura asociativa y el dinamismo de importantes sectores de la región son fuertes promotores del crecimiento de los actores socioeconómicos. Ese crecimiento se ve reflejado en la gran cantidad de entidades que trabajan por el bienestar de población, la mejora en las condiciones generales y la posibilidad para emprender. No obstante, los indicadores revelan la diversidad de escenarios presentes en la provincia de Santa Fe; mientras que un 31 % de la población del extremo norte presenta necesidades básicas insatisfechas, en la zona sur este índice es solo un poco más del 8 % (según el Censo Nacional de Población 2001).

La apicultura es una herramienta que aporta al desarrollo de los territorios y fue considerada así, especialmente durante la década de los '90, para paliar la crisis política y económica en nuestro país; esto se vio reflejado en la implementación de microcréditos y subsidios para promover nuevos apicultores en aquellos municipios con poblaciones con mayores necesidades básicas insatisfechas, con resultados diversos (Gouarnalusse, 2011).

1. 2. Características de la apicultura

La Apicultura ha demostrado ser una actividad productiva con alto potencial que, además de permitir el desarrollo económico a nivel de pequeños emprendedores de características familiares, favorece los modelos asociativos que reconstruyen el tejido social de las comunidades en las que se han implementado experiencias piloto, y en ese sentido resulta una excelente herramienta de desarrollo (Bedascarrasbure *et al.*, 2004).

Argentina es reconocida por producir mieles de calidad; en la actualidad es el cuarto productor y segundo exportador mundial de mieles a granel. En el año 2017 las exportaciones alcanzaron las 70.120 toneladas, lo que representó para el país un ingreso de 182 millones de dólares, y de ese volumen, el 99,87 % fue a granel sin agregado de valor. Los principales destinos fueron Estados Unidos, Unión Europea (en especial Alemania) y Japón.

En 2018, del total exportado, un 40,9 % fue a Alemania; un 26,3 %, a Estados Unidos; y un 7 %, a Japón. Otros países con niveles de participación superiores al 4 % fueron Marruecos, España, Francia, Italia, y Bélgica (Vazquez y Castignani, 2018).

Según información del Registro Nacional de Productores Apícolas (RENAPA), se encuentra registrado y actualizado un total de 9120 productores con 2.272.089 de colmenas georreferenciadas. En particular en la región pampeana, centro del país, comprendida por Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos, se concentra la mayor cantidad de productores (68 %) y producción de miel (82 %)^[2]. La provincia de Santa Fe aporta el 15 % a las exportaciones de miel después de Buenos Aires, con un 48 %, y por delante de Córdoba, con un 12 %; entre estas tres provincias totalizan el 75 % del volumen total exportado^[3].

La cadena apícola, como puede advertirse de párrafos anteriores, se distingue por su orientación al mercado externo y la fuerte presencia de pequeños productores. Debido a las escasas barreras para ingresar a la actividad, generalmente se transforma en una fuente de ingresos secundaria a la economía familiar.

La exportación de miel está concentrada en una decena de empresas exportadoras que poseen el 70 % del total exportado (MINAGRO, 2016). Si bien Argentina se ha posicionado en el mercado mundial como oferente de miel de calidad y ha desacoplado su oferta de la miel China, es necesaria una sólida articulación con el sector exportador y los organismos de control, con el SENASA, Cancillería y Aduana Argentina en los diferentes países, para mitigar los permanentes problemas de barreras paraarancelarias que son impuestas por los mercados en forma periódica, recurriendo a cada vez mayores exigencias de normas de calidad como, por ejemplo, menores residuos de alcaloides pirrolidicínfilicos.

Actualmente, para una gran cantidad de pequeños apicultores se plantea una serie de restricciones que dificultan el avance tecnológico del eslabón de producción primaria; por ejemplo, se citan la carencia de crédito, el desconocimiento de alternativas tecnológicas, la falta de actitud empresarial, atomización de la oferta y la ausencia de servicios profesionales. De mantenerse estas restricciones, impedirían generar la

^[2] Fuente RENAPA: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Apicultura/renapa.php> y Estadísticas FAO: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QL>

^[3] Visualizador de Exportaciones x origen INTA-PROAPI: <https://inta.gob.ar/documentos/exportaciones-apicolas-por-provincia-origen>

competitividad sistémica (social, económica y ambiental) que requiere el sector para sostener y mejorar sus condiciones competitivas en el núcleo globalizado de la economía. Esto sustenta la necesidad de concentrar acciones para resolver la inequidad en el acceso de la información y a la tecnología disponible (Programa Nacional Apícola del Inta, 2013).

1.3. Justificación del estudio

La cooperativa COSAR está constituida por 12 grupos de productores (120 apicultores en total), radicados en diferentes localidades del centro-norte de la provincia de Santa fe (gGrafico 1) y su sede está en la localidad de Sauce Viejo, a 12 km de la capital santafesina.

COSAR es reconocida en el sector apícola como un modelo a imitar porque genera ventajas competitivas a los productores apícolas del norte santafesino (Travadelo *et al.*, 2010; Faguer, 2017).

Esta cooperativa no escapa a las características sectoriales descritas en el ítem 1.2, puesto que exporta el 100 % de su producción a diferentes destinos de Europa, Asia y Estados Unidos, con una participación del 1 % de la producción nacional. La particularidad es que la miel exportada por COSAR responde a una producción con aplicación de protocolos de calidad (INTA N° 11) que aseguran la calidad final del producto y facilita el proceso comercial.

Por su éxito y permanencia, constituye para el Programa Nacional Apícola (PROAPI) del INTA un desafío a replicar en otras geografías y realidades productivas (Barreto *et al.*, 2017; De Aro, De Lillo, 2016), motivo por el cual se convierte en un objeto a investigar.

En el documento publicado por Travadelo *et al.* (2010), citado anteriormente, sostienen que la evolución de esta cooperativa se ha plasmado fundamentalmente a partir del desarrollo de capacidades superiores articuladas en el territorio y eso ha posibilitado la concreción de numerosos logros como productores asociados, técnicos capacitados, mejoramiento de los procesos y productos, articulación con las instituciones intermedias y foco en objetivos a largo plazo. Entre los argumentos que explican esta experiencia exitosa podría remarcarse que la misma constituyó una plataforma que facilitó la vinculación al tejido institucional que a la vez potenció el proceso. Enfocada en objetivos de orden superior, creó relaciones de confianza y desarrolló estrategias para fortalecer las bases productivas.

De acuerdo con Latuada (2013) y Fox (2011), lo que se genera en este tipo experiencias es llamado “capital social”. Y este es conceptualizado, conforme al Banco Mundial (2005), citado por Travadello *et al.* (2010), como “las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. Estas relaciones permiten a los actores movilizar recursos y lograr metas comunes, que pueden beneficiar a la sociedad en su conjunto o a un determinado grupo”.

En el proceso, según Masciángelo *et al.* (2016), hubo roles institucionales importantes que marcaron los cimientos de la organización, como es el PROAPI, Asociación Para el Desarrollo Regional de Ceres y

Hersilia (APDR), el Programa Cambio Rural y la Federación de Centros Juveniles agrarios cooperativos zona SanCor (FCJAC). También, el mismo autor destaca el apoyo del gobierno de la provincia de Santa Fe, a través del Programa Apícola Provincial, y el gobierno nacional mediante el área apícola de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) al brindar el marco necesario para que se desarrolle la iniciativa.

El presente trabajo genera una gran oportunidad para desentrañar la intimidad de estos procesos de innovación de tipo organizacional, técnico productivo y de vinculación con los mercados, como también para conocer la verdadera razón por la cual los productores tuvieron que aliarse con otros grupos y vincularse con las instituciones.

Un estudio sistematizado y metodológicamente diseñado como es este caso puede brindar conocimientos e información para extensionistas, productores, decisores políticos, para ajustar los modelos de intervención en futuras organizaciones de este estilo.

1.4. Antecedentes de la temática

La actividad apícola en la región de estudio empezó a tomar relevancia con la llegada de apicultores con dedicación de tiempo completa de otras zonas apícolas, como, por ejemplo, del norte de Buenos Aires y sur de Santa Fe fundamentalmente, varios de ellos escapando de la intensificación de los sistemas agropecuarios, sobre todo por el incremento de la superficie agrícola (cultivo de soja) y buscando otras zonas alternativas con mayor producción ganadera. Esto generó un mayor conocimiento de la actividad por parte de la gente local y personas con necesidades de mejorar sus ingresos familiares incursionaron en la actividad apícola.

La tecnología y la forma de hacer apicultura en estos años estaban marcadas principalmente por los apicultores inmigrantes, quienes fueron tomados como referentes en la región por su trayectoria y escala productiva.

En general, la apicultura en esta etapa carecía de organización sectorial, no se tenía en cuenta la posibilidad del asociativismo, puesto que cada apicultor traía consigo sus saberes, que eran poco compartidos con sus colegas.

El ambiente en general era tan benigno que permitía salvar ciertos errores de manejo y obtener excelentes productividades por colmena; además no había un marco claro académico de referencia en cuanto a la generación de tecnología.

Existen varios antecedentes sobre estudios realizados en el sector apícola que abarcan temáticas vinculadas con la investigación que se pretende llevar adelante.

El estudio elaborado por Bedascarrasbure (2012) en su tesis de maestría aporta antecedentes a la investigación actual. El autor analizó el clúster apícola noroeste argentino (NOA), que se encuentra

integrado exclusivamente por pequeños apicultores en un territorio donde la apicultura se consideraba una actividad marginal. La investigación infirió en qué medida el caso de estudio aporta al desarrollo endógeno en la región en tanto trató de determinar su aporte como impulsor de la innovación y formador de capital relacional. De este trabajo se rescatan las siguientes conclusiones para el caso de estudio:

“El análisis interno del clúster se basó en las capacidades incorporadas para promover el conocimiento, la innovación y fortalecer la organización que garanticen la sustentabilidad del proceso. Sin lugar a dudas, el principal aporte se dio desde la creación de capacidades para promover el conocimiento; a través de la Red de Escuelas y de 'Promotores'. Pero además se produjeron importantes avances en materia de organización y si bien desde el punto de vista de la innovación solo se ven los resultados en tecnología de producción, el clúster ha generado capacidades para innovar en tecnología de procesos y de productos cuyos resultados podrían ser evidentes en unos años”. (Bedascarrasbure, 2012)

Asimismo, la investigación realizada en su tesis de maestría por Crisanti (2012) caracterizó el proceso de articulación de instituciones público-privadas que dio origen al “Plan Estratégico Apícola Argentina 2017”. En este contexto, analizó la conformación y funcionamiento de redes en torno al aseguramiento de calidad de la miel en Hilario Ascasubi utilizando el enfoque de redes sociotécnicas.

El objetivo fue analizar las redes sociotécnicas que privilegiaran el uso de líneas de tiempo y mapas de actores para observar la evolución de los procesos de articulación entre distintos actores.

La investigación demostró con un claro ejemplo que la calidad es un reorganizador del sistema agroalimentario. La crisis de los nitrofuranos sacudió al sector productivo al poner en riesgo el acceso al mercado europeo dado que podía operar como una barrera sanitaria. Entró en juego el concepto de calidad y el riesgo de contaminación de las mieles con un manejo inadecuado de las colmenas o en la sala de extracción que el apicultor hasta el momento no tenía presente. En el ámbito nacional, se generaron normativas y se intensificaron las iniciativas de coordinación institucional que culminaron con la elaboración consensuada de un plan estratégico. La necesidad de extraer la miel en una sala habilitada obligó a los apicultores de Hilario Ascasubi, en su gran mayoría pequeños y con la apicultura como actividad secundaria, a buscar una estrategia asociativa en la cual tuvieron una participación activa instituciones locales como el INTA y la Escuela Agropecuaria. Esta red permitió que pequeños apicultores pudieran adecuarse rápidamente a las nuevas normativas, no solo en cuanto a los recursos necesarios sino también a la circulación de información entre sus integrantes. La Cooperativa posibilitó, además de la discusión de aspectos técnicos, el fortalecimiento a través de acciones conjuntas para conseguir fondos que les permitan hacer mejoras importantes en la sala, tendientes a lograr la habilitación definitiva. Sin embargo, los aspectos sanitarios que hacen al aseguramiento de calidad los avances fueron menos homogéneos. En este sentido, los referentes técnicos tenían discursos y prácticas que en algunos casos se contraponían total o parcialmente. Esto hizo que los apicultores de la cooperativa recibieran las diferentes versiones y seleccionaran la que consideraban se adecuaba más a su sistema productivo.

Se considera igualmente el estudio efectuado por el maestrando García (2011) para el área del Pedemonte Sur Tucumano sobre la experiencia que tuvieron los apicultores con el desempeño de los programas del Estado, como el Desarrollo del Noroeste Argentino (PRODERNOA), Plan Social Agropecuario (PSA) y Red de Escuelas, con el fin de incentivar el desarrollo de pequeños productores en territorios específicos con relación al fomento del asociativismo y a la vez la transferencia de tecnología que los mismos enunciaban.

En ese trabajo se concluyó que el incremento de la actividad apícola registrada entonces era una consecuencia lógica de la intervención del Estado como principal impulsor de una diversificación productiva orientada a favorecer mejores condiciones de vida del pequeño productor y evitar su desarraigo por caída o suplantación de sus actividades agrícolas tradicionales. La operación de los programas sociales referidos y la presencia concreta de las instituciones encargadas de su operación y continuidad incidieron positivamente en la disminución de las pérdidas por mortandad de colmenas. Sin embargo, también se debe atender a que el descenso más pronunciado de la tasa de mortandad de colmenas no fue posible por cierta ineficiencia en la gestión financiera, dado que el atraso de los desembolsos produjo que, en muchos casos, no se efectuaran tratamientos sanitarios principalmente destinados a erradicar la *varroa sp.* En el caso de la integración de modelos asociativos con el fin de favorecer una mejor inserción de los productores en el mercado, los resultados referidos al fomento de la asociatividad tienden a relativizarse en la medida en que los productores de la muestra no lograron superar un estadio primario, como es la agrupación.

Las investigaciones anteriormente mencionadas aportan conocimientos que son utilizados como insumo para comparar los resultados del presente estudio, específicamente en cuanto al desempeño de las incidencias de las políticas públicas en el desarrollo de la apicultura, a la importancia de los equipos técnicos como impulsores del conocimiento, la innovación y la organización, así como a la reconfiguración de redes sociotécnicas para adoptar ciertas prácticas tecnológicas consecuencia de las diferentes crisis comerciales.

1.5. Identificación del problema

La problemática del caso de estudio refiere al desconocimiento de las influencias de las categorías sociales, económicas, de liderazgos, de políticas públicas y las innovaciones, que tuvieron como resultado la actual trayectoria de la cooperativa COSAR.

La escasa información para mejorar el abordaje de nuevos o actuales modelos organizativos entre productores dificulta poner en marcha y mantener procesos que aporten a la competitividad de las cadenas de valor como herramienta de desarrollo de las comunidades.

En coincidencia con lo planteado en los párrafos anteriores, no se cuenta con información analizada y sistematizada sobre los procesos, causas, factores, acciones que generan cambios en la forma de hacer de los productores vinculados a la Cooperativa COSAR y que tuvieron que ver con la permanencia y el crecimiento de la organización.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Conocer los factores que favorecieron la trayectoria de la cooperativa COSAR como insumo para el abordaje de futuros trabajos en extensión.

1.6.2. Objetivos Específicos

- ◆ Identificar las causas que impulsaron a los socios de la cooperativa a actuar en forma colectiva para aportar al desarrollo del sector apícola.
- ◆ Analizar la percepción sobre la influencia de los liderazgos en la organización.
- ◆ Comprender y caracterizar el rol de las políticas públicas en cada uno de los momentos significativos identificados.
- ◆ Conocer las innovaciones (organizacionales, tecnológicas, comerciales) más significativas que consolidaron la permanencia de la cooperativa.
- ◆ Generar recomendaciones para el trabajo de extensión con grupos de productores.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Trayectoria sociotécnica

Este concepto se enfoca desde la perspectiva de la construcción social de la tecnología y toma en cuenta su potencialidad para abordar el estudio de fenómenos complejos, como es el de un proceso de cambio tecnológico, desarrollo organizacional y vinculación con los mercados.

El enfoque sociotécnico se utiliza para comprender los procesos interactivos de los cambios sociales, de adopción de tecnologías, organizacionales, entre otros, ocurridos en la trayectoria de cualquier organización.

Para reconstruir el proceso social, de adopción de tecnologías, nuevas formas organizativas y estrategias de vinculación con los mercados, se plantea utilizar los conceptos de “dinámica y trayectoria sociotécnica” entendidos, según Thomas (1999), (2007); Thomas *et al.* (2006); Maclaine y Thomas (2007); Thomas, Versino y Lalouf (2007) como “dinámica al conjunto de patrones de interacción de tecnologías, instituciones, políticas, racionalidades y formas de constitución ideológicas de los actores”. Por otro lado, se define la noción de “trayectoria sociotécnica como un concepto que permite relacionar relaciones causales entre elementos heterogéneos en secuencias temporales. De acuerdo con Bijker (1995), citado por Thomas (1999), trayectoria sociotécnica

“es un proceso de co-construcción de productos, procesos productivos y organizacionales, e instituciones, relaciones usuario-productor, procesos de learning, relaciones problema-solución, procesos de construcción de 'funcionamiento' o 'no funcionamiento' de una tecnología, racionalidades, políticas y estrategias de un actor”.

Asimismo, “un marco tecnológico determinado; pudiendo tomar como unidad de análisis desde una unidad discreta hasta unidades complejas y reconstruirlas en el tiempo y el espacio”. Esto resulta particularmente apropiado para analizar procesos como difusión, adaptación y transferencia.

El concepto permite mapear descriptivamente una diversidad de interacciones heterogéneas y vincularlas en relaciones causales de naturaleza explicativa. Estas dinámicas, estos patrones de interacciones, cambian en el tiempo, en el mismo sentido en que se plantean cambios en modelos de acumulación o se alteran las lógicas de sistemas sociopolíticos.

2.2. Conceptos de innovación

Conforme a Salomon y Engel (1997), citados por Gargicevich (2004):

“Un modelo de desarrollo basado en la transferencia de 'paquetes tecnológicos uniformes' tiene poca capacidad de satisfacer las necesidades cada vez más diversas de productores cada vez más diferenciados, operando en condiciones agroecológicas y socioeconómicas muy distintas”.

Además, en respecto a este concepto Bacon (1605), citado por Engel (1997), afirma que “aquel que no aplique nuevos remedios deberá esperar nuevos males, porque el tiempo es el más grande innovador”.

Y según el Diccionario de la Real Academia Española, innovación es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”.

Para Bedascarrasburre (2009):

"la innovación, es concebida como un proceso complejo de construcción colectiva, que ocurre en el territorio, donde se vinculan los conocimientos (I+D), los saberes de los productores y la habilidad del extensionista para generar un producto/proceso nuevo".

Gargicevich (2004) sostiene que el concepto de innovación

"proviene de las propias experiencias y respuestas de los agricultores a los cambios en el mercado, en las condiciones económicas, sociales, entre otros, o como producto de la interacción de una multiplicidad de actores relacionados con alguno de los elementos que aporta a la solución del problema”.

La innovación desde la perspectiva de “organización social” habilita el cambio de enfoque de la extensión, actualmente entendida como una acción básicamente de transferencia de tecnologías a un agricultor pasivo, hacia un nuevo concepto que la define, según Engel *et al.* (1997), como “un medio para facilitar el enlazamiento para la innovación”.

Gargicevich (2004) afirma que “es un proceso que no es sencillo ni mucho menos exclusivamente técnico, sino de un proceso social difuso, que incluye la búsqueda individual y/o colectiva de ideas, información y opciones para la decisión”. Y que “la innovación surge dentro de un sistema de relaciones entre actores, es un emergente sistémico”.

De acuerdo con los conceptos presentados en los párrafos anteriores, podemos sostener que la innovación es el producto de un proceso social complejo en el que interviene una variada gama de actores involucrados (extensionistas, productores, investigadores, operarios, dirigentes) más que el producto exclusivo de un proceso de transferencia o difusión de tecnologías, conocimientos e ideas.

2. 3. Sociología de las organizaciones

La sociología de las organizaciones propone una visión constructivista en la cual la evolución de los sistemas, organizaciones, son una construcción humana y por lo tanto no son solo contingentes sino multidireccionales. Crozier y Friedberg (1980) explican:

“El cambio no es ni una etapa ineluctable del desarrollo humano, ni la imposición de un modelo de una organización social mejor por ser más racional, ni mismo, un resultado natural de luchas entre los hombres y de sus relaciones de fuerzas. Es ante todo la transformación de un sistema de acción”.

Hablar de la organización como un fenómeno social implica, inevitablemente, referirse a las relaciones que surgen a partir de las interacciones que se suscitan en su interior. A continuación se describen algunas de estas interacciones.

2.3.1. El actor y su estrategia

Los autores Crozier y Friedberg (1980) sostienen que una organización “no es un conjunto transparente, sino el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo; pero tampoco es el instrumento de opresión que sus detractores pretenden”.

Estos autores señalan que, para que se desarrolle un grupo, son necesarios dos elementos: una oportunidad y una capacidad. Además, que en la génesis de un grupo los espacios compartidos que se puedan aprovechar son más decisivos que los objetos compartidos.

Indican que:

“los actores, su libertad y racionalidad, sus objetivos y necesidades, o si se quiere su afectividad, son constructos sociales y no entidades abstractas (...). El 'problema' es descubrir las condiciones materiales, estructurales y humanas del contexto, que limitan y definen esta libertad y esta racionalidad, y de ahí el sentido de los comportamientos empíricamente observables”.

Este comportamiento es, para ellos, la “estrategia”, y dicen que un comportamiento del ser humano presenta dos aspectos, uno ofensivo (aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación) y otro defensivo (mantener y actuar su margen de libertad y su capacidad de actuar).

2.3.2. El poder como fundamento de la acción organizativa

Según los mencionados Crozier y Friedberg, poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble; los actores no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de las relaciones de poder. Las estructuras y reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. Así, cuanto más crucial para la organización sea la zona de incertidumbre controlada por el individuo o grupo, mayor será su poder. La organización regulariza las relaciones de poder, genera su organigrama y su reglamento interno, y restringe la libertad de acción de los individuos y los grupos, con lo cual condiciona profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias. Más tarde establece canales de comunicación entre sus miembros y define posibilidades de acceso de unos y otros a la información que necesitan para sus respectivas estrategias. Por último, la organización concede a algunos de sus miembros una autoridad sobre otros, es decir, otorga poderes específicos de sanción o recompensa.

Estos autores explican que en una organización, dependiendo de los diferentes tipos de incertidumbre, existen cuatro fuentes de poder:

- a) Las que provienen de una competencia particular (especialización funcional; por ejemplo, gerente).
- b) Las relacionadas entre una organización y su entorno (por ejemplo, el profesional, el social del pueblo, el que se relaciona con los negocios).
- c) Las que nacen del control de la comunicación y la información (por ejemplo, presidente, gerente).
- d) Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales. Son como respuesta a las tres anteriores.

2.3.3. La organización y la acción colectiva

“la organización, a fin de cuentas, no es más que un universo de conflictos, y su funcionamiento el resultado de enfrentamientos entre racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de los actores relativamente libres, que utilizan las fuentes de poder de que disponen, que será más grande cuanto más sea la incertidumbre que estos manejan”. (Crozier y Friedberg, 1980)

Crozier y Friedberg cuestionan la noción de “objetivos comunes” y dicen que puede haber objetivos compartidos y no existir unicidad de objetivos debido a dos razones: a) la división del trabajo y la posición del organigrama hacen que cada actor tenga una forma particular deformada de los objetivos de esta; y b) dado que los recursos y beneficios son escasos, los individuos y grupos están en competencia entre sí por su distribución.

Según la definición de organización de estos autores, se puede afirmar que el resultado de la acción colectiva es precaria y problemática. Ellos señalan que ni la cohesión ni la integración son circunstancias naturales y automáticas, pues están constantemente amenazadas por las tendencias centrífugas introducidas por la acción motivada de sus miembros, quienes simplemente tratan de proteger y ampliar su zona de libertad.

Desde la sociología de las organizaciones, toman al hecho organizativo como un “problema” que consiste en integrar todas las actividades indispensables para perseguir un resultado, pero también las relaciones de poder y las estrategias de los actores que aseguran la ejecución de esas actividades. Esto está en contraposición con el modelo racional clásico, donde se piensa que todas las racionalidades se pueden jerarquizar e integrar en una sola y que la organización puede definirse por sus objetivos y por las circunstancias tecnológicas, económicas, y ecológicas que le imponen, así como otras tantas limitaciones.

2.4. La economía de las prácticas de Pierre Bourdieu

Unos de los aportes fundamentales del trabajo de Bourdieu, citado por Gutiérrez (2005), fue el de ir más allá de la lógica económica en el análisis de toda práctica social, marcando una ruptura con el marxismo al llevar esa forma de análisis a otros campos diferentes del económico.

De esta forma, en Gutiérrez (2005:112) se explican todas las prácticas, incluso aquellas desinteresadas o gratuitas (religión, prácticas de honor, etc.), así como prácticas económicas, con acciones orientadas a la maximización del beneficio material o simbólico.

En definitiva, se abandona la dicotomía entre lo económico y lo no económico y se analizan las prácticas económicas como un caso particular de una ciencia general de la economía de las prácticas.

Se considera que el campo específicamente económico es susceptible del mismo tipo de análisis que los otros campos, y que las estrategias propiamente económicas de apropiación y defensa del capital son un caso particular de las estrategias por las cuales los agentes que ocupan diferentes posiciones en los distintos campos sociales se esfuerzan y luchan por adquirir o por conservar variedades de capital.

La teoría de Bourdieu (Gutiérrez:127) es de utilidad para entender acciones y prácticas de los involucrados en la organización no enmarcadas en un beneficio de maximización económica tradicional que se traduce directamente en un beneficio económico.

2.5. La función de la estructura y las reglas

Nuevamente Crozier y Friedberg (1980) indican que “reglas de juego” organizativas se vuelven restrictivas para todos los participantes puesto que se basan en una fuente de incertidumbre que se impone a todos, a saber, a la posibilidad de supervivencia de la organización y con ella, incluso, a las capacidades de jugar.

Estos autores dicen que tienen dos aspectos contradictorios: por un lado, son limitaciones para todos sus miembros, incluidos los dirigentes, y por otro lado, no son más que producto de relaciones de fuerza y de regateos anteriores. De alguna manera constituyen la institucionalización provisional y siempre contingente de la solución que algunos actores, relativamente libres, han encontrado al problema de su cooperación. Estas soluciones no son neutras ni indiscutibles.

Sostienen que el estudio del funcionamiento de las organizaciones no puede abordarse desde lo abstracto ni a partir de alguna racionalidad *a priori*, aunque sea sistémica. Tiene que pasar por la observación y la medida de las actitudes, los comportamientos y la estrategia de los miembros, por la evaluación de sus fuentes específicas y por las restricciones de toda clase que limitan su margen de maniobra y que pesan sobre su estrategia.

2.6. El juego como instrumento de la acción organizada

También explican Crozier y Friedberg que el juego es un mecanismo concreto mediante el cual los hombres estructuran sus relaciones de poder y las regulan. El juego es el instrumento que elaboran los hombres para reglamentar su cooperación; es el instrumento de la acción organizada. Concilia la libertad con la restricción; el jugador es libre pero, si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas de este.

Las ventajas esenciales de un análisis en términos de estrategias y de juegos provienen de que el mismo permite abrir una perspectiva de investigación para relevar el carácter restrictivo y preestructurado de la acción colectiva al mismo tiempo que tratar el comportamiento humano como lo que es: la afirmación de una elección de un conjunto de posibles.

2.7. Capital social

Capital puede definirse, según Costa (1976:3), citado por Gutiérrez (2005), como “conjunto de bienes acumulados que se producen, se distribuyen, se consumen, se invierten y se pierden”.

Bourdieu, en Gutiérrez (2005), a la hora de efectuar sus análisis sociológicos, valora como capital no solo el acumulable en forma de moneda, infraestructuras y bienes materiales intercambiables. El autor afirma que si solo se considera capital al dinero no pueden ser explicados los comportamientos aparentemente altruistas de los agentes que se mueven por el campo social. Insiste en señalar que las prácticas de noble corazón se asientan también en una base interesada, crematística, económica, que permite al agente la acumulación de un capital que tiene que ser denominado de otra forma y que es acumulado por el jugador de muchas maneras, como: a) “capital simbólico”, en forma de honor, honradez, solvencia, competencia, generosidad, pundonor, entrega más allá de toda sospecha; b) “capital cultural interiorizado o incorporado”, que es el que se adquiere en el seno de una familia (por ejemplo, de clase alta), o de una circunstancia concreta (una institución prestigiosa); c) “como capital cultural objetivado”, que es el visible en la acumulación de objetos extraordinarios (por ejemplo, obras de arte) que muestran el gusto distinguido del agente; d) “capital cultural institucionalizado”, cuya forma más evidente la constituyen los títulos y diplomas (ejemplo, ingeniero); y e) “capital social”, conseguido a través de la red de relaciones que establece el agente por el campo.

Todos esos capitales son transformables en capital económico, y viceversa. Son capitales que manifiestan su efectividad bajo la condición del disimulo, del fingimiento en la creencia de su no cualidad económica. Gutiérrez (2005), citando a Costa (1976:3) afirma que el principio por el cual se distinguen los campos sociales es el tipo de capital que está en juego.

“Un capital económico, da origen a un campo específico (con sus posiciones y relaciones entre posiciones), que llamaremos campo económico. Un capital de bienes de salvación da origen a otro campo distinto del

anterior (con posiciones y relaciones entre esas posiciones, que son específicas y distintas al del campo económico), que llamaremos campo religioso. Y así podemos continuar con otros capitales (prestigioso, conocimientos, relaciones, honor, etc.) que dan origen a otros campos sociales”.

Según Fox (2011), la medición y la valoración del capital social se encuentran todavía en pañales y se necesitará de mucha más investigación para atenuar el escepticismo de la mayoría de los economistas. Las diversas definiciones continúan siendo ampliamente discutidas. Muchos estudiosos (Putnam, 1993; Evans, 1997, citado por Fox, 2011) indican que algunos tipos de capital social contribuyen al desarrollo económico e institucional. A pesar de este acuerdo relativamente amplio en torno a sus efectos, analistas difieren en torno a sus causas y los factores que explican la “acumulación” de este capital social “positivo”. En las organizaciones, de acuerdo con Fox, “el capital social comprende aquellas redes y relaciones sociales que facilitan la acción colectiva; dichos vínculos entre actores constituyen recursos que ayudan a salvar los diversos 'obstáculos’”.

El capital social intersectorial facilita la cooperación entre grupos muy distintos, salvando así las fronteras existentes, por ejemplo, con actores sociales y funcionarios.

A partir del estudio de Putnam (1993), citado por Caminotti (2007), sobre el desempeño institucional de las regiones italianas, el concepto de capital social pasó a ser crecientemente utilizado para designar aquellos rasgos de la organización social capaces de mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando las acciones coordinadas. En dicha obra, Putnam concibe este tipo particular de capital como un stock que las sociedades acumulan a través de períodos históricos largos y de los cuales dependen sus posibilidades de desarrollo actuales. Desde otra perspectiva, autores preocupados por las políticas de desarrollo argumentan que se trata de un recurso construible en el mediano y corto plazo, aun en contextos adversos. Véase, por ejemplo, Evans (1996) citado también por Caminotti (2007). Acorde a la formulación teórica de Putnam, el capital social es definido en el informe del Banco Mundial (2001a:5) como “las redes, asociaciones, normas y valores que permiten a las personas actuar en forma colectiva para producir una externalidad positiva a favor de las mismas o de la comunidad”.

Otra de las definiciones de capital social es:

"conjunto de los recursos actuales o potenciales que están ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de interreconocimiento; o, en otros términos, a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no solo están dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismos), sino que también están unidos por lazos permanentes y útiles". (Bourdieu, 1980a:2, citado por Gutiérrez, 2005)

En términos de alcance, el capital social puede ser analizado, según Fox (2011), como un atributo individual (en la línea establecida por Coleman) o comunitario (en la línea trabajada por Putnam). El informe del Banco Mundial se orienta en esta última perspectiva y combina las tradicionales medidas asociadas a la membresía en organizaciones sociales con el análisis de los valores, las normas y las

actitudes socialmente predominantes. Finalmente, estos niveles micro de capital social (participación social y confianza interpersonal) son puestos en relación con las características del marco institucional, presuponiendo la existencia de un fuerte vínculo entre el capital social y su entorno. Ello implica asumir, según Fox, que “el capital social no se desarrolla en vacíos político-institucionales, y que las variables institucionales pueden constituir tanto ambientes favorables para el desarrollo de capital social como poderosos obstáculos para su formación”.

2.9. Capital social y cooperativismo

Como se mencionó, la construcción de la noción de capital social:

“tiene una larga trayectoria y ha sido trabajado por las ciencias sociales desde principios del siglo XX, inicialmente a partir de los trabajos de Bourdieu, P. (1979 y 1980), y, posteriormente, con un desarrollo paralelo de la sociología americana (Coleman, 1988; Putnam, 1993 y 1995 y Woolcock, 1998), siendo enriquecido por una diversidad de fuentes y aportes que dotan al mismo de un carácter polisémico (Moyano Estrada, 2006, Portes, 1999)”. Lattuada *et al.* (2011)

No obstante la diversidad de interpretaciones en su definición y usos teóricos, nos interesa particularmente la importancia que el mismo ha tomado en la literatura como “factor cuya presencia contribuye al desarrollo de comunidades y territorios” (Putnam, 1995 y Woolcock, 1998, citado por Lattuada *et al.*, 2011). En otras palabras y en forma muy esquemática, la importancia de los lazos y redes de cooperación entre actores individuales y entre organizaciones que contribuyen al desarrollo de los territorios. Un recurso que, como sostienen Caracciolo y Foti (2003:48) en Lattuada *et al.* (2011), “posee la condición de movilizar otros recursos (del capital económico, político y cultural) para generar y ampliar los beneficios de la comunidad”.

En el mismo sentido, Evans (1997), citado igualmente por Lattuada *et al.* (2011), utiliza el término "sinergia socioestatal" (*State-society synergy*) para indicar que este puede ser un catalizador del desarrollo que promueva ciertos modos de articulación de los ciudadanos comunes y las agencias públicas. En este sentido, el autor vincula la idea de desarrollo a dos nociones centrales de su propuesta teórica: el enraizamiento (*embeddedness*) y la autonomía. Según Lattuada *et al.*, “el capital social puede comprenderse a partir de estas dos dimensiones visualizándose de distintos modos: como lazos sociales, prácticas o modos de regulación”. Lo cierto es que, desde un punto de vista económico, el mercado no opera indistintamente ante dichos modos sino que, como sostenía originalmente Polanyi (1957) y posteriormente Granovetter (1985), “la economía se encuentra 'enraizada' en las relaciones sociales, y esa imbricación se expresa a través de distintos mecanismos culturales e institucionales (relaciones familiares, políticas, religiosas, etc.)”. Por lo tanto, de acuerdo con las características que asuma ese “capital social” de una comunidad, existen mayores o menores posibilidades de iniciar y sostener un determinado proceso de desarrollo.

Conforme a Lattuada *et al.*, existen distintos tipos de asociaciones agrarias, de las cuales podemos diferenciar, en una primera instancia, las *asociaciones reivindicativas* (gremiales, sindicales, profesionales) y las *no reivindicativas* (económicas, como las cooperativas; de servicios, como las comunidades de regantes; lúdicas, como los clubes sociales, etc.), que generan diferentes tipos de capital social según su naturaleza o fin y, a su vez, dentro de las mismas, ese capital social puede tener factores positivos o negativos para el desarrollo según las distintas etapas del proceso.

El autor afirma que, no obstante, no todos los actores sociales ni las asociaciones por ellos creadas reúnen las características necesarias para constituirse en activos agentes de desarrollo, o bien pueden serlo en un momento de inicio de estos procesos, pero luego transformarse en obstáculo a superar para su continuidad y sustentabilidad dinámica (Moyano Estrada, 2006, citado por Lattuada *et al.*, 2011).

A los efectos de las dinámicas de desarrollo local, este autor sostiene que las organizaciones de carácter reivindicativo y el cooperativismo como representativo de las organizaciones no reivindicativas son aquellas cuyas formas de capital social son las más idóneas para encarar procesos de desarrollo rural. En ellas existen las condiciones potenciales para generar un elevado nivel de integración, alto grado de conexión extracomunitaria, buen nivel de sinergia institucional y aceptable grado de eficiencia organizativa. Características consideradas como distintivas de la presencia de un capital social proclive a promover los procesos de desarrollo en las comunidades rurales.

Propone abordar el análisis de capital social en el agro a partir de un modelo sobre la base de una adaptación de los criterios de Woolcock (1998, en Lattuada *et al.*, 2011), compuesto por dos niveles y cuatro dimensiones. El “nivel micro” se refiere a los actores individuales y su participación en redes de información y cooperación, incluida la cooperativa, mientras que el “nivel macro” alude a las organizaciones y sus redes de articulación y cooperación. El primero está conformado por dos dimensiones: “integración intracomunitaria y conexión extracomunitaria”, y en el “nivel macro” se despliegan dos dimensiones adicionales: “sinergia institucional y eficiencia organizativa”, cada una de las cuales se expresan en distintos indicadores como puede apreciarse a continuación.

Nivel micro:

a) Dimensión de integración intracomunitaria: se identifica el grado de inserción de los productores en la vida social de su comunidad a través de su integración en asociaciones agrarias del ámbito local. En este sentido, los indicadores podrían ser el grado de participación de los agricultores en las asociaciones formales (sindicatos, cooperativas, etc.) en el ámbito local, su nivel de identificación (intensidad) con el proyecto asociativo en el que participan, dato complementario indispensable para evaluar su potencialidad para comprometerse con estrategias comunes de desarrollo.

b) Dimensión de conexión extracomunitaria: indica el grado de autonomía de los productores para establecer relaciones con otros individuos fuera de su comunidad local o sus grupos de pertenencia, y se expresa en los siguientes indicadores: su participación en proyectos asociativos que trascienden el ámbito local (por ejemplo, asociaciones agrarias de ámbito comarcal o provincial) y su participación en procesos abiertos de acción colectiva donde se vinculan con individuos distintos de los de sus grupos de pertenencia (por ejemplo, con empresarios o profesionales no ligados a la agricultura en el seno de los grupos de desarrollo rural).

Nivel macro:

a) Dimensión de sinergia institucional: se refiere a las relaciones que se establecen entre las asociaciones agrarias y entre estas y las instituciones públicas. Su intensidad puede ser analizada a través de los siguientes indicadores: el nivel de cooperación entre las asociaciones agrarias y no agrarias existentes en la comunidad local o regional y el grado de interacción de estas asociaciones con las instituciones políticas locales, provinciales, regionales o nacionales que intervienen en los procesos de desarrollo.

b) Dimensión de eficiencia organizativa: atañe a la credibilidad y competencia de las instituciones públicas y privadas en la prestación de servicios y en el desempeño de las funciones que les son propias. Esto puede evaluarse por medio de los siguientes indicadores: la valoración de la cantidad y calidad de los servicios prestados por las asociaciones a sus afiliados y el grado de reconocimiento social e institucional que reciben en el ejercicio de sus funciones.

Consideramos que las asociaciones cooperativas en la Argentina tienen altas probabilidades de cumplir con estos supuestos. Algunas, con más de un siglo de existencia institucional, han constituido un factor de “enraizamiento” de la economía en el territorio argentino, un factor de desarrollo local y un referente social, económico y aun ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas. No obstante, cada uno de los rasgos mencionados se presenta con mayor o menor intensidad asociados a diferentes tipos morfológicos de organización cooperativa.

2.10. Los liderazgos

Como dice Contreras (2008), el liderazgo ha sido estudiado, entre otras concepciones, como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, de lo cual se han derivado distintas definiciones. Inicialmente hubo interés por las diferencias individuales del líder, de hecho, esta fue la base de los estudios de personalidad centrados principalmente en la teoría de los rasgos.

El autor afirma que la relación entre personalidad y liderazgo fue estudiada desde los años 30 y más formalmente desde mediados del siglo XX. Uno de los pioneros fue Stogdill, citado por el

mencionado Contreras, quien en 1948 encontró una relación, aunque incipiente, entre personalidad y liderazgo; sus estudios posteriores le permitieron comprender que no solo son los rasgos los que ejercen influencia sino también la forma en que estos, en determinadas condiciones, son potenciados (Mejía, 2000, citado por Contreras). Pocos años después, Drucker (1954, igualmente en Contreras), afirmó que la administración solo puede generar las condiciones en las cuales las cualidades del liderazgo se vuelvan efectivas o se detengan. Mc Gregor (1960, citado en Contreras, amplía notablemente la visión del liderazgo superando lo individual y lo ambiental y afirma que este depende no solo de las características del líder sino de las actitudes, necesidades y características de los seguidores, de la estructura y propósitos de la organización, de la naturaleza de la tarea y del entorno social, económico y político, desarrollándose posteriormente una serie de investigaciones en torno a esta concepción multifactorial.

El concepto de poder cobra especial relevancia en el estudio del liderazgo y va más allá de la posición jerárquica para ser comprendido como el resultado de las interacciones internas y externas de la organización, entendida esta como un sistema. Crozier y Friedberg (1980) argumentan que el estudio del poder desde esta perspectiva puede resultar ambiguo en su conceptualización, pero no por ello débil en su efecto, el cual puede llegar a ser más contundente e influyente que el mismo poder legitimado. Al igual que el liderazgo, el concepto de poder puede circunscribirse a una variedad de argumentos, y no cabe duda de que, aunque se trata de un fenómeno universal, su conceptualización es elusiva y compleja.

Los conceptos teóricos del liderazgo lo han abordado desde diferentes caminos: por un lado, están las teorías del rasgo, cuyo interés se centra en buscar diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes. Por otro lado, las teorías de los estilos de liderazgo, en las que el interés se centra en determinar cuáles son las conductas que caracterizan a un líder eficaz. En ambos casos, según Molero (2002) se pierde de vista la influencia de las variables situacionales o contextuales (entre las que habría incluir diversos aspectos de la cultura organizacional) a la hora de ejercer el liderazgo. Lo mismo cabe decir de la denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryman, 1992, citado por Molero, 2002), que se centra en el estudio del liderazgo transformacional y carismático. Ciertamente, afirma Molero, ninguno de estos autores dice que las variables situacionales o culturales no tengan importancia pero, generalmente, dichas variables no son utilizadas en sus investigaciones.

2.11. Cultura organizacional y liderazgo

Durante los últimos años han sido numerosos los autores que se han interesado por el concepto de cultura aplicado a la organización y por su influencia sobre otras variables organizacionales. Molero (2002) dice que, para Schein (1985), como para Trice y Beyer (1993), la cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal) y se refleja a través de una serie de asunciones básicas o “ideologías” compartidas, que a menudo

son implícitas e inconscientes, y mediante una serie de artefactos o formas culturales observables (símbolos, lenguaje, etcétera).

Esta revisión del concepto de cultura organizacional y de las diferentes maneras de operacionalizarla sirve para resaltar que, desde todas y cada una de estas posturas, pueden deducirse importantes implicaciones para el liderazgo organizacional. Así, tanto si pensamos que la raíz de la cultura organizacional reside en una serie de asunciones básicas o en un conjunto de valores, normas o prácticas compartidas, estos elementos han de influir por fuerza en los comportamientos y en la percepción que se tiene de un determinado líder así como en su eficacia. Sin embargo, aunque los teóricos de la cultura organizacional han prestado atención al liderazgo, casi siempre lo han hecho destacando la importancia del líder a la hora de crear y transformar las culturas organizacionales más que como objeto de influencia por parte de estas.

2.12. El liderazgo transformacional

Bass (1985), mencionado por Molero (2002), dice que la principal característica de un líder transformacional es que consigue que sus seguidores obtengan un rendimiento mucho mayor del esperado. Este rendimiento extraordinario es conseguido por el líder a través de tres vías: a) logrando que los seguidores comprendan la importancia y el valor de los objetivos a alcanzar; b) impulsando a los seguidores a trascender su propio interés en beneficio de los intereses colectivos, y c) cambiando las necesidades y valores de los seguidores. El autor explica que la aportación teórica de Bass es importante, pero quizás sea todavía más importante el hecho de que consigue operacionalizar el liderazgo transformacional por medio de un cuestionario, el "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que ha sido utilizado, desde entonces, en numerosas investigaciones empíricas.

De este modo se comprueba, según Molero (2002), que el liderazgo transformacional consta de cuatro factores o dimensiones: a) carisma o influencia idealizada, que señala la identificación de los seguidores con el líder; b) inspiración, que alude a la identificación de los seguidores con la visión que el líder propone; c) estimulación intelectual, que indica la capacidad del líder para fomentar el uso de la inteligencia y el raciocinio de los seguidores; y d) consideración individualizada, que tiene que ver con la capacidad del líder para ofrecer atención y un consejo personal a los individuos que están a su cargo.

Estos cuatro factores son teóricamente independientes y es posible obtener distintos perfiles de liderazgo transformacional en función de las puntuaciones alcanzadas en cada uno de ellos. Así, si bien los líderes altos en carisma e inspiración pueden producir efectos muy negativos en los seguidores cuando la visión que formulan es inadecuada, si la estimulación intelectual y la consideración individualizada son altas, es decir, si un líder es plenamente transformacional, los efectos, tal como sostiene Bass (1999), serán siempre positivos. Pese a ello, esta idea es cuestionada, según Molero (2002),

por otros autores (Yukl, 1999). Existe gran cantidad de investigaciones, algunas de ellas realizadas en España (Molero, 1994; Morales y Molero, 1995) que demuestran que los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y satisfacción que los líderes transaccionales (aquellos que basan su relación con los seguidores en el intercambio). En teoría cabe esperar que, puesto que los líderes transformacionales son capaces de cambiar los valores y creencias de los seguidores, y dichos valores y creencias constituyen la esencia de la cultura organizacional, los líderes transformacionales sean capaces de cambiar también las culturas organizacionales.

2.13. El modelo atribucional de Conger y Kanungo

Conforme a Molero (2002), los dos aspectos claves del modelo de Conger y Kanungo (1987) son, por una parte, la concepción del carisma como una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas características y comportamientos del líder y, por otra, la importancia concedida a la visión o proyecto de futuro que el líder formula.

Entre las características del líder que contribuyen a que le sea atribuido carisma, según Molero, estarían: a) su capacidad para proponer una meta o visión que se aparte de lo establecido habitualmente; b) la proposición de métodos no convencionales e innovadores para alcanzar dicha meta; c) la evaluación realista de las dificultades que puedan existir para alcanzar la visión; d) la capacidad de articular y transmitir la visión; e) el dar ejemplo a sus seguidores asumiendo riesgos personales para el cumplimiento de la visión; y f) la sensibilidad hacia las necesidades de sus seguidores. Integrando todas estas conductas de forma secuencial Conger (1999), mencionado por Molero, concibe el liderazgo carismático como un proceso a través del cual el líder conduce a la organización de un estado actual a otro futuro a través de tres etapas. En la primera etapa los líderes carismáticos son capaces de realizar una evaluación realista y activa del entorno que les hace detectar las necesidades no satisfechas tanto por parte de los seguidores como de la organización.

En la segunda etapa, a partir de esta evaluación del entorno, los líderes carismáticos son capaces de formular y transmitir un proyecto de futuro o visión para ilusionar a los seguidores. Por lo general, como ya hemos dicho, es necesario que la visión rompa con lo establecido, con el *statu quo*, para conseguir ilusionar a los seguidores y facilitar la atribución de carisma. Finalmente, en la tercera etapa, los líderes, a través de su ejemplo y de la asunción de riesgos y compromisos personales, son capaces de hacer que los seguidores tengan confianza en su visión y se movilicen para llevarla a cabo. El modelo de Conger puede aplicarse perfectamente para explicar el cambio de la cultura organizacional, pues esto es lo que consigue el líder carismático, primero, formulando una visión o proyecto de futuro que rompa con la cultura preexistente y, segundo, consiguiendo que los miembros de la organización asuman como propia dicha visión.

2.14. Liderazgo y proceso productivo

El tema del liderazgo no solamente se estudió desde el punto de vista político, sino que también fue abordado desde el terreno de la producción (en sentido amplio) como en el de la organización y control social. De acuerdo con Lewin (1988 [1951]), no hay una clara diferencia entre líder y jefe, más bien, en una concepción organicista, el grupo es un cuerpo. Las definiciones colocan el acento en cierta funcionalidad que tiene que ver con la cabeza ya sea de un grupo o de una institución. En ambos casos hay un trabajo por realizar cuya encomienda se le carga al conductor.

Además, Lewin da una definición de liderazgo en tanto dice que es el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye en los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales. Para él, quien ha avanzado titánicamente en una propuesta de formalización, de matematización de la psicología social, el grupo se constituye como un campo que hasta podría ser puesto en una fórmula matemática en función de los vectores de fuerza y de las intensidades que lo atraviesan, y el liderazgo es un vector más. Desde otro ángulo, analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece (1939:141, citado por Lewin, 1988 [1951]). Dice:

"La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada".

Sostiene la amplitud de la información que se podría obtener así como la precisión de las conclusiones. Y agrega una nota a pie de página que es aplicable por entero al caso del liderazgo, cita en la cual se adelanta como un visionario a los desarrollos que impulsará Pichón Rivièrre 15 años después: "El acentuar el enfoque de campo en relación con la técnica de la búsqueda de hechos en psicología social no excluye, por supuesto, la posibilidad de que bajo ciertas condiciones el comportamiento de un individuo pueda ser tratado como un síntoma de ciertas propiedades del grupo". Si bien la cita no remite explícitamente al problema del liderazgo, la palabra "síntoma" utilizada en dicho contexto abre una serie de posibilidades.

2.15. La teoría de los grandes líderes

Si se supone que el grupo es solamente un conjunto de personas, el fenómeno del liderazgo resulta inabordable. ¿Cómo dar cuenta de esa figura que encarna el poder de decisión de un colectivo amplio? Para Lewin es más sencillo partir desde otro lado: el estudio del liderazgo se debe realizar como un estudio de la psicología diferencial, vale decir, precisar cuáles son las condiciones que cumplen los grandes líderes de la historia, cuál es el denominador común que atraviesa dicho lugar; en el supuesto de

que dichas características están ya en los hombres, son características propias, personales, e incluso se puede nacer con ellas.

El resultado inmediato es pensar que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo, ahora adecuadamente guiado, pueda realizar su labor; es válida así la imposición del liderazgo. Se trata del requerimiento de condiciones fijas, permanentes y sin posibilidades de cambio, ya que se ha construido un cierto perfil del líder que se aplica por igual en todos los casos. El líder es entonces pensado en términos de características individuales, más allá del grupo. Es un elemento que el grupo necesita y por ello hay que buscarlo en el espacio extragrupo.

En esta concepción, el grupo aparece colocado en segundo lugar, puesto que lo importante verdaderamente es el líder; él es quien puede conducir a la masa integrada por aquellos que no poseen ese don que es ser líder.

Entre los estudios realizados, sobresale una cualidad imprescindible para poder ser líder: la flexibilidad, la que, por un lado, permite que el líder pueda tenerla siempre ante una alta gama de tareas que el grupo deba enfrentar y, por otro, tiene que ver con la capacidad de congeniar una vasta gama de demandas de los integrantes de la masa depositadas en el lugar del liderazgo.

Con relación a la teoría de la función, implica que si el grupo es una unidad diferente de la suma de las partes que lo componen, entonces el liderazgo tiene que ver con una determinada función que es necesario realizar. Como dice Maisonneuve (1968:66), citado por Lewin (1988 [1951]), en esa figura, "el liderazgo no será considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración".

En este caso, si bien no es necesario que el líder pertenezca a la estructura grupal, el campo de fuerzas determina un lugar que debe ser llenado por alguien, y cada grupo, según su propia dinámica, construye dicho sitio. Ahora bien, para este caso lo fundamental es que el líder sea aceptado, y ello tiene que ver con la manera en que el líder pasa a cumplir las condiciones del lugar en que se sitúa.

Esto significa pensar en el principio de autoridad, ya que el líder aparece como el miembro que ejerce la influencia más fuerte. Esta posición se moviliza en torno a definir cuáles son los rasgos principales que más comúnmente son descubiertos pero como características de la función, del perfil requerido para cumplir la función, no de la persona. Lewin se inscribe en esta línea de pensamiento ya sea por su concepción de grupo como por la manera en que sostiene los experimentos sobre liderazgo.

El "índice de aceptabilidad", que daría cuenta de cómo el líder impuesto es recibido, es formulado en términos de cohesión, ya que es desde allí que puede pensarse la forma en que el grupo se enfrenta integrado a la tarea que tiene que resolver.

El líder, por ende, cumple un papel esencial en mantener la cohesión, primer aspecto de la función que determina su rol; así entonces aparece como una nueva fuerza impuesta, con una función reordenadora de las mismas.

Por ello, podría decirse que el individuo en realidad cataliza algo ya dado en el espacio grupal, un cierto conflicto que hay que encauzar. Lewin toma cierta distancia con la idea de este líder-individuo que, si bien está colocado allí arbitrariamente, aterriza en un mar de contradicciones ya constituidas.

Por otra parte, Contreras (2008) hace un análisis retrospectivo de las orientaciones del concepto y afirma que el liderazgo en general ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Actualmente, afirma el autor, se observa un mayor interés hacia el liderazgo responsable y ético, aquél que permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones.

2.16. El líder

Chiavenato (2007) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana”. Por consiguiente, un elemento importante y común a todo liderazgo es la capacidad de establecer una comunicación humana. El autor define a un líder como la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. Liderato es el estatus o la posición del líder dentro de un grupo. Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Durante la última década del siglo XX se vio una tendencia hacia explicaciones referidas a habilidades y características del líder, las cuales van más allá de la personalidad y en las que se hace referencia a la visión que deben tener las personas que lideran procesos junto con ciertas cualidades, como pasión, integridad, curiosidad y audacia.

Bennis (1989) y Kotter (1990), citados por Lewin (1988 [1951]), incluyen un aspecto muy importante además de la visión, es decir, consideran la capacidad de generar estrategias para llevarla a cabo a través del concepto de red. Los autores afirman que los líderes deben tener la capacidad de producir cambios, como una de sus funciones primordiales, a través de tres procesos: a) establecer dirección, desarrollar una visión de futuro y producir cambios para lograrlo; b) comunicar esta dirección a aquellas personas relevantes para alcanzar la visión y lograr su compromiso; y c) motivar, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que vayan en esa dirección a pesar de las barreras políticas o burocráticas que pueden entorpecer el cambio.

Con esta misma orientación, Drucker (1990), en Lewin (1988 [1951]), plantea que los líderes deben tener disposición, autodisciplina para escuchar y habilidades de comunicación.

Asimismo, Bacon (2008), en el mencionado Lewin, identifica algunos constructos psicológicos que, en balance, constituyen las bases de lo que él llama un liderazgo constructivo. En la taxonomía propuesta, la mayoría de sus componentes hace referencia al individuo, estos son: autoconcepto, balance entre el interés propio y el de los otros, autoconciencia de sus pensamientos, intuiciones y emociones, sentido de seguridad, tolerancia al riesgo, autonomía, toma de decisiones (racional/emocional), capacidad de observar el todo y sus partes, constancia y confiabilidad, necesidad de logro y de poder (no para dominar) e integridad (actuar de acuerdo con estándares éticos). Otros componentes de su propuesta aluden a las relaciones interpersonales que establece el líder con sus seguidores, caracterizadas principalmente por confianza en los demás, empatía, equidad, honestidad, generosidad y cooperación.

Finalmente, este autor incluye componentes relacionados con la forma en que el trabajador asume su trabajo, estos son: conciencia por un trabajo ético, manejo adecuado del conflicto, comunicación, capacidad de dirección y vitalidad.

De manera paralela, se continuó avanzando en las diferencias individuales referidas a la personalidad que se supone poseen los líderes. Estos estudios surgen de la creencia de que hay algo particular en los líderes que los diferencia de otros y que incluso nace con ellos.

Contreras (2008) menciona que actualmente existe amplio consenso en torno a la idea de que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos sino que, por el contrario, el liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización.

No obstante, lo anterior no descarta la influencia de factores individuales que pueden incrementar la posibilidad de ejercer el liderazgo. Se parte de la premisa fundamental de que se trata de una condición humana y, como tal, estas diferencias individuales se potencian o inhiben de acuerdo con las oportunidades que brinda el ambiente en una relación sistémica permanente. Y cabe señalar que el estudio de la personalidad ha logrado importantes avances en la comprensión del liderazgo, principalmente hacia el desarrollo de instrumentos válidos y confiables., y que continúa siendo un área de especial interés.

2.17. Tipologías de autoridad según Max Weber

Weber (1978 [1922]) distinguía tres tipos de dominación, conforme a lo que explica en su obra maestra *Economía y sociedad*, así como en su clásico discurso "La política como vocación".

a) Dominación carismática (carácter, heroísmo, liderazgo, religiosidad).

b) Dominación tradicional (patriarcas, patrimonialismo, feudalismo).

c) Dominación racional-legal (ley y Estados modernos, burocracia).

Según él, estos tres tipos son ideales y rara vez aparecen en su forma pura; la autoridad es el poder aceptado como legítimo por aquellos sometidos a ella. Se dice que estas tres formas de autoridad aparecen en un "orden jerárquico de desarrollo". Los estados pasan de la autoridad carismática a la autoridad tradicional y finalmente llegan al estado de autoridad racional-legal, característico de una democracia liberal moderna.

2.17.1. Dominación carismática

La autoridad carismática surge del encanto personal o de la fuerza de una personalidad individual. Fue descrita por Weber en una conferencia como "la autoridad del don extraordinario y personal de la gracia (carisma)". La distinguía de las otras formas de autoridad al afirmar que "los hombres no le obedecen [al gobernante carismático] en virtud de la tradición o del estatuto, sino porque creen en él". Así, el poder real o las capacidades del líder son irrelevantes siempre y cuando los seguidores creen que tal poder existe. Por ende, es particularmente difícil para los líderes carismáticos mantener su autoridad, porque los seguidores deben seguir legitimando la autoridad del líder.

La dominación carismática es tan diferente del poder legal-racional y tradicional porque no se desarrolla a partir de la tradición establecida sino más bien de la creencia que los seguidores tienen en el líder.

Weber señala que, una vez que el líder pierde su carisma o muere, los sistemas basados en autoridad carismática tienden a transformarse en sistemas tradicionales o racional-legales.

2.17.2. Dominación tradicional

En la autoridad tradicional, la legitimidad de la autoridad viene de la tradición o la costumbre; Weber (1978 [1922]), lo describió como "la autoridad del ayer eterno" y lo identificó como la fuente de autoridad para las monarquías. En este tipo de dominación, los derechos tradicionales de un individuo o grupo poderoso son aceptados por el subordinado, o al menos no son desafiados. El individuo dominante podría ser un líder del clan, el mayor, el jefe de una familia, una figura patriarcal o una élite dominante. Históricamente este ha sido el tipo de gobierno más común.

2.17.3. Dominación racional-legal

La autoridad legal, también conocida como autoridad racional-legal, es donde una persona o institución ejerce poder en virtud de la oficina legal que tienen. Es la autoridad que exige la obediencia al cargo en lugar de a la persona investida de ese cargo. Una vez que dejan el cargo, su autoridad racional-

legal se pierde. Weber identificó "las reglas racionalmente creadas" como la característica central de esta forma de autoridad.

Como conclusión, el autor, señala que la dominación legal es la más avanzada y que las sociedades evolucionan desde la mayoría de las autoridades tradicionales y carismáticas hasta las más racionales y legales, porque la inestabilidad de la autoridad carismática obliga a esta a regularse como una forma más estructurada de autoridad. Asimismo, señala que en un tipo puro de gobernación tradicional, la resistencia suficiente a un líder puede conducir a una "revolución tradicional". Así, el autor, alude a un desplazamiento inevitable hacia una estructura de autoridad racional-legal, por lo cual se emplea una estructura burocrática. Al sugerir la inexorabilidad de un traslado en esta dirección, todo esto se relaciona con otro concepto más amplio sobre la racionalización. Por lo tanto, esta teoría puede verse a veces como parte de la teoría de la evolución cultural.

En la autoridad tradicional, la legitimidad de la autoridad proviene de la tradición, mientras que en la autoridad carismática tal legitimidad proviene de la personalidad y cualidades de liderazgo del individuo (carisma). Por último, en la autoridad legal (o racional-legal) el aspecto de legitimidad proviene de poderes que están burocrática y legalmente sujetos a ciertas posiciones.

2.19. Políticas públicas

2.19.1. Definiciones

La literatura acerca de las políticas públicas presenta diferentes miradas y algunas toman en cuenta la acción del Estado y sus instituciones así como las instituciones de la sociedad civil y lo hacen desde distintos enfoques.

Zurbriggen (2006) realiza un análisis de las políticas públicas desde el institucionalismo y plantea superar las variantes epistemológicas y ontológicas que existen desde un enfoque racionalista, que se centran en el agente como determinante de la estructura de acuerdo con sus intereses (Shepsle, 1989), citado por Zurbriggen (2006), y un enfoque culturalista que plantea a la estructura como condicionante de la estrategia y de los objetivos de los actores (Steimo *et al.*, 1992:9), citado por Zurbriggen (70).

La autora, para superar esta dicotomía estructura *vs.* actor, propone una perspectiva integradora entre el actor y la estructura a través el concepto de "redes de políticas públicas", indicado además por otros autores (Scoot, 1995; Jordana, 1995; Marsh y Rhodes, 1992; Scharpf, 1997), todos citados por ella en su libro (72), donde pone de manifiesto que cada sector de la actividad pública conforma una red de públicos y privados interesados en estos ámbitos, cuyas relaciones se dan en un marco institucional e influyen en el comportamiento de los actores como en el resultado de las políticas.

En este último enfoque, según Zurbriggen (73), señala que las instituciones o la estructura no afectan el resultado de las políticas sino a través de su impacto en el proceso de realización de políticas, a partir del cual estas son diseñadas, aprobadas e implementadas por los actores.

Desde la Antropología, encontramos aproximaciones al análisis de la política pública a cargo del autor Cris Shore (2010), quien enmarca su abordaje en un período de madurez y apertura de la disciplina de los estudios de la política pública que facilita la aceptación de la importancia de metodologías cualitativas e interpretativas de investigación y se refleja en un número creciente de investigadores que adoptan aproximaciones humanistas y etnográficas para abordar el tema (Fischer, 2003; Peters y Pierre, 2006:1; Yanow, 2000; Yanow y Peregrine Schwartz-Shea, 2006), citados por Shore.

Además, sugiere que

“la manera en que las políticas son objetivadas y utilizadas provee una comprensión crítica de algunos principios organizativos más profundos (y menos visibles) que estructuran nuestra sociedad, particularmente los regímenes de poder y los códigos culturales que moldean la manera en que se comportan los individuos y las organizaciones”. (26)

Este autor contrapone los abordajes basados en “las teorías de elección racional y en los modelos positivistas del racionalismo limitado, donde los actores económicos persiguen metas con un norte y donde los analistas miden la conveniencia y los efectos de las políticas en cuanto a sus costos y beneficios calculables” (Jones *et al.*, 2006, Shore:28), con la posibilidad que ofrece la antropología de, en contraste con esta “pulcritud abstracta”, dar cuenta de la complejidad y lo desordenado de los procesos de formulación de políticas, en particular las maneras ambiguas y a menudo disputadas en que las políticas son promulgadas y recibidas por la gente, por decirlo de alguna manera, “en terreno”.

Y agrega que:

“para comprender por qué funcionan o no las políticas, necesitamos saber algo sobre cómo son recibidas, experimentadas, por las personas afectadas por ellas, en qué este discurso afecta su vida diaria. Una antropología de las políticas públicas también aborda el concepto mismo de 'políticas públicas' no como un presupuesto dado que no requiere de análisis, sino como algo que debe ser investigado y problematizado. Se pregunta: ¿qué quiere decir 'política pública' en este contexto? ¿Qué funciones tiene? ¿Qué intereses promueve? ¿Cuáles son sus efectos sociales? ¿Y cómo este concepto de política pública se relaciona con otros conceptos, normas o instituciones dentro de una sociedad en particular?”. (29)

Consideramos igualmente que, en el diálogo que se entabla entre la política y el territorio, los actores presentes en el mismo juegan un papel relevante que define, en parte, la llegada o no de esas políticas y que va más allá de ser simplemente receptores pasivos. Ya que en muchos casos la implementación de una política pública en territorio se debe a las gestiones realizadas desde instancias locales con capacidad y poder para hacerlo.

En la misma línea, y desde la Antropología, afirman que:

“hacer etnografía de la política pública significa reconocer que su formulación es un proceso sociocultural y como tal interpreta, clasifica y genera realidades, además de moldear a los sujetos a quienes se dirige. (...) es a través de las políticas públicas que se articulan discursos hegemónicos que empoderan a unos sectores de la

población y silencian a otros pero sobre todo, son las políticas públicas las que legitiman tanto las acciones de los gobiernos como a quienes están en el poder, y además, en el proceso de interacción con las mismas, los sujetos asumen identidades colectivas”. Ramírez (2010:14)

Existen otras definiciones de políticas públicas que ameritan su análisis con referencia a los conceptos teóricos con sus respectivos enfoques descritos en los párrafos anteriores. En este sentido, Martínez Nogueira (1995) define una política pública como: “Campo de acción del Estado, una declaratoria de acción del Estado, un proceso de conversión, un ciclo de acción y un conjunto de impactos”.

Campo de acción: es un aspecto de la realidad que espera ser impactado por la actividad estatal (política social, política exterior).

Declaratoria de acción: son conjuntos de promesas y compromisos de acción. Se refiere a conductas deliberadas para el logro de los objetivos, la asignación de recursos y la determinación de responsabilidades. Estas promesas tienen su expresión material en la enunciación de la política.

Proceso de conversión: es una movilización de recursos (de diferente tipo: de poder, de conocimiento, institucionales y organizacionales, de legitimidad social) para el logro de los objetivos políticos. Su naturaleza, dotación, atributos, relaciones recíprocas, compatibilidad y convergencia determinan el grado en que la promesa se convierta en resultados efectivos.

Ciclo de acción: son actividades de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, cada una de las cuales supone la realización de acciones diferenciadas pero a su vez articuladas que comprende, además, la intervención de múltiples actores, como agencias con competencia política o técnica o como participantes con distinto grado de responsabilidad, involucramiento o continuidad.

Conjunto de productos, resultados e impactos: son consecuencia del proceso de conversión en el marco de ese ciclo de acción.

Según Wildasvsky (1973), citado por Aguilar Astorga y Lima Facio (2009). Las políticas son básicamente “comprensiones sociales relativamente compartidas, construidas a través de manifestaciones de propósitos y de su reformulación y reinterpretación dinámica a través de un proceso que algunos autores denominan retroalimentación y otros reflexividad. (...) la política es un proceso a la vez que un producto”.

Oszlaky O'Donnell (1981) definen como política pública a “un conjunto de acciones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores de la sociedad civil”.

Las políticas públicas intentan solucionar problemas económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, entre otros. Pueden estar orientadas a toda la población (ser universales) o dirigirse a

solucionar algún problema de un grupo específico (políticas focalizadas). Estas políticas deben integrar a todos los actores políticos, sociales y económicos involucrados.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo a través de un estudio de caso, como es la cooperativa COSAR.

El enfoque cualitativo tiene como marco de referencia teórica general al constructivismo, la fenomenología, el naturalismo y el interpretativismo. Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o relevar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación.

El estudio de caso, según Yin (1984), es una estrategia de investigación que resulta pertinente para preguntas destinadas a profundizar “cómo” y “por qué” acontecen determinados fenómenos. Se trata de una estrategia que permite y facilita captar la globalidad de un fenómeno y sus significados en contextos "naturales", es decir, en los espacios mismos donde estos se producen y toman sentido.

Además, conforme a Mertens (2005), constituye un método para aprender respecto de una instancia compleja, basado en un entendimiento comprensivo de esta instancia como un “todo” y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos.

Para Wiersma y Jurs (2005), el estudio de caso es el examen detallado de “algo”, por ejemplo, un evento específico, una organización, un sistema educativo, entre otros. En términos de Williams; Grinnell y Unrau (2005), el estudio de caso se concentra en una unidad de análisis. Yin (2003) señala que un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

3.1 Diseño de la investigación

La unidad de análisis será la Cooperativa COSAR y la unidad de observación serán las personas vinculadas a la organización.

Se utilizaron como técnica para recolectar datos, la “observación no estructurada”, a través de entrevistas semiestructuradas (ver Anexo, guía de las entrevistas) y la revisión de documentos (actas de reuniones, documentos varios).

El instrumento como técnica de recopilación de datos empleado fue un cuestionario de preguntas acerca de las variables definidas en la investigación, considerando que, según Hernández Sampieri *et al.* (2008:310), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Estos autores también afirman que “el cuestionario, como técnica científica, busca explorar y describir. Dicho instrumento se aplica mediante una entrevista semiestructurada con preguntas cerradas y abiertas, según las variables a medir”. Además, señalan que, en el caso de las preguntas cerradas, contienen categorías u opciones de respuestas delimitadas previamente y las preguntas abiertas no presentan de antemano las opciones de respuestas, obteniéndose numerosas categorías de respuestas.

Las entrevistas y preguntas de investigación se realizaron a los socios, gerente y técnicos, en adelante “los entrevistados”, quienes fueron protagonistas de la trayectoria de la cooperativa en el período (1995-2015). La entrevista, específicamente, estuvo dirigida a aquellos que tuvieron un rol directivo en la cooperativa, ya sea siendo parte de la organización o de una institución o empresa que se relacionó con la organización.

Todas las respuestas a las preguntas que se realizaron en la investigación se tomaron desde una perspectiva de “percepciones”, donde cada actor entrevistado tuvo una visión personal de la realidad de acuerdo con su vivencia en la trayectoria de la cooperativa.

La percepción, según varios autores (Días Bordenave y Mantins Pereira), citados por Erbetta y Muanis (1994), “es una característica humana de visualizar la realidad de una manera selectiva y organizada, pero se la transforma para poder asimilarla a través de repertorios previos”.

La recolección de los datos consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los entrevistados (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). Se recabaron datos expresados a través del lenguaje verbal y no verbal así como visual; dichos datos se describieron, se analizaron, y se los convirtió en temas que se vinculan a sus tendencias personales en el proceso. Sampieri (2014). Debido a ello, la preocupación directa de la investigación se concentrará en las vivencias de los entrevistados, tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988). Patton (1980, 1990) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones personales, eventos, interacciones, conductas observadas y sus diferentes manifestaciones.

Una vez obtenida la recolección de los datos de los entrevistados, se realizó un análisis de los mismos para verificar la relación entre el proceso y las diferentes categorías de análisis planteadas y/o la exigencia de nuevas.

Los instrumentos de medición representan los valores visibles de los conceptos, “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Sampieri, 2014:276).

La cantidad de entrevistas realizadas se definió conforme al grado de saturación de las mismas respuestas sobre las variables evaluadas, marcando una tendencia confiable, válida y objetiva sobre los resultados que se plantearon obtener.

Hernández Sampieri (2008:277) señala que los instrumentos de medición “tienen que plasmar confiabilidad, validez y objetividad”, y se refiere a estos requisitos como esenciales para toda medición. La confiabilidad se indica como el grado en que su aplicación repetidas veces sobre el mismo individuo u objeto produce los mismos resultados, “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. La validez de contenido se refiere al “grado en que la medición representa al concepto o variable medida” (Bohrstedt, 1976, en Hernández Sampieri *et al.*, 2008:278). Finalmente, el requisito de

objetividad “se refiere al grado en que este es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan” (Mertens, 2005, en Hernández Sampieri *et al.*:287).

3.1. Preguntas de investigación

Las preguntas orientadoras de la investigación se referenciaron a las situaciones que tuvieron como vivencia e identificaron los entrevistados en cuanto a la relevancia del compromiso social con la organización, el rol de los liderazgos, el rol de las políticas públicas a través programas de intervención, las innovaciones generadas y la relaciones sociales construidas en la trayectoria de la cooperativa.

Se buscará entender los roles que tuvieron los programas del Estado, los actores (técnicos, productores líderes) en la consolidación de una red de confianza y de colaboración (capital social), así como en la aplicación de ciertas innovaciones, entre otras. Para esto se realizarán preguntas orientadas a rescatar, por parte de los entrevistados, cuál fue esa vivencia y categorizarlos.

3.3. Categoría de análisis

A partir del análisis de los datos, cuando se considera que un segmento es importante (en términos del planteamiento, de representatividad de lo que expresaron los entrevistados, de importancia a juicio del investigador), es posible extraerlo como un potencial ejemplo de la categoría. Conforme el investigador revisa nuevos segmentos de datos y vuelve a revisar los anteriores, continúa conectando conceptualmente unidades y genera más categorías o consolida las anteriores. De esta manera, se hizo un acercamiento al método de comparación constante, el cual es un procedimiento que va otorgando significados a los segmentos y con el que se van descubriendo las categorías (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2006).

En la investigación para desentrañar la problemática, los datos de las entrevistas se analizaron a través de cuatro categorías que fueron consideradas trascendentes en la trayectoria de la cooperativa de acuerdo con el marco teórico conceptual.

- Capital social y económico.
- Liderazgos.
- Políticas públicas y contexto.
- Innovación.

A la vez, a cada categoría de análisis se la referenció con las diferentes etapas ocurridas en la trayectoria de la cooperativa, las que fueron surgiendo a través de la investigación, tanto desde el punto de vista social como técnico. Thomas *et al.* (1999) definen trayectoria sociotécnica como “un concepto que permite vincular relaciones causales entre elementos heterogéneos en secuencias temporales”.

3.3.1. Capital social y económico

En lo que respecta a capital social, se intenta de conocer la visión personal de los entrevistados sobre la importancia de los lazos y redes de cooperación formados entre actores individuales y entre organizaciones que aportaron a la trayectoria de COSAR.

Los indicadores se construyeron a partir de la institucionalidad lograda en cuanto a la participación y compromiso de los actores a nivel de las organizaciones que integran la cooperativa COSAR. Se evaluó la solidez o no de las redes conformadas como también la percepción de las normas y valores compartidos que mantienen cohesionados a los grupos integrantes de la cooperativa. Además, se evaluaron las redes de alianzas estratégicas institucionales de la organización.

Para analizar estas variables, se generó una serie de indicadores descriptivos que se enumeran a continuación:

- Nivel de articulación con las instituciones.
- Valoración del trabajo grupal e intergrupal.
- Reconocimiento de valores (confianza, compromiso, responsabilidad) y normas (reglamento, reglas).
- Nivel de fidelidad y compromiso de los socios con la cooperativa.

En el capital económico, los indicadores se construyeron, por un lado, a partir de los conceptos de inversiones en capital de la cooperativa en la trayectoria y, por otro lado, sobre la base de la diferenciación de precios pagados (\$/kg de miel) al socio con relación a los acopiadores de la zona de influencia de la organización.

Los indicadores descriptivos para esta variable fueron los siguientes:

- Valoración de las inversiones realizadas a nivel de grupo local y en la cooperativa.
- Diferenciación de precios en cuanto a la competencia local/regional.

3.3.2. Liderazgos

En toda organización o grupo, la figura de los liderazgos aparece como una cuestión espontánea propia de la actividad grupal. Desde la revisión teórica, se analizaron diferentes tipos de liderazgo, cada uno con sus conceptualizaciones. Según Weber (1978/1922), en la diferenciación que realiza de los diferentes estilos personales de “dominación” en las organizaciones sociales, se describen como:

- a. Dominación carismática.
- b. Dominación tradicional.
- c. Dominación racional-legal.

Diversos autores, como Molero (2002), Crozier y Friedberg (1980), Chiavenato (2007), Lewin (1988 [1951]), Contreras (2008) analizaron y estudiaron las características de diferentes liderazgos, como, por ejemplo, el liderazgo transformacional, liderazgo según teoría del rasgo, liderazgo bajo diferentes contextos culturales, entre otros.

En la presente investigación se indagó sobre las diferentes tipologías de liderazgos que existieron en la trayectoria de COSAR, además de acerca de la relevancia de esas figuras. Para esto, se trabajó sobre indicadores descriptivos como:

- Capacidades de convocatoria.
- Generación de consenso.
- Facilitador de procesos.
- Integrador.
- Generador de confianza.
- Comunicador de la visión.

3.3.3. Contextos y políticas públicas

En el estudio sobre la trayectoria de la cooperativa COSAR, período 1995 a 2015, en un contexto de un modelo económico y político ya determinado, surgieron políticas públicas instrumentadas a través de los programas y proyectos de los diferentes ministerios, tanto nacionales como provinciales, con el fin de mejorar la situación económica de algunos sectores productivos y la calidad de vida de la población. En el caso del sector agropecuario, se promovió el asociativismo para incrementar la producción, la calidad, mejorar las estrategias de comercialización y acceder al financiamiento, entre otras cuestiones.

Sobre la base de la revisión teórica, se propuso conocer el rol que tuvieron las políticas públicas a través de sus programas y proyectos en la trayectoria de la cooperativa. Para ello, se lo analiza desde los siguientes indicadores descriptivos, con la lectura de los documentos y el relato de los actores entrevistados.

- Contribución a la formación y a mantener cohesionados los grupos.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Formación de nuevos apicultores.
- Contribución a visualizar una apicultura más profesional y empresaria.
- Posibilidades de financiamiento.
- Nivel de articulación de los programas (locales, nacionales, provinciales).
- Adaptación de los programas a las necesidades locales.
- Existencia de un contexto local receptivo a las políticas/programas.

- Nivel de integración entre los actores políticos, sociales y económicos.

3.3.4. Innovaciones

Nos valdremos del concepto de innovación como un producto de un proceso social complejo en el que interviene una variada gama de actores (extensionistas, productores, investigadores, operarios, dirigentes) para dar solución a una problemática o aprovechar una oportunidad, más que como el producto exclusivo de un proceso de transferencia o difusión lineal de tecnologías, conocimientos e ideas.

Para captar la percepción de los entrevistados en cuanto a la importancia de las innovaciones en la trayectoria de la cooperativa, de acuerdo con el marco teórico, se propusieron los siguientes indicadores descriptivos.

- Capacidad de mejorar la producción en cantidad y calidad.
- Aptitud para motivar el ingreso de nuevos productores a la cooperativa.
- Posibilidad de aumentar el valor de los productos.
- Seguridad en la comercialización.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

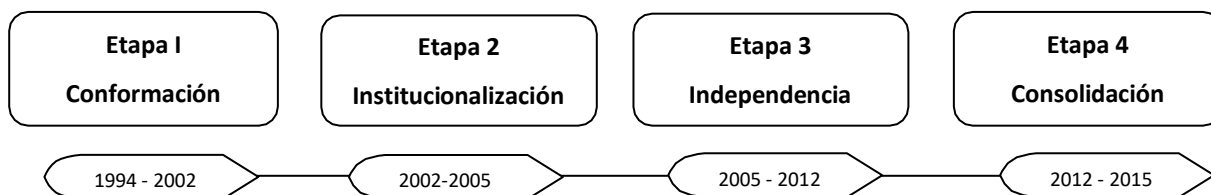
4.1. Trayectoria de la organización COSAR

Según el análisis que se realiza de las entrevistas y de la revisión de documentos (actas de reuniones), se pueden visualizar con claridad diferentes etapas a lo largo del tiempo cronológico que marcan la trayectoria de la cooperativa COSAR y durante las cuales el comportamiento de cada una de las categorías de estudio es diferente.

Las etapas se indican como hechos trascendentales que sucedieron en un determinado período de tiempo y que fueron importantes según los resultados de la investigación en la trayectoria de la cooperativa.

A continuación, se expone (Figura 2) la identificación con una sola palabra de cada una de las etapas que fueron marcando la trayectoria y la explicación pertinente sobre lo sucedido en ellas dentro de la cooperativa COSAR.

Figura 2: Trayectoria de la cooperativa COSAR



Etapa I: Conformación de la Cooperativa

En el año 1994 ocurrió una grave inundación en la localidad de Ceres y zona que generó una crisis en las actividades productivas, comerciales y de servicios, y como reacción a esta problemática, las instituciones locales, coordinadas por técnicos de la AER INTA Ceres, acompañados por Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio de la Provincia de Santa Fe (en adelante MAGIC) decidieron conformar una Asociación civil (APDR), con un alcance territorial en los dos distritos de Ceres y Hersilia, con el objetivo de generar propuestas productivas que aporten al desarrollo local.

El primer proyecto que puso en marcha la APDR fue el apícola, priorizado por varias razones; una de ellas fue el mayor impacto en la cantidad de beneficiarios que se podía asistir con un rápido retorno y rotación de los recursos financieros disponibles, además de la posibilidad de acompañar al sector con asistencia técnica que en ese momento no tenía antecedentes como en las otras actividades.

En 1995, a través de los cursos de iniciación y actualización dictados por la APDR a los beneficiarios de los préstamos, se conformó el primer grupo con nuevos apicultores y otros que ya estaban

en la actividad, todos de la localidad de Ceres y Hersilia. Estos cursos fueron dictados por dos técnicos capacitados por el PROAPI y que luego se encargarían de hacer el seguimiento desde el punto de vista técnico y organizativo.

En el año 1997, debido a estos antecedentes mencionados en los párrafos anteriores, sumados a la demanda de productores apícolas de diferentes localidades del centro de la provincia de Santa Fe, a pedido del MAGIC, la mesa provincial de apicultura y el INTA, se tomó la decisión de incorporar al Programa Cambio Rural a los grupos apícolas, que hasta entonces eran sujeto del Programa Productores del sector ganadero, lechero y agrícola solamente. En ese mismo, año en el mes de julio, se incorporaron siete grupos de diferentes localidades, como Ceres, Sunchales, San Justo, Rafaela, Esperanza, Gálvez y María Juana, con sus respectivos técnicos (seis en total), y en el caso del grupo de María Juana y de Sunchales tenían el mismo técnico. La coordinación de los mismos fue ejercida desde la AER INTA Ceres puesto que tenía antecedentes de trabajo con los apicultores en el marco del Programa Apícola de la APDR. En la actualidad están vigentes en la cooperativa cuatro de los siete grupos (Ceres, San Justo, Esperanza y Gálvez), con renovación de algunos integrantes y otros que continúan.

El trabajo en los grupos junto a los técnicos partió de un plan desarrollado conforme a las problemáticas y oportunidades que mantenían en ese entonces los productores apícolas, entre las cuales se pudieron resumir, como temas comunes a todos los grupos, las tecnológicas (manejo, sanidad, alimentación, genética) y la comercialización de productos.

En 1999, varios de los grupos para abordar la problemática de comercialización decidieron, junto a los técnicos, pasar de la sala de extracción individual a la sala de extracción colectiva que cumpliera con todos los requisitos edilicios y operativos para ser aprobada por el Servicio Nacional de Sanidad (en adelante SENASA), de acuerdo con la legislación vigente. Además, en forma paralela, se empezó a trabajar en la adaptación de los sistemas de producción al protocolo de calidad INTA N° 11, ya que para emprender una comercialización en escala se necesitaba unificar los conceptos de calidad.

En el año 2000 se realizaron las primeras ventas de miel en forma conjunta entre los grupos, liderando la gestión comercial la FCJAC, con sede en las localidades de Devoto y Marull (provincia de Córdoba), institución que se sumó a la iniciativa, junto a sus productores, de producir bajo los protocolos de INTA e integrarse a los grupos de Cambio Rural del centro de la provincia de Santa Fe en la comercialización.

En esta etapa, al no tener una figura jurídica, se conformó el organismo gestor, que consta en el Acta N° 1 (16/06/2001), y que estaba integrado por los representantes de cada grupo, los técnicos y el responsable comercial. El objetivo que tuvo esta organización fue auditar el protocolo de calidad y organizar la comercialización intergrupala.

El nombre propuesto para esta organización fue “SUR, Miel Argentina de Calidad Certificada”, haciendo referencia a la posición en el mundo de Argentina y al producto.

Etapa II: Institucionalización de la organización en cooperativa

Consecuencia del avance de la comercialización intergrupar, de los beneficios y las expectativas sobre la potencialidad futura de la organización, los productores, impulsados por el liderazgo de algunos de ellos, los técnicos y dirigentes de las instituciones, decidieron formalizar la organización mediante la conformación (luego de varios debates sobre la figura legal) de una cooperativa, “Cooperativa de Provisión apícola COSAR Ltda.”, redactada en el Acta N° 14 (25/05/2002), de la siguiente forma:

“...se charló la figura posible a encarar, la más factible sería una cooperativa, por las razones que se expusieron y que son: - Simple manejo, -Oportunidad igual para todos sus socios, - Menor costo impositivo. - Personas capacitadas para su manejo, etc. Para esto se acordó realizar una reunión para tratar solamente esta cuestión el lunes 3 de junio.

El nombre COSAR fue debido a que la organización estaba compuesta por grupos de la provincia de Santa Fe y Córdoba, lo cual quedó expresado en el Acta N° 15 (18/06/2002) como “Se propuso cambiar el nombre a SUR, se tiraron varios nombres, el que más aceptación tiene es el de COSAR Coop. Ltda., cuyo significado sería CO= Córdoba; SA= Santa Fe; AR: Argentina”.

El Consejo Directivo se conformó por representantes de cada uno de los grupos, quienes eran los responsables de realizar la comunicación de las políticas y los reglamentos a la organización y viceversa. El equipo técnico se decidió que fuese el responsable de la calidad del producto a través de su asesoramiento y de las auditorías.

En esta etapa, la administración de la cooperativa y la gestión comercial e institucional era realizada por la FCJAC, y a cambio la entidad cobraba un porcentaje de las ventas comerciales para cubrir estos servicios.

Etapa III: Independencia administrativa

Debido a la inquietud de algunos de los dirigentes de la cooperativa, el Consejo decidió dar un paso hacia la autonomía de la gestión administrativa y comercial para la venta de la miel de todos los grupos, lo cual, hasta ese entonces, lo hacía FCJAC. Esta decisión generó conflicto en el seno de la dirigencia cooperativa puesto que no todos los socios estaban convencidos de la decisión y consideraban que no era oportuno el momento para separar a la cooperativa de la institución que brindaba el servicio de venta para exportación.

Estos desacuerdos y la decisión final de no separarse por la mayoría de los socios provocó la renuncia anticipada del primer presidente de COSAR, quien hasta ese momento era quien lideraba toda la organización y ponía todo su tiempo y esfuerzo hacia la cooperativa.

Finalmente, unos meses después, se tomó también la decisión de contratar un gerente, alquilar un galpón con oficina para depósito de los tambores de miel de los grupos y armar toda la gestión comercial y de logística. Esto implicó hacer la transición de la anterior gestión hacia la nueva. Fueron momentos muy difíciles para la organización, muchos pensaron que era el fin de la misma, pero, en definitiva, esta crisis institucional sirvió para fortalecer los vínculos.

Etapa IV: Consolidación de la cooperativa

En el año 2012, el Consejo de la cooperativa compró un terreno con algunas instalaciones en el Parque Industrial de Sauce Viejo, en donde actualmente está radicada. Más tarde, dicho Consejo aprobó la decisión de invertir en un galpón para depósito y oficinas.

La mayoría de los socios consideró la compra del local como un momento en el cual la cooperativa se afianzó al tener un capital en terreno y galpón. En este período, la cooperativa creció en el número de socios debido a la trayectoria alcanzada y a la solidez financiera.

4.2. Capital social

En la investigación se analizó la valoración que realizaron los entrevistados sobre el trabajo grupal, la importancia de los lazos y redes de cooperación de los socios con las instituciones y programas del Estado, la valoración del trabajo grupal, las normas y valores que surgieron en la organización, como también el compromiso hacia su propia organización en cuanto a la fidelidad comercial y la participación en las decisiones, y los mencionados fueron atributos que aportaron positivamente a la conformación del capital social.

Todos elementos que, según autores Caracciolo y Foti (2003:48), en Latuada (2011), poseen la condición de “movilizar otros recursos (del capital económico, político y cultural) para generar y ampliar los beneficios a la comunidad”.

Para un mejor entendimiento, dada a su complejidad, se presentan los resultados a partir de un análisis de cada indicador de la presente categoría en forma particular.

Nivel de articulación con los programas del Estado

Los resultados referentes a este indicador de la variable “capital social”, en todas las entrevistas realizadas, demuestran la valoración positiva que realizaron los entrevistados en cuanto al relacionamiento institucional en la primera etapa, “conformación” de la trayectoria, de los cuales transcribimos uno muy

representativos, como: “Cuando llegan los grupos de cambio rural, para mí fue un antes y un después, fue conocer cómo trabaja la abeja, las enfermedades, escuchar los problemas del otro, ir todos juntos al campo, tener un técnico para que te explique, fue algo espectacular” (F.T.).

Según las respuestas en las entrevistas, Cambio Rural y el INTA PROAPI ofrecían algo nuevo y que generó confianza, puesto que el INTA es reconocido en el medio rural como una institución de ciencia y técnica con prestigio. Además, en ese momento no existían en el sector tecnologías avaladas académicamente para el manejo de las colmenas; el técnico era financiado por el programa Cambio Rural, los apicultores no debían erogar demasiado dinero más que una pequeña suma como contraparte, tal cual lo solicitaba el Programa, pero eso no significaba un importe significativo para la economía de cada uno.

Si bien fue por voluntad propia de cada uno de los socios decidir participar en un grupo, la motivación y el marco de trabajo provinieron siempre de una institución pública y/o de técnicos ligados a la misma, ya fuera desde un municipio, un ministerio, o del INTA, entre otros. Como lo manifiestan algunos productores entrevistados: “Decidimos empezar por iniciativa de los técnicos, de la Municipalidad de Esperanza, por invitación de Secretaría de la producción” (W.R.).

En la primera etapa, “Conformación”, fueron importantes las vinculaciones de los productores con las instituciones públicas de la región. En esta misma línea, de acuerdo con Fox (2011), “el capital social comprende aquellas redes y relaciones sociales que facilitan la acción colectiva; dichos vínculos entre actores constituyen recursos que ayudan a salvar los diversos 'obstáculos'”.

En las entrevistas, se rescata y destaca la valoración que se realiza de las Municipalidades de Ceres y Esperanza debido a los créditos otorgados a través de dichos municipios con fondos que eran provenientes de un programa de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación. El programa fue ideado y elaborado en forma conjunta entre el PROAPI y la mencionada Secretaría como una estrategia para fomentar la apicultura en localidades con altos problemas de desocupación y pobreza como una herramienta de desarrollo local, brindando asistencia financiera (créditos) y técnica (capacitación y seguimiento técnico) a grupos de nuevos productores apícolas y a aquellos con una pequeña escala, actividad que fue valorada como un aporte al plan de desarrollo local propuesto por dichos municipios.

En esa primera etapa, “Conformación”, se visibilizó en COSAR la importancia de los lazos y redes de cooperación entre los actores individuales y entre estos y las instituciones y organizaciones del Estado. Evans (1997), quien utiliza el término "sinergia socioestatal" (*State-society synergy*) indica que este puede ser un catalizador del desarrollo en tanto promueva ciertos modos de articulación de los ciudadanos comunes y las agencias públicas.

Bourdieu (1980a:2), en Gutiérrez (2005), define al capital social como un “conjunto de los recursos actuales o potenciales que están ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de interreconocimiento”. Tomando esta definición, en

COSAR se conformó con el pasar de los hechos y acciones una “red duradera” institucionalizada con capacidad de compartir conocimientos y una valoración de los conocimientos tácitos. Este concepto quedó manifestado por varios entrevistados y podemos resumirlo en esto: “Lo que creo, es que hicimos todo un desarrollo humano, es la diferencia entre un apicultor que está solo trabajando con sus colmenas, con otro apicultor que está con otros colegas como él y además vinculado con las instituciones” (R.B.).

Los conceptos de Bourdieu también se reflejan en las siguientes declaraciones: “Nuestro crecimiento como apicultores y organización se debió al gran apoyo que teníamos de las instituciones, tanto local, nacional, provincial, pero también nosotros les respondíamos haciendo lo que teníamos que hacer” (A.G.).

Valoración del trabajo grupal e intergrupal

Se aprecia en los entrevistados una valoración positiva de la experiencia de trabajo grupal, y esto se evidencia en algunas expresiones como “yo te puedo asegurar una cosa, cuando los apicultores decidimos trabajar agrupados, progresamos” (W.R.); “cuando entramos a Cambio Rural estuvo muy bueno, el encontrar un técnico que te asesore y te controle, eso fue buenísimo” (F.T.).

De la misma manera, se valoró la integración entre los grupos, de lo cual las respuestas que más se destacan son “buscar una alternativa comercial viable” ante los problemas comunes que los productores tenían en cuanto a falta de cumplimiento de pagos, operadores comerciales “fantasmas” e informales que hacían perder gran parte de la rentabilidad económica. Otros entrevistados resaltaron el “poder llegar a acceder a salas de extracción de miel habilitadas”, “obtener miel de calidad reconocida a partir de producir con protocolos aceptados y que la paguen más”, “poder incorporarse a un sistema de registros, para comparar y mejorar sus resultados”, y “lograr una escala de comercialización para posicionarse en los mercados con mejores precios”.

La valoración sobre las reuniones entre grupos de diferentes localidades fue positiva más allá de lo meramente productivo, económico y comercial. Remarcaron el esfuerzo puesto en ello y lo costoso que fue desde el punto de vista económico y de tiempo invertido: “Las reuniones con otros grupos, eso sí que era bueno, compartíamos nuestras penas y glorias” (W.R.) (comentario que es referido a las reuniones de representantes de grupos en el INTA Rafaela convocadas por el Programa Cambio Rural antes de conformar la cooperativa y con posterioridad a la conformación). Otro de los entrevistados valoriza este espacio desde una perspectiva histórica: “Todos pusimos un esfuerzo, tiempo, hemos pasado momentos muy duros, pero valió la pena” (F.T.).

Varios de los entrevistados, al proceso de lo grupal a lo intergrupal lo tomaron con una evolución de causas que se fueron dando y desencadenando en lo era en ese momento la cooperativa: “Fue un proceso evolutivo, siempre íbamos por algo más, que era trabajar en el tema calidad, por el cual nadie hacía nada y después vender esa miel de calidad todos juntos” (M.V.).

La mayoría coincide en que la generación de redes de confianza entre productores del mismo grupo y entre grupos fue en aumento en el tiempo y esto ayudó a fortalecer aún más los grupos. Según los entrevistados, tuvo que ver con un marco institucional que alentaba y promovía esta forma de “hacer”. Esto reafirma la concepción teórica de Fox (2011), donde dice que a niveles micro de capital social (participación social y confianza interpersonal) son puestos en relación con las características del marco institucional, presuponiendo la existencia de una fuerte relación entre el capital social y su entorno. Además, dice el autor que esto implica “asumir que el capital social no se desarrolla en vacíos político-institucionales, y que las variables institucionales pueden constituir tanto ambientes favorables para el desarrollo de capital social como poderosos obstáculos para su formación”. En este caso de investigación, el contexto institucional fue un ambiente favorable para la evolución de la cooperativa.

Reconocimiento de los valores (confianza, compromiso, responsabilidad) y las normas (reglamentos, reglas)

Está muy presente en la mayoría de las entrevistas el reconocimiento al trabajo realizado por los técnicos como el primer eslabón en la generación de confianza entre los socios y la organización, valor rescatado por los entrevistados como fundamental en la trayectoria: “Los técnicos fueron quienes nos generaron la confianza y el compromiso para meternos en todo esto, eran apicultores como nosotros, pero profesionales, a parte eran buenos tipos” (W.R.). El equipo técnico fue el que promovió la red de vinculaciones entre los grupos de apicultores y con las instituciones para llevar adelante la propuesta de consolidar una organización de grupos de productores que fueran capaces de abordar problemáticas y oportunidades en forma asociativa.

Por otro lado, la necesidad de los técnicos según respuestas de algunos entrevistados, en la primera etapa de la trayectoria, de conformar una organización de una escala superior al grupo pasaba, además de por estar convencidos de que ese era el camino que debía transitar la cooperativa, por sustentar su continuidad laboral, puesto que en ese momento, debido a la crisis social y económica del país, Cambio Rural debió interrumpir el pago a los asesores técnicos. Esa acción fue propuesta en las primeras reuniones de los representantes de los grupos, narrada en el Acta N° 3 (14/09/01) como “Grupo Ceres: El grupo considera que dentro del porcentaje del descuento se tendría que sacar la parte de asesoramiento, y que cada grupo firme el compromiso de hacerse cargo”.

Cambio Rural mantenía una serie de reglas para promover el funcionamiento de trabajo grupal, algunas de ellas eran la reunión grupal de técnicos en forma mensual, la reunión mensual de los grupos como metodología para trabajar los problemas y oportunidades comunes, la visita individual a cada apicultor en forma mensual para analizar los problemas particulares, entre otras.

La forma de trabajo grupal en COSAR se mantiene intacta en la actualidad; los socios en las entrevistas lo percibían como algo natural, algo que ya estaba implícito, es decir, estas reglas y reglamentos se han transformado en una “cultura” de la organización. Hecho que coincide con la afirmación de Molero (2002) cuando dice que, para Schein (1985), como para Trice y Beyer (1993), la cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal) y se refleja a través de asunciones básicas o “ideologías” compartidas, que a menudo son implícitas e inconscientes y mediante una serie de artefactos o formas culturales observables (símbolos, lenguaje, etc.).

En la etapa de “Conformación” se comenzó con la dinámica de trabajo intergrupal que, según Acta N° 1 (16/06/2001), fue con la primera reunión del equipo técnico con los representantes de cada grupo para conformar el organismo gestor de la calidad y comercialización. La organización se llamaba “SUR”, nombre propuesto entre el equipo técnico y algunos productores integrantes de los grupos. Toda esa etapa fue previa a conformar la cooperativa y el objetivo de la integración, según Acta, fue la comercialización conjunta de la miel pero respetando un protocolo de calidad con el propósito de tener una seguridad de pago y un precio superior al del mercado. En la misma se pueden observar las normas y reglas de convivencia propuestas y narradas de la siguiente manera en el Acta N° 1 (16/06/2001): “...para los grupos que no venden la totalidad de la producción por este sistema, se deberá incluir la sanciones en el código de penas a elaborar en la próxima reunión”. Más adelante se indicaba:

“...debemos ser claros en la tarea de evitar el individualismo que perjudiquen al grupo, más aún bajo ningún concepto debemos permitir que sea usada toda la tarea desarrollada con esfuerzos conjuntos de instituciones, técnicos, productores, con esfuerzos no solamente económicos, sino también con un importante aporte intelectual y de buena voluntad, que son dos condiciones que deben ser valoradas con mayor interés. Lo conseguido hasta el presente indica que se hace necesario mantener la línea de acción seguida hasta el presente y mantener inalterable la disposición organizativa en todos los niveles de conducción” (Acta N° 4, 20/10/2001)

Para Crozier y Friedberg (1980), “las 'reglas de juego' organizativas se vuelven restrictivas para todos los participantes, puesto que se basan en una fuente de incertidumbre que se impone a todos, a saber, a la posibilidad de supervivencia de la organización, y con ella, incluso, a las capacidades de jugar”.

Estos autores señalan que tienen dos aspectos contradictorios: por un lado, son limitaciones que ponen los miembros de la organización, incluso a los dirigentes, pero, por otro lado, no son más que en sí mismas producto de relaciones de fuerza y de regateos anteriores, como fue en el caso de los malos antecedentes comerciales de los socios de COSAR. De alguna manera, según estos autores, “constituyen la institucionalización provisional y siempre contingente de la solución que algunos actores, relativamente libres, han encontrado al problema de su cooperación, estas soluciones no son neutras ni indiscutibles”.

Todos estos conceptos teóricos se reflejan en el siguiente párrafo de la cuarta reunión de los representantes de los grupos:

“Teniendo en cuenta que siempre se debe presentar todas las propuestas posibles al organismo gestor y debatirlas entre todos los representantes hasta el común acuerdo. En caso que se tome una decisión, que por votación no sea de interés a la decisión del grupo original, el mismo tiene la facultad de volver atrás dicha decisión. En este aspecto se aclaró que no se trata de imponer una dictadura, además se comentó de los peligros que puede tener SUR por gente que busca solamente réditos económicos y políticos, donde introduzcan factores de discordia que ahoguen el trabajo realizado”. (Acta N° 4, 20/10/2001)

Otro de los momentos que se percibe en las entrevistas en el cual los socios mostraron lealtad a la organización fue en la etapa 3, “Independencia” de la trayectoria cuando, luego de varias reuniones, entre disensos y acuerdos, se decidió independizarse de la administración y logística comercial de la FCJAC. Los productores recuerdan esto como un momento difícil pero necesario que marcó un rumbo a la cooperativa, y comentaron: “Cuando nos fuimos de la FCJAC sí que fue un momento difícil, porque tuvimos que dejar gente que compartimos mucho, renunció Mario (primer presidente de COSAR), pero bueno, nos independizamos, fue como empezar de cero” (W.R.).

Esta decisión llevó varias reuniones para acordar la autonomía administrativa y comercial, pero fue interesante el proceso porque, como todas las decisiones, se realizó con el acuerdo de la mayoría: “Las decisiones que se tomaban siempre fueron súper democráticas, si no estaban todos de acuerdo no se hacía” (M.G.).

En esta etapa quedó evidenciada la solidez del capital social conformado, a través de sus valores, los vínculos de confianza interpersonal, intergrupala, con visiones compartidas, que impidieron el desmembramiento de la organización cooperativa.

Si bien se percibe en las entrevistas que en general había un grupo de gente que tenía una visión en común sobre los valores y una confianza ciega de uno sobre el otro, tal como se expresa aquí: “...esto fue una construcción basada en 'buena gente', esa apertura de mostrar todo fue por el programa del INTA, tuvo la capacidad de generar esas redes”(M.G.), los reglamentos y normas propuestas en ese momento fueron, según los entrevistados, porque ingresaba gente nueva motivada por el precio solamente, entonces había que tomar recaudos y poner en claro qué se podía y qué no, y en el caso de incumplimientos, estaba la sanción a aplicar. En la actualidad, por estar consolidada la organización, eso prácticamente no tiene utilidad.

Según Crozier y Friedberg (1980), “el poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble, cuanto más crucial para la organización sea la zona de incertidumbre controlada por el individuo o grupo, mayor será su poder”. Además, indican que la organización regulariza las relaciones de

poder dando su organigrama y su reglamento interno, en el cual restringe la libertad de acción de los individuos y los grupos y condiciona así profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias. La definición de estos autores reafirma la estrategia de COSAR en sus inicios para acotar la zona de incertidumbre mediante la reglamentación de los compromisos que el productor debería asumir en la parte comercial y de calidad.

Nivel de fidelidad y compromiso de los socios con la cooperativa

El nivel de fidelidad de los socios hacia la cooperativa en cuanto a la comercialización es prácticamente total, es decir, la totalidad de los socios vende casi el 100 % de su producción por la cooperativa, salvo excepciones en las cuales la cooperativa no pudo comprar determinada producción y dio el aval para que el productor lo pudiera vender por su cuenta. De las entrevistas se extrae: “Nuestro punto fuerte es la fidelidad de la gente a la cooperativa, eso es muy meritorio, entregar la miel y no tener miedo de no cobrar, eso es valor que no se negocia, que es la confianza” (G.B.).

Se rescata del Acta N°11 (15/03/2002) el tratamiento que hubo en la reunión de los representantes hacia tres grupos que comercializaron por fuera de la organización, y decía: “Antes de comenzar a tratar el tema de comercialización, se le pide a los grupos de Balnearia, María Juana y San Vicente que aclaren su situación de ventas de miel por fuera del sistema de comercialización de SUR”. Esta expresión significa la construcción que hubo en el tiempo sobre una conducta hacia la fidelidad de la cooperativa.

En las asambleas ordinarias anuales, según la respuesta de los integrantes del Consejo, la participación es del 60 % de todos los socios de la cooperativa, situación no común en las mayorías de las asambleas cooperativas de la zona. Esto implica un alto grado de compromiso de los socios hacia la cooperativa a pesar de la distancia que deben recorrer los socios para asistir a las asambleas.

De acuerdo con los análisis de las entrevistas, donde se trabajó sobre los indicadores propuestos, la categoría “capital social” fue importante en todas las etapas, pero, como se menciona y se destaca en dichas entrevistas, hubo dos etapas muy significativas e influyentes en la trayectoria de la cooperativa referenciadas con la intensidad de los indicadores. En la etapa de “Conformación” fueron trascendentes la valoración del trabajo grupal y los vínculos institucionales con las políticas públicas; y en la etapa de “Independencia”, que se pusieron a prueba la solidez desde el punto de vista social, de los valores y reglas de COSAR.

En cuanto a las normas, valores, trabajo en red y las vinculaciones con las instituciones en la trayectoria de COSAR, se corrobora la conformación de capital social. El Banco Mundial (2001a:5) define el capital social como “las redes, asociaciones, normas y valores que permiten a las personas actuar en forma colectiva para producir una externalidad positiva a favor de las mismas o de la comunidad”.

4.3. Capital económico

Los resultados que se pueden inferir en cuanto a la importancia de las inversiones en capital y en la renta económica por la diferenciación de precios lograda por la cooperativa, y cómo todo esto influyó en la trayectoria de la misma, son los siguientes:

a) Respecto de las inversiones realizadas, a nivel grupal, como en la cooperativa en sí, la mayoría afirma que fueron importantes, puesto que permitió “consolidar” (etapa cuatro de la trayectoria) a la organización. Los actores lo perciben como tener un techo propio, la idea de la casa para la gran familia, “yo creo que cuando se compró el edificio en Santo Tomé se terminó de consolidar la cooperativa, porque, viste... sin edificio no éramos nada” (O.D.).

b) Con relación a la parte de diferencial de precios, todos los entrevistados dicen que si la organización no logra estar por lo menos con los mismos valores o tener un pequeño diferencial de precios en comparación a la competencia, no tiene sentido permanecer en ella; de todos modos, hubo algunos años en que los productores no percibieron un diferencial de precio mayor que la competencia y, sin embargo, apostaron al futuro del proyecto puesto que la visión era que esta situación era coyuntural y estaban convencidos de que en el mediano o en el largo plazo la situación iba a ser diferente. Esta descripción se traduce en manifestaciones como “yo comparaba los precios que pagaba la cooperativa y lo que pagaban los otros compradores, y... yo ¡perdía plata!... pero, bueno, era el inicio de la cooperativa, luego la cosa fue mejorando... pero fue positivo haber entrado a la cooperativa y participado del grupo” (O.D.).

Si bien el diferencial de precio es un atractivo y ayudó a consolidar a la organización, no fue el único motivo por el cual esta permanece en el tiempo, puesto que varios de los entrevistados lo toma como una consecuencia de transitar un camino sustentado en el asociativismo y en hacer un producto de calidad respecto del que, por cierto, dependiendo de ciertas condiciones de mercado, existieron momentos en los que el diferencial de precio no apareció pero en definitiva se rescata que el balance es positivo. Así lo señalan: “nosotros, cuando hablábamos con los compradores japoneses de qué hablamos, de trazabilidad, de calidad, todos en el ambiente apícola fuera de COSAR seguramente se morían de risa... pero bueno, el precio es resultado de todo ese camino” (M.V.).

En la trayectoria descrita de COSAR, en la variable “capital económico”, la mayoría de los entrevistados, tanto socios como técnicos y gerente, la considera como una etapa de consolidación de la cooperativa, ya que en general la percepción del hecho de tener un terreno con local propio le daría estabilidad económica y social a la misma; de hecho, en esta etapa sumaron nuevos grupos de productores apícolas de las localidades de San Guillermo y Ceres.

4.4. Liderazgos

En toda la trayectoria de COSAR, mediante entrevistas, se pudo rescatar la influencia de determinadas personas con perfiles diferentes al liderar los procesos de innovación tecnológica y organizacional, al generar nuevas estructuras, motivar a los integrantes de los grupos, explicitar e internalizar la visión de la cooperativa, favorecer la cohesión de los integrantes de la organización, entre otras acciones.

Los resultados que la investigación arrojan en cuanto a la variable “Liderazgos” son claros en la determinación de los actores que fueron claves en cada una de las etapas de la trayectoria y acercan cierta información, no al detalle, sobre las características de esos liderazgos.

4.4.1. Liderazgo técnico

La valoración que realizan los entrevistados en la primera etapa, “Conformación”, tiene que ver con el rol de los técnicos en el liderazgo en cada uno de los grupos, partiendo desde el primer grupo originado del programa apícola de la APDR (ProNaCer), considerado por los entrevistados como el fundador y promotor de la cooperativa, y continuando con los grupos del Programa Cambio Rural de INTA hasta la conformación de la figura jurídica de COSAR.

Los técnicos en esta etapa fueron, según la percepción de las personas entrevistadas, los que lideraron la consolidación de cada grupo y además la asociación con los demás grupos hasta conformar legalmente la Cooperativa (etapa 2, Institucionalización). Algunos comentarios de los socios son: “fue el elemento de confianza entre el productor y la organización” (M.V.); “el que nos impulsó y nos llevó fue Mariano, él venía con las ideas y lo que teníamos que hacer” (O.D.). Refiriéndose al médico veterinario Mariano Vidal, asesor de los grupos apícolas de Cambio Rural: “lo que siempre sostuve, por suerte, estaban en actividad nuestros asesores y estaban formados con un lenguaje uniforme” (W.R.); “Enrique fue fundamental, es un tipo visionario, 10 años adelantado, en cada grupo de trabajo puso a los mejores”. Respecto del Ing. Enrique Bedascarrasbure, coordinador nacional del PROAPI: “para mí los técnicos nos marcaron el rumbo en varios aspectos, en exigirnos en el trabajo y controlarnos, también nos enseñaron a respetar al otro y a tener responsabilidad, porque en definitiva estamos trabajando en un grupo” (F.T.).

Se demuestra en el relato de los productores la gran convocatoria y atención que generaba la organización de las reuniones de los técnicos: “para que nos juntáramos como grupo tenía que venir el técnico, en esas charlas hablábamos de todo, de cómo manejar las abejas, la organización de la venta de la miel, precios” (A.G.).

Podemos señalar que el tipo de liderazgo que ejercieron los asesores técnicos, según las categorías de Weber, fue de “dominación carismática” en algunos aspectos por haber captado la confianza de los productores y, en otros aspectos, “dominación racional-legal” al tener una figura de autoridad de “técnico”

impuesta por el Programa Cambio Rural en su estructura: “Nos decía lo que teníamos que hacer” (O.D.). Autoridad ejercida, por ejemplo, ante la exigencia de determinados requisitos en cuanto al cumplimiento del protocolo de calidad.

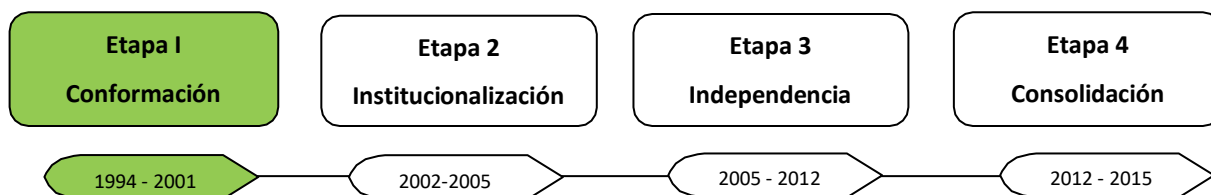
Las cualidades de líder que se atribuyen a los técnicos, conforme a las entrevistas a los técnicos y corroborando el marco teórico (Bass, 1985), denotan un “liderazgo transformacional”, puesto que ha generado: a) lograr que los seguidores comprendan la importancia y el valor de los objetivos a alcanzar; b) impulsar a los seguidores a trascender su propio interés en beneficio de los intereses colectivos, y c) cambiar las necesidades y valores de los seguidores.

Chiavenato (2007) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana”. En esta definición, la actividad de los técnicos fue reflejada en el proceso de comunicación en forma continua, abierto y de mutua confianza en la relación (técnico-productor) que mantenían para cumplir con los objetivos propuestos en la organización: “si no teníamos a los técnicos, a quién íbamos a convencer de organizarnos y producir una miel de calidad” (M.V.).

Por otra parte, Contreras (2008) observa un mayor interés hacia el “liderazgo responsable y ético, aquel que permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones”. En la entrevista a los técnicos, se demuestra esta definición de liderazgo, puesto que ha sido un aprendizaje de ambos lados: “para nosotros fue importante todo lo que aprendimos de algunos socios, especialmente en el manejo de las organizaciones (...) éramos muy ingenuos” (M.G.).

En definitiva, el proceso que se observa a nivel de la primera etapa, “Conformación”, sobre el rol de liderazgos técnicos, coincide con la definiciones de los autores en el sentido de que los técnicos que llevaron adelante el proceso de innovación técnica y organizacional tuvieron la capacidad de influir en el desarrollo de las capacidades, generar consensos, confianza, guiar, dirigir a los miembros de los grupos a comercializar en forma directa una miel de calidad que el mercado no ofrecía hasta ese entonces.

Figura 3: Trayectoria de la cooperativa COSAR y el liderazgo técnico



4.4.2. Liderazgo de los productores

Los entrevistados remarcan ciertos liderazgos de dirigentes que formaron parte del consejo y fueron, según la percepción de ellos, claves en la trayectoria de la organización, fundamentalmente en las etapas de “institucionalización, independencia y consolidación” (Figura 4) de la cooperativa.

Estos liderazgos tienen que ver con presidentes de la cooperativa en determinados períodos y con productores referentes de cada grupo.

Las tipologías de liderazgo de cada uno fueron diferentes y aportaron también a necesidades particulares de la cooperativa, analizaremos en general cada uno de ellos.

M.V.

Un relato de los entrevistados se refiere a él: “fueron fundamentales, y te voy a decir por qué, M.V. fue un gran batallador...”, es decir, tuvo un liderazgo según la tipología weberiana, de estilo carismático aunque con influencias del tipo racional-legal.

De acuerdo con Conger y Kanungo (1987), las características del líder que contribuyen a que le sea atribuido carisma serían: a) su capacidad para proponer una meta o visión que se aparte de lo establecido habitualmente; b) la proposición de métodos no convencionales e innovadores para alcanzar dicha meta; c) la evaluación realista de las dificultades que puedan existir para alcanzar la visión; d) la capacidad de articular y transmitir la visión; e) el dar ejemplo a sus seguidores asumiendo riesgos personales para el cumplimiento de la visión; y f) la sensibilidad hacia las necesidades de sus seguidores.

En el caso de M.V., los apartados c y f no se cumplían, y es por ello que se dio su alejamiento de la organización. El apartado a, la “capacidad de proponer una meta o visión” fue lo que caracterizó su liderazgo y que aporta la definición de los autores.

El rol que cumplió M.V., tal como manifestaron los entrevistados, fue importante puesto que marcó la visión de organización que hasta en actualidad se mantiene, cuestión señalada por la mayoría: “todavía a veces nos acordamos en el grupo los emails que mandaba M.V. los domingos sobre las novedades y hacia dónde teníamos que apuntar nuestra cooperativa” (W.R.).

M.V. tuvo un rol protagónico en la etapa 2, “Institucionalización”, de la organización cooperativa, ejerció un liderazgo activo y trató de generar una organización que trascendiera a nivel nacional.

R.B.

Según los entrevistados, tuvo un rol protagónico en la etapa 3, “Independencia” de la cooperativa, cuando el consejo decidió crear su propia administración, ya hasta este momento era contratada a la FCJAC. La habilidad y destreza de R.B. se visibilizaba en la vinculación con los operadores comerciales extranjeros, por tener experiencia y conocimiento del manejo de negocios y además por manejar el idioma

Inglés. Es por esto que los socios mantienen un reconocimiento por esa capacidad no habitual en los integrantes de COSAR: “no sabés qué, yo estaba tranquilo porque estaba R.B., que fue quien realizó la entrevista al nuevo gerente, gestionó alquilar un galpón, habló con los que nos compraban la miel en el exterior” (M.V.). Ese poder otorgado por los demás integrantes en ese momento y en esa etapa de la cooperativa fue necesario para empezar con la nueva administración y los vínculos comerciales.

Crozier y Friedberg (1980) indican que existen cuatro fuentes de poder dependientes de diferentes tipos de incertidumbre especialmente pertinentes a una organización: a) las que provienen de una competencia particular; b) las que nacen del control de la comunicación y la información; c) las relacionadas con una organización y su entorno; y d) las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

En ese período, en R.B., por el tipo de incertidumbre que la organización mantenía en cuanto a la falta de capacidad para resolver los desafíos de la nueva administración, prevalecían las fuentes de poder descritas en los ítems b y c.

A.G.

El rol que cumplió este actor en la organización, como segundo presidente de COSAR, fue importante para mantener la cohesión grupal y generar los consensos en el inicio de la etapa 3, “Independencia”, momento en el cual la cooperativa atravesaba una crisis institucional por la renuncia de su primer presidente y además era de transición entre la administración de la FCJAC y el armado de la propia administración y logística de exportación. Este rol se lo atribuyen varios de los entrevistados: “A.G. fue una persona que tomó la manija en un momento difícil de la cooperativa” (F.T.).

Lewin (1988 [1951]) afirma que el “índice de aceptabilidad” del líder hacia el grupo es formulado en términos de cohesión, ya que es desde allí que puede pensarse cómo el grupo se enfrenta en forma integrada a la tarea que tiene que resolver. Por ello, podría decirse que el individuo en realidad cataliza algo ya dado en el espacio grupal, un cierto conflicto que hay que encauzar.

El líder, por ende, cumple un papel esencial en mantener la cohesión, primer aspecto de la función que determina, a su vez, el rol; el líder aparece como una nueva fuerza impuesta con una función reordenadora.

En este caso, se reafirmó la búsqueda, por parte de los socios y dirigentes de COSAR, de un liderazgo capaz de mantener a los grupos de la cooperativa unidos luego de una ruptura social entre la COSAR y la FCJAC.

H.C.

Según la percepción de los entrevistados, el rol que cumplió H.C. es atribuido a la “Consolidación” (etapa 4) de la cooperativa como presidente de COSAR, puesto que fue quién movilizó a

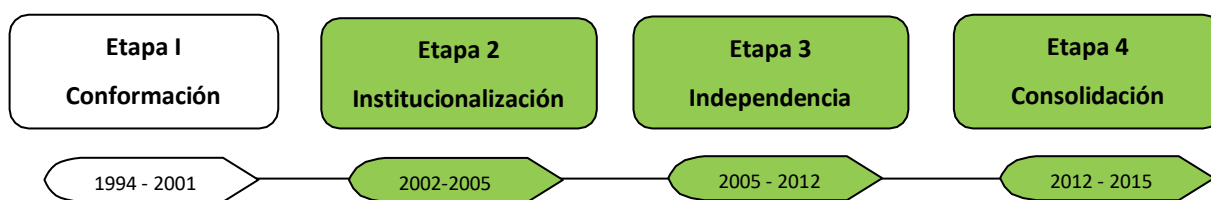
los demás socios para la compra del terreno con local comercial y la construcción del galpón para la logística de exportación en el parque industrial de Sauce Viejo, hecho que es reconocido por los socios de COSAR como importante en la consolidación de la cooperativa.

El liderazgo atribuido a H.C. es, según la escala de WEBER, de tipo racional-legal, ya que ejerció la autoridad por la posición jerárquica en la organización. Liderazgo que fue calificado por los entrevistados como de posiciones duras y no flexibles: “fue muy autoritario... siempre quiso bajar caña y con el productor tenés que ser un poco elástico” W.R.

Y aunque la posición de H.C. era del estilo mencionado, el consejo era el que arbitraba bajando los decibeles para mantener la armonía en el seno de los grupos de COSAR.

En el siguiente esquema se puede visualizar la importancia de los liderazgos de los dirigentes de COSAR en las diferentes etapas de la cooperativa.

Figura 4: Trayectoria de la cooperativa COSAR y los liderazgos de los productores



Se rescata del análisis del rol de los liderazgos en la trayectoria de COSAR, la variabilidad de rasgos y características de los líderes que fueron trascendentales en todo el proceso, lo que se evidenció en la entrevista al gerente de COSAR como “rotación de liderazgos con diferentes perfiles” (N.G.).

Lo sucedido en la trayectoria de COSAR concuerda con la teoría de Lewin (1988 [1951]), por la cual analiza la incidencia del grupo sobre el individuo (líder) y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece (Lewin, 1939:141, en Lewin, 1988 [1951]). Dice que "la observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada".

También se reafirma lo acontecido en la trayectoria de COSAR en cuanto a la rotación de liderazgos con la teoría de Maisonneuve (1968:66, en Lewin, 1988 [1951]), quien afirma que "el liderazgo no será considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración".

4.5 Política pública y contexto

4.5.1. Contexto político en la trayectoria de COSAR

En 1989, durante el gobierno justicialista del Dr. Carlos S. Menem (1989-1999) se implementaron las bases de una profunda reforma estatal que tuvo como objetivos centrales el cambio cualitativo de los roles estatales y de las políticas de gobierno y la “modernización de sus administraciones”. La concepción de la reforma del estado se fundó en los requerimientos de los organismos multilaterales (FMI, BM y BID), puesto de manifiesto en el Consenso de Washington” del año 1989.

En la etapa del gobierno aliancista del Dr. Antonio de La Rúa (1999-2001) se continuó con esas políticas haciendo hincapié en la modernización administrativa (Ley 25233 de Ministerios y Decreto 103/01 de modernización de la Administración Pública) y en el equilibrio fiscal.

A finales del año 2001 se provocó una crisis institucional y económica que generó un nuevo escenario en las políticas de reforma estatal. Según Zeller (2007):

"Las políticas de reforma del Estado propuestas por los organismos multilaterales basadas en concepciones neoliberales y neoinstitucionales (New Public Management) se implementaron en un contexto de democratización política, de crisis económicas y fiscales recurrentes y de cambios en la estructura social que evidencian un deterioro de las condiciones de vida de los habitantes".

En este período (1989-2001), el Estado nacional debió restringirse a un rol subsidiario del mercado, atendiendo a servicios mínimos e indispensables que no podían ser asumidos por los agentes privados o los Estados subnacionales y la asistencia a los sectores excluidos, más como un factor de contención para el normal funcionamiento del modelo que por derechos ciudadanos.

La propuesta fue la construcción de un nuevo Estado que, con menores dimensiones y nuevas responsabilidades, atendiera prioritariamente, en el sector agropecuario, las cuestiones sanitarias, la promoción de las exportaciones, y la asistencia a los pequeños y medianos productores que no se adaptaban a las nuevas reglas de juego, basadas fundamentalmente en recursos externos aportados por organismos financieros internacionales.

“El control de la libre competencia, la investigación tecnológica, la inversión pública, la mejora de la sanidad animal y vegetal, la apertura de nuevos mercados y la adaptación de los pequeños y medianos productores a las nuevas reglas de la economía han sido guías para la nueva política agropecuaria nacional”. (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación —SAGPyA—, 1997:95)

Dado el marco normativo general que supuso la Ley de Convertibilidad y las normas de reforma del Estado, las políticas sectoriales fueron acotadas a la mínima expresión; en términos generales eso significó, en el caso de la SAGPyA, la eliminación de organismos y atribuciones que significaban intervenciones directas y regulaciones de mercado de productos agropecuarios. Se pasó de 11 a 6 organismos, y de 16480 a 8491 agentes (SAGPYA, 1997, Obschatko, 1994 y Lattuada

2006). Esta política se extendió a las agencias estatales de investigación y extensión, como el INTA, y provocó la reducción de su personal y el congelamiento de sus vacantes con restricciones presupuestarias severas.

En este marco surgieron programas estatales de reconversión de la agricultura familiar empresaria como, por ejemplo, Cambio Rural, y de asistencia para los sectores más vulnerables de la estructura agraria para productores minifundistas y campesinos (Prohuerta, Minifundio, Programa Social Agropecuario entre otros).

4.5.2. Programas de intervención utilizados por los productores de COSAR

Con este modelo económico y políticas públicas descrito en el punto anterior, se implementaron en el territorio de los productores socios de COSAR los Programas Cambio Rural, el PROAPI y el Programa apícola de la APDR, los que, según la mayoría de los entrevistados, fueron claves para la génesis y la trayectoria de la cooperativa COSAR; además, visibilizan el acompañamiento de las comunas y municipios con sus propios programas.

El Programa Cambio Rural es una herramienta diseñada para colaborar con las PyMEs agropecuarias en la búsqueda de alternativas que permitan incrementar sus ingresos, elevar su nivel de vida, generar nuevas fuentes de empleo, retomar el proceso de inversión y posicionarse mejor en los mercados. Fue creado en el año 1993 por la SAGPyA y son responsabilidad del INTA su coordinación operativa y ejecución presupuestaria. Desde el año 2002, el INTA incluye a Cambio Rural en el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural (ProFeder) como una forma de consolidar su accionar conjunto con las diversas estrategias de intervención del Programa: Pro-Huerta, Cambio Rural, Profam, Minifundio.

En el marco del “Plan estratégico institucional 2005-2015”, Cambio Rural fue una de las herramientas disponibles que tuvo la extensión para hacer efectivos los tres grandes objetivos institucionales de competitividad, equidad social y salud ambiental, y para contribuir a la estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial mediante la capacidad de innovación tecnológica y organizativa de los productores, las organizaciones y las entidades locales.

El PROAPI fue concebido en el año 1994 como un proyecto integrado donde participaban investigadores de tres universidades y el INTA; además, en sus años iniciales articuló con programas del Ministerio de Desarrollo Social, el cual aportó los primeros recursos económicos para la capacitación de los técnicos en los territorios y créditos para emprendimientos apícolas articulados con los municipios. Esto, en el contexto de país y de la economía de ese entonces, permitió complementar recursos económicos y humanos. En la actualidad, el PROAPI es un programa nacional de INTA con alcance no solamente nacional, sino a nivel de Latinoamérica y Caribe, cuyo principal objetivo es generar competitividad sistémica en la Cadena de Valor apícola. La estrategia del Programa para vincularse con

los apicultores de todo el país fue generar una red de técnicos en cada uno de los territorios, formados por el programa y a la vez vinculados al Programa Cambio Rural.

La región de estudio en ese período (1995-2015) no escapó a la realidad del contexto nacional descrita en el punto anterior. Es más, en esos años (1994) las inclemencias climáticas (inundaciones) habían agravado los problemas económicos y sociales de las comunidades. A raíz de la necesidad de encontrar soluciones a la situación imperante, en la localidad de Ceres, provincia de Santa Fe, se creó la "Asociación para el Desarrollo Regional". Esta institución es una ONG (Organización No Gubernamental) legalmente constituida como Asociación Civil sin fines de lucro.

Surgió por iniciativa de profesionales del MAGIC que, junto con la Municipalidad de Ceres y el INTA local, convocaron a las entidades del medio. Como resultado de las primeras reuniones se llegó a la conclusión de la necesidad de contar con un "ente" que posibilitara la formulación de proyectos integrados de desarrollo para toda la región ("Plan estratégico APDR, julio 1995").

El primer Programa luego de un análisis de la Comisión Directiva que decidió poner en marcha la APDR es el Programa 001 "Desarrollo de la Apicultura", debido al impacto que podría generar con los escasos recursos económicos con que contaba la APDR, medido esto por la cantidad de beneficiarios que podía llegar a tener y la rápida devolución de ese dinero.

Dentro de los objetivos del Programa de desarrollo apícola se planteó:

1. Aumentar el Ingreso Bruto de la región a través del desarrollo de la actividad apícola.

1.1. Aumentar la productividad por colmena por año.

1.1.1. Formar grupos de apicultores que cuenten con asesoramiento.

1.1.2. Lograr profesionales capacitados para el asesoramiento apícola.

1.1.3. Realizar cursos, seminarios, jornadas y talleres de capacitación para productores y profesionales dedicados a la actividad apícola.

1.2. Aumentar la producción de miel en la región.

1.2.1. Aumentar la cantidad de colmenas en producción.

1.2.3. Lograr fuentes de financiamiento para la adquisición de colmenas e insumos.

1.3. Asegurar la provisión y el costo de los insumos.

1.3.1. Impulsar el funcionamiento de fábricas de cajones.

1.3.2. Impulsar la fabricación de la indumentaria para el trabajo apícola.

1.3.3. Desarrollar la producción de núcleos (reinas).

1.3.4. Impulsar la fabricación de otros insumos (ahumadores, etc.).

1.3.5. Lograr personal capacitado para la industria de insumos apícolas.

1.4. Mejorar el precio de la miel y los derivados.

1.4.1. Lograr uniformidad en el producto ofrecido (clasificación de los distintos tipos de miel en función de un estándar).

1.4.2. Impulsar el trabajo de fraccionamiento de los productos de acuerdo con las exigencias de la demanda nacional e internacional.

1.4.3. Lograr infraestructura para la comercialización directa a nivel local, nacional e internacional.

1.4.4. Lograr mejorar e incorporar la producción de derivados de la actividad apícola.

1.4.5. Lograr personal capacitado para la industrialización de la miel y productos derivados.

1.4.6. Posibilitar a los productores apícolas el almacenamiento y venta diferida del producto.

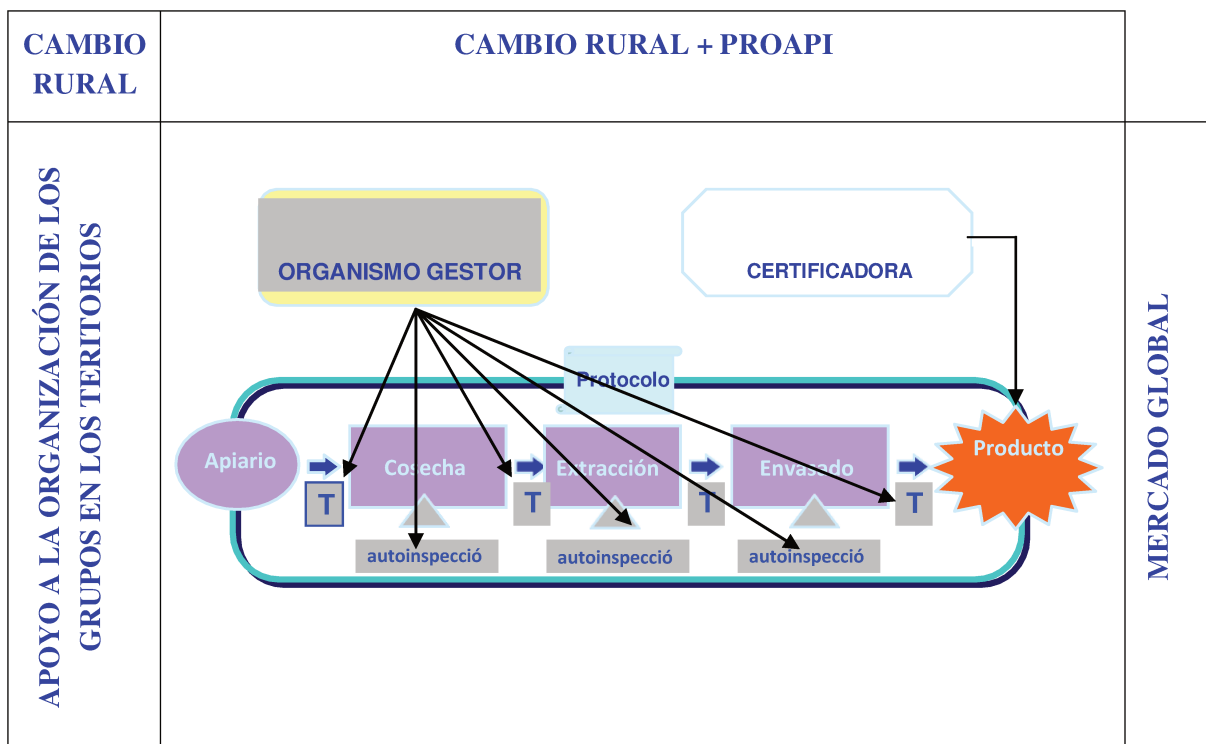
Como resultado de la implementación del Programa se llamó a concurso a dos técnicos locales, se les propuso capacitarlos en los cursos de promotores asesores que organizados por el PROAPI y la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación. Una vez finalizada la capacitación, se puso en marcha el Programa a través del financiamiento a los apicultores para iniciarse en la actividad o para crecer en el número de colmenas, acompañado por la capacitación en los cursos y el seguimiento técnico. A partir de este proceso surgió el primer grupo, llamado “ProNaCer”, el cual luego fue adherido al Programa Cambio Rural del INTA y más adelante fue el fundador de COSAR.

4.5.3. Articulación de las políticas públicas para la cadena de valor apícola con el territorio

Se rescata en la investigación la articulación de ambos programas (PROAPI y Cambio Rural) y su rol protagónico en la conformación (etapa 1) de los grupos fundadores de COSAR. Bedascarrasbure; Catullo *et al.* (2010), afirman que

“Mientras el PROAPI trabaja sobre la competitividad de la cadena de valor, Cambio Rural garantiza la inserción para el desarrollo del territorio; en dicho marco el grupo aparece como célula básica del proceso de organización sustentada en las organizaciones locales y la figura promotor como cadena de transmisión entre la generación del conocimiento y la innovación en los territorios, figura 5; El organismo gestor de la calidad actúa como elemento aglutinador en la gestión del proceso”

Figura N° 5. Diagrama del modelo



El proceso de articulación entre Cambio Rural y el PROAPI se inició en 1996 en un taller con la participación de los, por aquel entonces, 43 grupos apícolas de todo el país del Programa Federal de Reconversión Productiva (Cambio Rural) para ajustar la última versión del PROAPI unos días antes de su presentación al Consejo Nacional del INTA. Por ese motivo, puede decirse que, si bien el PROAPI concentró su atención en el primer período (1995-2005) en la competitividad de la cadena de la miel, desde su génesis estuvo ligado al desarrollo con un enfoque territorial. La primera tarea consistió en la organización conjunta de cinco talleres de nivelación para los promotores, de entre 50 y 80 horas cada uno, dependiendo de las necesidades de cada región. Los mismos tuvieron por objetivo nivelar los conocimientos, detectar las necesidades de capacitación y los problemas/oportunidades prioritarios para la tarea de investigación. Allí se inició la formación de grupos en una tarea en la que Cambio Rural, a través de las Agencias de Extensión del INTA, se concentró en los aspectos de gestión de la conformación los grupos sustentados en las instituciones locales, y el PROAPI de capacitación a los técnicos en tecnología de producción y gestión de la calidad.

5.5.3.1. El rol de los municipios

En la investigación se visualiza el rol que cumplieron los municipios en la primera etapa, “Conformación” de la trayectoria de la cooperativa. En la mayoría de los grupos fue importante cuando

empezaron a visualizar una organización local de productores con objetivos comunes y con una proyección de crecimiento. En varios grupos, el municipio fue fundamental para empezar a realizar la sala de extracción asociativa de acuerdo con la reglamentación de SENASA, requisito indispensable para ser parte de la cooperativa, acción que fue reflejada en las entrevistas: "Estábamos todos con nuestras salitas en el pueblo, uno de los muchachos fue a hablar al presidente de la Comuna y rápidamente nos ofreció el lugar donde hoy tenemos la sala, además nos apoyó con cemento para levantar las paredes, 200 camionadas de tierra y nos gestionó un subsidio en la provincia" (O.D.). "A nosotros nos ayudó mucho a arrancar el Municipio, pero luego, a la hora de hacer la sala de extracción, no tenía ningún terreno para ofrecernos y vino un integrante del grupo de la comuna vecina con la noticia de que nos daban el terreno... y nos fuimos para allá y construimos la sala de extracción allá" (W.R.).

Otro de los roles que cumplieron los municipios y comunas fue acompañar al grupo local con un aporte económico para pagar los honorarios y viáticos al técnico asesor, momento en el que Cambio Rural, debido a la crisis económica del año 2001, no disponía de recursos asignados. Esto fue relatado por uno de los técnicos: "A nosotros nos pagaban parte de los honorarios los apicultores y el resto la Comuna de Felicia, con eso podíamos ir a atender a los grupos" (M.V.).

El enfoque desde el cual se interpreta la acción de los municipios y comunas junto a los programas del INTA condice con la lógica de las políticas implementadas en América Latina respecto de desarrollo rural para combatir la pobreza, basadas en la articulación de enfoques territoriales e institucionales. En este sentido:

"El paradigma de desarrollo rural propuesto se asienta en el supuesto de una multiplicidad de acciones de tipo económicas o productivas e institucionales específicas promovidas por actores con competencia sobre un territorio, tanto públicos como privados, que cooperan y complementan sus esfuerzos y al que se articulan otros actores de carácter regional o nacional, cuya sumatoria y sinergia confluyen en un proceso de desarrollo". (Schejtman y Ramírez, 2004:1-2 y Schejtman y Barsky, 2008)

Lattuada (2013) afirma que, más allá de las críticas que se han realizado a una concepción que pretende prescindir de una activa intervención del Estado y de las políticas sectoriales (Dirven, 1999 y Lattuada, 2006), la propuesta resulta sumamente valiosa por rescatar la importancia del capital social local y su consolidación para cualquier iniciativa de desarrollo que se pretenda sostenible en el tiempo. Este último concepto se corresponde con los resultados que se perciben en los procesos de la trayectoria de la cooperativa COSAR.

4.5.3.2. La intervención del PROAPI y Cambio Rural

Como se mencionó en los puntos anteriores, todos los entrevistados visualizaron al INTA a través del Programa Cambio Rural y el PROAPI como importantes en la primera etapa de conformación de la Cooperativa: "El que más nos apoyó para ser lo que somos es el INTA, lejos" (O.D.). Otros de los entrevistados dicen: "El INTA fue clave para juntarnos; y cuando digo INTA me refiero a Cambio Rural,

PROAPI, todo junto” (W.R.). “Somos hijos del INTA-Cambio Rural” (G.B.); “el PROAPI, fue fundamental, yo creo que si no hubiese existido, a lo mejor hubiésemos hecho algo, pero no creo que hubiésemos llegado a lo que somos, desde el protocolo que escribieron ustedes y todo esto, es decir, desde las organizaciones, las capacitaciones, etc., fue fundamental” (M.V.).

En el estudio de caso se visualiza claramente el aporte de cada uno de los programas, y Cambio Rural fue el que aportó toda la parte organizativa en el territorio a través de la conformación de los grupos, capacitación a técnicos y representantes sobre manejo grupal, asociativismo, entre otros temas. Asimismo, el seguimiento mensual por parte del agente de proyecto, cuyo rol fue la coordinación de los grupos: “El Programa de Cambio Rural fue el eje, si no estaba Cambio Rural no se juntaba la gente” (M.G.).

Este Programa exige como metodología mantener un espacio de reuniones mensuales de técnicos pertenecientes a él junto al agente de proyecto. En el estudio, este espacio se percibe como fundamental para acordar la estrategia a implementar en los grupos en cuanto a la solución de los problemas técnicos, la construcción de las salas de extracción comunitarias, determinar un protocolo de calidad a implementar, registros, estrategia de comercialización, entre otros temas; actividad descrita por uno de los técnicos de este modo: “Fue clave para nosotros contar con esas reuniones de técnicos en INTA donde intercambiamos conocimientos, planificamos, nos capacitamos, eso fue buenísimo” (G.M.). Este espacio, además, permitió integrar a las diferentes instituciones y programas para dar solución a las problemáticas y a las oportunidades que se iban presentando. Por ejemplo, ante la interrupción de pago por parte del Programa a los asesores técnicos, el agente de proyecto, junto a los jefes de agencias del INTA local, gestionó con intendentes, presidentes comunales y ministerios, alternativas de financiamiento para sustentar la parte técnica.

El PROAPI, en el marco del trabajo conjunto con Cambio Rural, capacitó y formó a los técnicos de los grupos fundadores de COSAR, cuestión primordial que aportó a generar innovaciones tecnológicas y a fortalecer las organizaciones. Así, la estrategia de mantener todos los técnicos un mismo criterio en cuanto al asesoramiento fue percibida por los entrevistados: “Lo importante fue que los técnicos mantenían un mismo criterio técnico, fue clave para unificar la tecnología para producir miel sin antibióticos, la forma de organizarnos, todo... eso fue gracias al PROAPI” (M.V.). Y este hecho, no menor en la primera etapa de conformación de COSAR, mantiene un mismo hilo conductor con la investigación realizada por Bedascarrasburre (2013) en su trabajo final de Tesis de Posgrado, en el cual efectuó un análisis interno del clúster apícola NOA basado en las capacidades incorporadas a través de la Red de Escuelas y “Promotores asesores” para promover el conocimiento, la innovación y fortalecer la organización, de modo que garantizaran la sustentabilidad del proceso, lo que dio como resultado grandes avances en materia de organización, innovación en tecnologías de producción, procesos y productos.

El PROAPI, el fuerte de la propuesta de intervención en la primera etapa ("Conformación"), tuvo que ver con el sendero tecnológico, las capacitaciones a los promotores asesores, el desarrollo de protocolo, productos, genética, entre otros temas. Además, se visualiza claramente el rol protagónico que tuvo el coordinador nacional del PROAPI, Ing. Enrique Bedascarrasbure, al ser parte en un período de tiempo del equipo técnico de la cooperativa y un actor que motivó y generó confianza para marcar el rumbo que decidió emprender la organización, manifestado esto por varios de los entrevistados: "Venía esta persona de Tucumán, el Ing. Bedascarrasbure, que nos apoyó mucho, eso también influyó en la organización" (O.D.).

Se valora al PROAPI en las entrevistas debido a la excelencia en la formación académica de los equipos técnicos especializados en cada uno de los temas (sanidad, genética, calidad, manejo, nutrición), profesionales que estaban insertos no solamente en INTA sino también en universidades, CONICET, entre otros organismos, pero que funcionaban como un verdadero equipo de trabajo.

Para el grupo técnico, tener el respaldo permanente de los grupos de investigación del PROAPI generó confianza a la hora de vincularse con una nueva propuesta tecnológica a los grupos de apicultores. Ello se resume en el relato de un técnico: "Hubo cosas que se simplificaron; por ejemplo, antes eran un mundo algunas enfermedades (nosemosis, loque americana, Varroa); al final le buscamos la vuelta y dimos solución, ahora sabemos que hay que tratar, tratamos, pero eso llevó miles de horas de intercambios técnicos" (M.G.).

En la etapa de "Conformación" se percibió en las entrevistas la falta que había en ese período de referentes técnicos con respaldo académico, y por eso hubo un contexto receptivo para las nuevas propuestas tecnológicas.

Según la bibliografía, Martínez Nogueira y otros (1995), en el período 1989-2001, cuando se implementaron ambos programas (PROAPI y Cambio Rural), "el Estado nacional debía restringirse a un rol subsidiario del mercado, atendiendo a servicios mínimos e indispensables que no pueden ser asumidos por los agentes privados o los estados subnacionales", y a la asistencia a los sectores postergados como un factor de contención para el normal funcionamiento del modelo. En coincidencia con los autores citados, debido a la crisis generada en las pequeñas empresas agropecuarias, que debían "reconvertirse" a un modelo económico de "libre mercado", ambos programas actuaban en ese sentido.

4.5.3.3. La APDR y su primer programa de desarrollo

El Programa apícola de la APDR es identificado como clave en la fase inicial de la primera etapa, "Conformación", por los apicultores de Ceres y Hersilia que fueron beneficiarios del Programa y actualmente son socios de COSAR. La valoración que se realiza es concerniente al financiamiento que los productores recibieron para iniciar la actividad apícola y para incrementar la cantidad de colmenas, así

como para la construcción de la sala de extracción de carácter asociativo, que fue en ese entonces modelo a replicar en muchos grupos de productores. Dicha situación fue comentada por uno de los beneficiarios y socios de COSAR: “Fue importante la APDR porque permitió dar créditos a los apicultores, en ese momento nadie te daba nada, si ni podíamos armar una carpeta para ir el banco” (H.A.).

En el Programa, además, se formaron nuevos apicultores en la región, algunos de ellos socios de COSAR actualmente, a través de la capacitación, el financiamiento y el seguimiento productivo por parte de los técnicos.

Otra característica que destacada de este Programa por parte de algunos dirigentes que estuvieron como fundadores tanto de la APDR como de COSAR es que, a partir del mismo y de esta institución, se originó la vinculación con el PROAPI en el año 1994, y como consecuencia de eso se capacitaron dos técnicos a través de un curso intensivo de un mes en la Facultad de Veterinarias de Tandil, perteneciente a la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Una de las personas fundadoras de la APDR y socia de COSAR señala: “Vi nota en el diario, que la escribía Enrique Bedascarrasbure, donde comentaba sobre el proyecto del PROAPI... lo llamé y de ahí es que me invitó a una reunión en Tandil con los grupos de cambio rural apícola de Buenos Aires de ese entonces... desde ahí empezamos la relación, luego fueron a capacitarse los dos técnicos de la APDR” (M.V.).

4.5.3.4. La incidencia de los ministerios y el SENASA

Los Ministerios de Agricultura, tanto de la Nación como de la provincia de Santa Fe, como también SENASA por medio de sus respectivos programas apícolas, si bien no fueron parte activa en la trayectoria, acompañaron y apoyaron el proceso a través de su participación a las reuniones intergrupales, en las capacitaciones, en los cursos a operarios de salas de extracción, entre otras instancias.

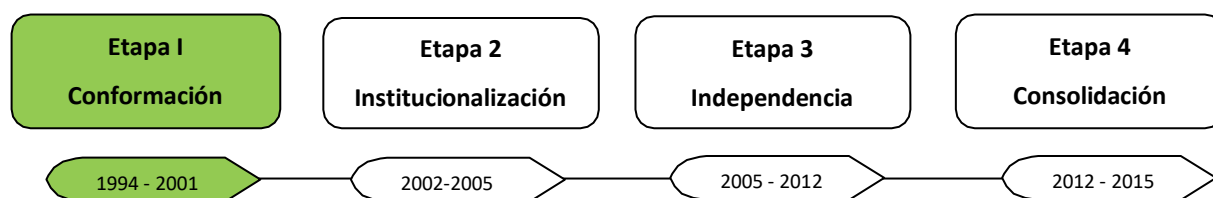
Se rescata en algunas de las entrevistas la preocupación de los productores por las normativas impuestas por SENASA, puesto que en la primera etapa, de “Conformación”, en la trayectoria de COSAR, se había aprobado la Reglamentación 220/1995 del SENASA que expresaba las normativas higiénicas sanitarias que debían cumplir las salas de extracción. En la región, estas estaban lejos de cumplir con esas exigencias, y por ello algunos de los entrevistados afirman que esta normativa contribuyó a que los grupos empezaran a organizarse para construir sus salas de extracción habilitadas, exigencia que más tarde iba a imponer COSAR para entrar al sistema de comercialización.

Asimismo, expresan que, una vez construidas estas salas de extracción comunitarias, además de estar trabajando con un protocolo de calidad, fue el inicio para pensar en "por qué no nos juntamos y vendemos esta miel 'certificable' todos juntos para lograr escala y mejores precios?" (M.G.).

En el estudio se demuestra claramente la percepción de los actores entrevistados sobre el rol protagónico que tuvieron las políticas públicas en la etapa de “Conformación” en la trayectoria de la

cooperativa (Figura 6), fundamentalmente en la formación de los grupos y de nuevos apicultores, en promover financiamiento para las inversiones asociativas e incorporar nuevas tecnologías para lograr una apicultura más profesional. Si bien en las demás etapas no estuvieron ausentes las políticas públicas, tuvieron un rol más bien de estar al servicio y de acompañamiento de un proceso en el cual los mismos apicultores empezaron a gestionar en forma autónoma. Este hecho demostrado sobre la incidencia de las políticas públicas en la conformación de COSAR coincide con lo sostenido por García (2011) en tanto afirma que “el incremento de la actividad apícola registrado en la actualidad es una consecuencia lógica de la intervención del Estado como principal impulsor de una diversificación productiva orientada a favorecer mejores condiciones de vida del pequeño productor”.

Figura 6: Trayectoria de la cooperativa COSAR y políticas públicas

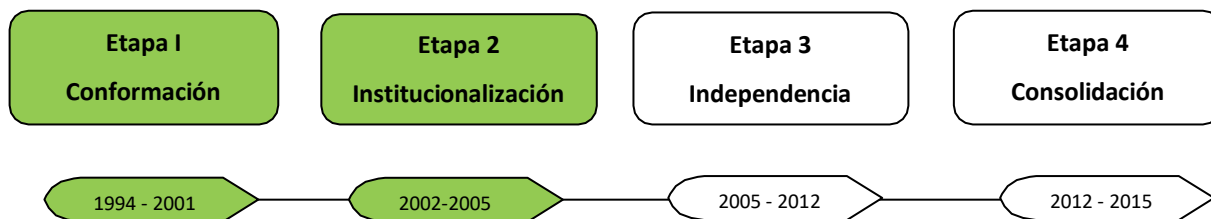


Como cierre del análisis de la categoría “políticas públicas”, se puede observar en COSAR la incidencia de una “red de políticas públicas” muy bien coordinadas y articuladas entre sí, e igualmente se destaca la intensa vinculación que existió entre las políticas públicas con los apicultores y técnicos socios relacionados con COSAR, así como con los actores sociales y políticos del territorio. En este sentido, condice con Zurbriggen, quien realiza un análisis de las políticas públicas desde el institucionalismo y plantea que “superar esta dicotomía estructura vs. actor propone una perspectiva integradora entre el actor y la estructura a través el concepto de 'redes de políticas públicas', señalado por otros autores (Scoot, 1995; Jordana, 1995; Marsh y Rhodes,1992; Scharpf, 1997” citados por él (2006:72), donde pone de manifiesto que cada sector de la actividad pública conforma una red de públicos y privados interesados en estos ámbitos y cuyas relaciones se dan en un marco institucional e influyen en el comportamiento de los actores como en el resultado de las políticas.

4.6. La innovación en COSAR

En las etapas 1 y 2, de “Conformación” e “Institucionalización” (Figura 7) de la trayectoria de la cooperativa, según la percepción de los entrevistados, se generaron las innovaciones tecnológicas, organizativas y comerciales que fueron importantes para avanzar en las etapas sucesivas hasta la consolidación de COSAR.

Figura 7: Trayectoria de la cooperativa COSAR y las innovaciones



Se perciben en las entrevistas los distintos alcances de las innovaciones de acuerdo con la evolución de la organización, partiendo de la escala local a la regional y luego con trascendencia a nivel nacional. También se visualiza cómo, conforme a las necesidades y debido a la evolución de la organización, se pasó de implementar innovaciones técnicas a las organizacionales y comerciales.

A continuación, se describen los diferentes períodos marcados por los programas e instituciones que fueron parte importante en la gestación del proceso de innovación en el territorio.

En lo local: la APDR de Ceres y Hersilia - Programa apícola como una herramienta para el desarrollo (período 1994-1997)

Esta etapa, protagonizada por la APDR, la AER INTA Ceres y el PROAPI, se caracterizó, a un nivel local (Ceres y región), por generar innovaciones en el plano productivo (sanidad, manejo, nutrición, genética), pilares para la competitividad del sector productivo primario, y además fue una novedad para la región en ese momento: "Fue todo un cambio; lo primero fue trabajar en salir de una apicultura primitiva" (M.V.).

Se trató de una época de mucha resistencia a las propuestas por parte de los apicultores referentes de la región, puesto que algunas de las tecnologías cambiaban el paradigma de la apicultura como, por ejemplo, la alimentación de las abejas con azúcar (sacarosa) en reemplazo de la miel.

En cuanto a sanidad, una innovación fue llevar a cabo un plan sanitario con el cual el primer impacto fue prescindir de utilizar el antibiótico como medida preventiva de enfermedades bacterianas (loque americana, europea) a cambio de revisiones y tratamiento con métodos de esterilización del material afectado.

Respecto del manejo, en la internada en cámara de cría, el bloqueo en otoño con jarabe de azúcar fue una innovación que permitió generar otros cambios, como, por ejemplo, reemplazar tres cuadros por año de la cámara de cría, revisiones de enfermedades en forma periódica, recambios de reinas, entre otros.

La introducción de genética a través de la red de cabañas material vivo certificado PROAPI, con alto comportamiento higiénico, adaptada al medio ambiente local, fue clave para dejar de utilizar antibióticos en las colmenas, puesto que al emplear dicha genética, aparte de lograr mayor productividad, al tener el comportamiento de eliminar los focos de infección de la colmena, se logró mayor sanidad y prescindir el uso de quimioterápicos.

Con relación al manejo de la alimentación y a la nutrición estratégica, la utilización de suplementos energéticos y proteicos fue esencial para mantener una buena población de abejas con capacidad de aprovechar de la mejor forma posible los meses de floraciones de las especies melíferas y así transformarlas en la mayor cantidad de miel posible.

Además de las nuevas tecnologías, se propuso desde las instituciones locales el trabajo asociativo para generar institucionalidad a través de la conformación de grupos de productores y asociaciones sectoriales.

Se empezó a diferenciar el productor que aplicaba ciertas tecnologías del resto dadas las productividades/colmena que se obtenían y la información que conseguía, A raíz de este trabajo surgió el grupo ProNaCer, vigente en la actualidad y fundador de COSAR. Este hecho se ve reflejado en las entrevistas: “Parecía que éramos la oveja negra de la zona porque siempre íbamos por cosas nuevas, que no era común en los apicultores viejos que eran nuestros referentes, esto a ellos les molestaba porque no lo conocían y, por supuesto, generaba rechazo” (H.A.).

Todos los antecedentes descritos en los párrafos anteriores sirvieron de antecedente para que se visibilizara a la apicultura como una actividad profesional y empresaria, que podía generar importantes aportes al desarrollo local, siempre y cuando se le brindara un marco institucional correspondiente.

En lo regional: los grupos de Cambio Rural y la innovación tecnológica (1997-2001)

Este período se caracterizó por la amplitud del alcance de las innovaciones en la territorialidad (centro de Santa Fe), lo que fue llevado adelante a través del equipo técnico asesor de cada uno de los grupos formados (ver punto 4.1.) con la estrategia de transmitir un mensaje unificado de las propuestas tecnológicas. El siguiente relato lo refleja: “Yo, si te tuviera que decir, yo creo que hubo algunas cosas muy potentes, por ejemplo, la propuesta tecnología fue una puerta de entrada, la alimentación, la sanidad, eso permitió a la gente entrar porque no había información, eso permitió consolidar el grupo”(M.G.).

Los grandes cambios de la apicultura en este momento tuvieron que ver con la puesta en marcha de un plan sanitario en forma grupal, con productos aprobados y monitoreo permanente. Y otras de las innovaciones fueron la nutrición, el cambio de paradigma al reemplazar la miel como fuente energética por el azúcar, el tema de manejo, bloqueo de cámaras, entre otros. Todo esto logrado luego de numerosas reuniones, debates, consensos, ensayos, lo cual fue muy valorado por los entrevistados: “La tecnología, te

digo, en base a mi experiencia de trabajo en grupo, es importante compartirla, ahí crecés, sino te quedás encerrado, es por eso que el tema de los grupos que se compartieron todo, eso ayudó a crecer” (R.B.).

La formación de los técnicos estuvo a cargo del PROAPI, y más allá de la capacitación, como estrategia de anclaje en los territorios, los técnicos del Programa Cambio Rural pasaron a ser parte del equipo del PROAPI, forma de trabajo que no era habitual en todos los programas sectoriales.

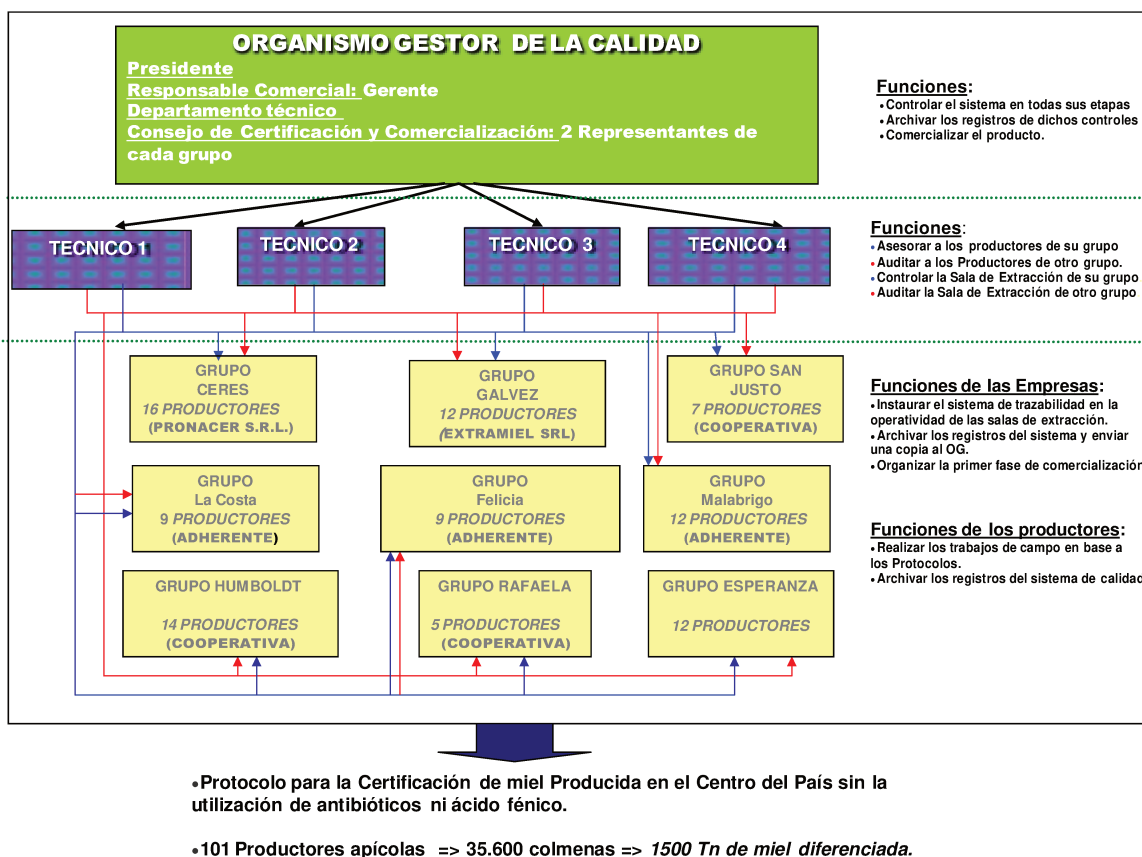
Para abordar la problemática común de la comercialización que mantenían los productores integrantes de los grupos, ya comentada en apartados anteriores, los técnicos, en el espacio que mantenían en la EEA INTA Rafaela de reuniones mensuales de los promotores asesores de Cambio Rural, y en las reuniones intergrupales de apicultores, en forma conjunta, empezaron a configurar una forma de organización de alcance intergrupar que promovía una innovación no usual en el país. En ese momento también se fueron integrando otros grupos que mantenían esa problemática y estaban trabajando con igual metodología y estrategia que se planteaba en los grupos de Cambio Rural, y fue entonces cuando se sumaron los grupos adheridos a la FCJAC de la provincia de Córdoba.

En ese período, como estrategia para abordar la comercialización grupal, luego de acordar con los apicultores su adaptación a la realidad local, se implementó el Protocolo de calidad INTA N° 11 Rev.001, “Producción Libre de Antibióticos en la zona central de la provincia de Santa Fe y este de Córdoba”. Más adelante, debido a la motivación de los apicultores y técnicos, se empezó también a comercializar en forma conjunta la miel de todos los grupos que aplicaban el protocolo de calidad, siendo responsable comercial la FCJAC por su experiencia en el tema. El nombre de la organización *ad-hoc* fue “SUR – Miel Argentina de Calidad Certificada”.

Crisanti (2014), en la investigación realizada en su tesis de posgrado, demostró cómo la calidad es un reorganizador del sistema agroalimentario. Estos resultados condicen con lo sucedido en COSAR al momento de aplicar el protocolo de calidad y evidencian que esta herramienta fue un catalizador de la organización.

Como innovación organizacional, se conformó el Organismo Gestor de la Calidad (Figura 8), integrado por los representantes de cada grupo, los técnicos, el coordinador de los grupos y el responsable de comercialización. Su rol fue coordinar y controlar la correcta aplicación del protocolo de calidad, además de organizar las ventas de miel intergrupar. Varios de los entrevistados valorizaron el papel que cumplieron el protocolo de calidad y el organismo gestor entonces: “Para mí sí, fue importantísimo, eso permitió ofrecer a la cooperativa un producto de calidad” (F.T.).

Figura 8: Organismo Gestor de la Calidad



En el plano nacional: el reconocimiento de COSAR, 2001-2003

En este período se dio la institucionalización de la organización (etapa 2), que hasta ese momento era *ad-hoc*, y se transformó en una figura de cooperativa, acuerdo se hizo luego de varias reuniones para tratar las alternativas de diferentes figuras jurídicas e impulsado, según los relatos de los entrevistados, tal vez por la lógica de estar en una región cooperativista o por la FCJAC (grupo cooperativo de SanCor), la que en ese entonces era parte la organización y responsable de la comercialización.

El alcance nacional se debió a que la experiencia trascendió el ámbito regional y se incorporaron nuevos grupos. También hubo demanda en cuanto a contar la experiencia en varios espacios a nivel nacional en exposiciones y reuniones, entre otros encuentros.

Las innovaciones que prevalecieron en esta etapa tuvieron que ver con lo organizacional y lo comercial. Aquí la figura del promotor asesor grupal de Cambio Rural pasó a ser integrante del Departamento Técnico de la cooperativa y su función fue continuar ejerciendo el rol de promotor asesor de cada grupo pero, además, ser auditor de otros grupos donde no tenía responsabilidad técnica, “auditorías cruzadas” (Figura 8). Dicha acción, valorada por los socios representantes de cada grupo,

constó en el Acta N° 7 (21/12/2001): “Los representantes reclamaron a los asesores que las auditorías se realicen con mayores exigencias, los apiarios se sorteen al azar y que se informe cuando los productores no estén en las auditorías”.

La comercialización mediante un contrato la seguía realizando la FCJAC, puesto que tenía la estructura y la experiencia para ello, lo cual se pensó así, según los relatos de las entrevistas, como una forma de empezar a funcionar como cooperativa sin tener un capital importante de trabajo y para optimizar las estructuras existentes.

Asimismo, en este período se articuló con el Laboratorio de Calidad de la Estación Experimental INTA Rafaela para que efectuara todos los análisis de la miel que se empezaba a exportar, y por eso el personal del laboratorio se tuvo que capacitar, ya que fue una actividad que se incorporó al equipo de trabajo.

Las empresas importadoras de miel de varios países de Europa, Centroamérica, Estados Unidos y Canadá, al recibir los primeros contenedores de miel de COSAR, reconocieron la calidad y estuvieron dispuestas a pagar un sobreprecio por la misma, cuestión que motivó a los socios, técnicos y gerentes, a fortalecer la organización. Acción manifestada en el Acta N°7 (21/12/2001): “...por otro lado, enviaron las felicitaciones por parte del comprador de Costa Rica por la calidad de la miel enviada en el último contenedor”.

Se puede afirmar, según los relatos de las entrevistas, que todas estas tecnologías e innovaciones organizacionales contribuyeron a la conformación e institucionalización de la cooperativa en un momento de escasos recursos y en un contexto de país con problemas de financiamiento por parte del Estado y de los bancos.

Se rescatan de la investigación los diferentes cambios producidos por la organización debido a las innovaciones generadas, tanto desde el punto de vista técnico-productivo como en las formas de organización y en lo comercial. Todo ello producto de la interacción de instituciones públicas, políticas, organismos de ciencia y técnica, ONG con los productores, técnicos y dirigentes de la cooperativa Cosar. Los resultados obtenidos en lo que hace a los cambios producidos para mejorar la competitividad de la apicultura a través del trabajo conjunto entre los apicultores, investigadores y los técnicos de los grupos coinciden con lo hallado en la bibliografía con respecto al concepto de innovación, a la que Bedascarrasbure (2009) define como: “...un proceso complejo de construcción colectiva, que ocurre en el territorio, donde se vinculan los conocimientos (I+D), los saberes de los productores y la habilidad del extensionista para generar un producto/proceso nuevo”.

La visión sistémica se puede observar en la trayectoria de Cosar, tal como se expresa en esta opinión: “Si todos los productores no utilizan de la misma forma una tecnología en sanidad, no les permite comercializar un producto de calidad, se pierde mercado y por ende desaparece la organización” (M.V.).

Esta visión hace factible comprender los procesos de cambio, dado que cuando un elemento se modifica se altera el sistema y por lo tanto el resto de los elementos.

Desde el enfoque que propone la innovación como proceso social, es posible comprender y preguntarse: ¿por qué algunos desarrollos tecnológicos mueren y otros sobreviven?

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Los resultados permiten aportar aproximaciones de la relevancia que tuvo la construcción del capital social y económico en la organización, el rol que tuvieron los liderazgos, las políticas públicas y las innovaciones en las diferentes etapas de la trayectoria de la cooperativa COSAR.

Si bien hay un estudio en forma individual de cada categoría vinculada a las etapas de la trayectoria de COSAR (Figura 9), cuestión analítica para ordenar, analizar, comprender los resultados, en realidad hay una fuerte vinculación entre todas las categorías en todas las etapas de la trayectoria de la cooperativa.

Figura 9: Análisis de la trayectoria y las variables de estudio

Trayectoria y variables	Etapa 1 Conformación	Etapa 2 Institucionalización	Etapa 3 Independencia	Etapa 4 Consolidación
Capital social y Económico	Acciones predominantes: <i>-Articulación Institucional. -Trabajo grupal. -Valores y normas. -Fidelidad y compromiso.</i>		Acciones predominantes: <i>-Valores y normas. -Fidelidad y compromiso.</i>	Acciones predominantes: <i>Inversiones en edificio (logística y administración).</i>
Liderazgos	Ejercido por los técnicos <i>Liderazgo tecnológico y organizacional.</i>	Ejercido por los productores <i>Liderazgo con énfasis en la visión.</i>	Ejercido por los productores <i>Liderazgo con énfasis en las habilidades y en la cohesión grupal.</i>	Ejercido por los productores <i>Liderazgo con énfasis en la estrategia económica.</i>
Políticas Públicas	Percibidas como: <i>fundacionales en la trayectoria de COSAR.</i>			
Innovaciones	Predominaron las: <i>tecnológicas y organizacionales.</i>	Predominaron las: <i>organizacionales y comerciales.</i>		

5.1. En cuanto al capital social y económico

En la trayectoria de COSAR, la construcción de capital social contribuyó a la permanencia de los grupos que la conforman, inclusive ante embates de diferentes crisis sociales, políticas y económicas que se mantuvieron en el seno de la organización. El rol institucional en la faz local y/o regional aparece como un elemento clave para motivar la vinculación de los apicultores para conformar los grupos.

La articulación de los apicultores en forma organizada con las instituciones locales, provinciales y nacionales, es un aspecto que favorece la conformación de redes colaborativas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, tanto de los productores como de las instituciones.

Las malas experiencias comerciales y los problemas productivos (necesidades sentidas y explícitas) ya descritos en capítulos anteriores son los motivos por los cuales los apicultores decidieron vincularse a través de la conformación de una organización como una herramienta que los llevara a solucionar esas problemáticas.

La oportunidad de ser beneficiarios de propuestas institucionales que posibilitan abordar las problemáticas concretas por los demandantes motiva a los apicultores y a técnicos a ser parte activa del funcionamiento operativo de dichos programas y proyectos.

En COSAR, los valores y las normas son importantes para ordenar, delimitar y consensuar el comportamiento de los socios para la vitalidad de la cooperativa.

Los reglamentos y reglas consensuadas e impuestos por los mismos participantes de la organización, como en el caso de COSAR, para la producción de miel de calidad y la comercialización integral, son útiles para evitar conflictos de intereses. La validación o no de estos reglamentos y normas por parte de los socios a través del tiempo se dará cuando los comportamientos normados y reglados se transformen en una cuestión innata de las personas, es decir, se transformen en la “cultura de la organización”.

La construcción de confianza es un valor que aparece como un elemento común y aglutinador de las personas y que favorece el logro de los objetivos grupales.

La empatía de los técnicos con los apicultores, y viceversa, contribuyó a generar confianza, cimiento necesario para alcanzar objetivos que trascendieran lo local a través de una figura asociativa como la cooperativa, que permitió ejecutar ese plan de trabajo planificado para la solución de las problemáticas comunes.

Una organización con un capital social conformado a través de los valores, cultura organizativa, vínculos y redes dispuestas para cooperar, generan compromiso y fidelidad, lo que se comprueba en COSAR mediante la comercialización y participación en las asambleas.

En COSAR, en caso de tomar la decisión por parte del Consejo de integrar nuevos grupos, este deberá primero trabajar en acordar las normas y valores que rigen en la cooperativa con los nuevos integrantes, algo que hace a la cultura de la convivencia, requisito necesario para evitar conflictos de intereses.

En cuanto al capital económico, las inversiones realizadas en el local de logística y comercial se presentan como un importante logro que hizo factible consolidar la cooperativa, puesto que se toma como un capital monetario que la organización mantiene ante alguna crisis financiera que podría llegar a ocurrir.

En cambio, el precio final del producto parece una cuestión importante para los socios de la cooperativa, ya que la misma está inserta en un mercado donde debe competir pero no es el determinante de la permanencia de sus socios.

5.2. En cuanto a la influencia de los liderazgos

Cabe aquí destacar la importancia de analizar el rol que cumplen los liderazgos en los sistemas organizativos, cuestión no muchas veces tomada en cuenta al momento de promover estos procesos en los facilitadores institucionales. Precisamente, observar si contribuyen o impiden cumplir con los objetivos predeterminados por la organización y actuar en consecuencia.

De acuerdo con la revisión bibliográfica y los resultados encontrados en el presente estudio de caso, se concluye que no existe una tipología de liderazgo “ideal” para una organización y/o grupo sino que, según las necesidades de estos, las personas miembros van a validar una u otra tipología de liderazgo necesaria para lograr sus metas y objetivos.

El estudio evidencia la relevancia de tener en cuenta la rotación de liderazgos conforme a las realidades y necesidades de la organización en determinados momentos, lo que demuestra ser una cuestión de supervivencia ante situaciones de cambio de contextos.

Existen elementos comunes que hacen que los liderazgos sean efectivos respecto de provocar cambios para alcanzar los objetivos propuestos por los grupos/organizaciones, entre los cuales se destacan: a) la capacidad de generar una visión compartida, internalizarla y buscar los medios para hacerla operativa; b) poseer carisma, es decir, credibilidad de los demás hacia el líder; c) ser un motivador constante, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones de los demás miembros de la organización; d) tener capacidad de comunicación; y e) transmitir a través del ejemplo personal valores como la confianza, empatía, generosidad, cooperación y equidad.

Con relación a las características de los liderazgos encontrados en COSAR, no todos responden a la totalidad de las condiciones que se mencionan en el párrafo anterior; algunos presentan más una cualidad que otra, y lo importante es que se ejerció en el lugar y el momento adecuado para el logro de los objetivos.

El rol de los técnicos en la primera etapa, “Conformación”, tuvo la característica particular de ser un liderazgo ejercido no solamente en los aspectos tecnológicos, que es lo más común por las características del “tipo” de intervención, sino que se dio además en las fases organizativa y comercial, cuestión no menor para un abordaje integral de las problemáticas.

La estrategia y la humildad de dejar el liderazgo por parte de los técnicos bajo la responsabilidad de los apicultores, pasando a un plano secundario al acompañar la evolución de la organización, son

elementos que ayudaron a que el proceso, con aciertos y errores, sea genuino respecto de los mismos beneficiarios.

Como característica particular en COSAR en comparación con otras organizaciones, se puede señalar la ausencia de la figura de los gerentes como líderes. Valoración esta que será para un análisis a futuro en otros trabajos de investigación.

5.3. Las políticas públicas y su impacto

Según los resultados del estudio, podemos afirmar que el origen de COSAR es consecuencia de la implementación de diferentes políticas públicas de órdenes nacional, regional y local, con roles diferentes pero muy bien complementadas y articuladas y cumpliendo con un fin común a todas ellas, que es “mejorar la calidad de vida de la gente”.

El contexto de un modelo económico y político de achicamiento del Estado, el estudio demostró que las escasas políticas existentes en ese período, con problemas de financiamiento de los organismos públicos para su funcionamiento, como es el ejemplo de Cambio Rural y el PROAPI, debido a la capacidad de articulación e integración con los actores políticos, sociales y económicos en el territorio (ONG, municipios, ministerios, agencias de extensión del INTA), tuvieron impacto y fueron protagonistas de la gestación de los grupos que dieron origen a COSAR.

Un entorno favorable donde se aplican las políticas, materializadas en los territorios a través de sus programas, proyectos, entre otros, genera sinergias positivas que favorecen el logro de los objetivos por los cuales fueron creadas estas políticas y además favorece la calidad de vida de sus beneficiarios. El entorno en este caso de estudio es el resultante en haber encontrado, en una primera etapa de la trayectoria, agencias de extensión de INTA en el territorio con un enfoque de desarrollo territorial, municipios y comunas con visión emprendedora y vocación de servicio, una APDR con capacidad de financiamiento y un programa de desarrollo apícola en sintonía a los objetivos de Cambio Rural y el PROAPI.

Existió un rol protagónico de los municipios, que apoyaron (económica e institucionalmente) a los grupos en cada una de las localidades, y ese acompañamiento fue porque cada grupo tenía un marco de organización con innovaciones y una planificación (COSAR), en el cual los dirigentes podían insertarse para aportar recursos económicos; esto en gran medida explica por qué los intendentes y presidentes comunales, ante una restricción de recursos, decidieron apoyar a los grupos apícolas y, en definitiva, a la organización COSAR.

El involucramiento y la integración de los beneficiarios como parte activa de los programas de las políticas públicas favorecen el desempeño y el impacto de las mismas por adecuarse a las necesidades de los territorios.

Las exigencias sanitarias impuestas por el mercado internacional contribuyeron a fortalecer el trabajo grupal, y una de ellas fue la necesidad de adecuarse a una normativa de SENASA 220/95, dando un marco regulatorio sobre los criterios edilicios y de maquinarias con los que debían contar las salas de extracción de miel para poder comercializar en mercados competitivos, cuestión imposible de afrontar debido a la inversión necesaria por un solo productor.

5.4. El rol de las innovaciones

En las organizaciones, las innovaciones tecnológicas permiten mejorar la producción en cantidad y calidad. Estos cambios generan confianza en los mismos integrantes, en las instituciones y en los técnicos para establecer objetivos más ambiciosos.

Las innovaciones tecnológicas son cimientos necesarios para generar un sistema productivo sustentable en lo económico, el cual, inserto en un modelo organizativo ajustado a la realidad de los apicultores (caso COSAR, organismo gestor —ver Figura 8—), posibilita ser competitivo en la comercialización con productos de calidad a través de la vinculación con mercados alternativos (innovación comercial).

La gestión de la organización es clave para resolver los problemas comunes que mantienen los grupos de productores, puesto que, además de solucionarlos, permite, desde el punto de vista social, fortalecer los vínculos personales y motivar a los dirigentes a generar nuevos desafíos.

La evolución de una organización desde un alcance local (grupos) a uno regional (grupos de grupos) admite crear la sinergia necesaria para alcanzar grandiosos objetivos, pero, para ello, es necesario generar los mecanismos para una convivencia saludable, de modo de lograr acuerdos y gestionar los desacuerdos para evitar conflictos de intereses.

La gestión de calidad a través de protocolos, procedimientos, registros, auditorias, entre otros, es un mecanismo necesario para la producción y comercialización de alimentos en forma asociativa, puesto que estandariza la calidad de los productos, produce confiabilidad y aparece como un elemento aglutinador de los grupos.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

El presente estudio permite generar algunas recomendaciones sobre el rol de la extensión y de los extensionistas para enfrentar los desafíos de la organización y gestión de cadenas de valor, agroecosistemas y territorios.

6.1. La extensión

Es necesario fortalecer las políticas públicas de intervención en los territorios (Cambio Rural, Minifundio, PSA, entre otros), especialmente para sectores de la pequeña agricultura familiar, basados en estrategias para promover innovaciones, apoyados en un proceso de construcción colectiva de saberes, con un enfoque sociotécnico como una herramienta para el desarrollo regional y territorial.

Los programas deben contener plataformas diseñadas particularmente para coordinar y capacitar a los técnicos que van a intervenir en el territorio, no solo en aspectos tecnológicos sino también en temas ligados a la motivación grupal, al relacionamiento institucional (público-privado) y a otros temas atinentes a la construcción de capital social y liderazgos. Además, deberán tener una propuesta de formación dirigencial destinada a los miembros de las organizaciones con capacidad de liderar los procesos de innovación tecnológica, organizativa y comercial.

La gestión de la calidad en los sectores de producción de alimentos de la agricultura familiar, bajo esquemas asociativos ajustados a la realidad social, deberá ser una estrategia a implementar por los programas de extensión, puesto que contribuye a sentar las bases para la vinculación con los mercados en forma competitiva.

Las propuestas de los programas y proyectos deberían ser diseñadas y evaluadas por su nivel de flexibilidad, innovación en la propuesta, articulación e integración hacia los actores e instituciones políticas, sociales y económicas locales, con el objetivo de acertar con las necesidades reales del territorio. Las agencias de extensión de INTA, como otras instituciones abocadas a la extensión en los territorios, deberán utilizar estrategias para promover la organización de “redes” de políticas públicas con la finalidad de buscar la integralidad y complementariedad de recursos para intervenir desde un enfoque de la complejidad en el abordaje.

6.2. El extensionista

El aprendizaje que nos brinda esta experiencia, en cuanto al rol de los extensionistas en un proceso de desarrollo de una cadena de valor, o de un territorio, es mantener y enriquecer el desafío de ser un actor institucional proactivo, con habilidad de reflexionar y ser autocrítico, capaz de ayudar a imaginar, negociar, articular, interactuar, comunicar y construir las nuevas reglas del juego de la sociedad, emergentes en un contexto dado por circunstancias políticas, históricas, entre otras.

El trabajo en equipo debe ser una condición institucionalizada para los extensionistas, para un abordaje desde la complejidad de los procesos tanto técnicos como sociales, disponiendo de metodologías para explicitar las problemáticas y oportunidades del territorio.

El enfoque puesto en la innovación tiene que ser una habilidad del extensionista requerida para llevar adelante los procesos de organización y desarrollo en los territorios. La innovación entendida como un proceso complejo de construcción social, donde se vinculan los conocimientos de la ciencia, los saberes populares y la habilidad del extensionista para generar un producto/proceso nuevo.

Facilitar los medios y las herramientas para promover la construcción de capital social en las organizaciones, entendida como las redes, asociaciones, normas y valores que permiten a las personas actuar en forma colectiva para generar un desarrollo a nivel de cadenas de valor como territorial, debe constituirse en una competencia de los extensionistas.

La figura de los liderazgos es una cuestión natural de todo grupo humano, ya sea en forma explícita o implícita. El aprendizaje adquirido en la presente investigación nos indica que es necesario detectar el rol que cumplen estos liderazgos, analizar su contribución o no a los objetivos de la organización, y crear espacios y estrategias para potenciar los liderazgos positivos.

Es preciso, desde la institución (INTA, ministerios) donde actúe un profesional con el rol de extensionista, que este tenga implementado un espacio institucionalizado para la formación de cuadros técnicos, con el objetivo de generar capacidades para actuar en la complejidad de los procesos de organización de sectores productivos con un enfoque de desarrollo territorial.

6.3. Reflexión final

Se rescatan en esta experiencia de COSAR el capital social, económico conformado, y las innovaciones generadas por medio de la intervención de una red de políticas públicas articuladas en el territorio que promueven la participación, la formación de valores y vínculos asociativos que, ligadas a la creatividad y las capacidades emprendedoras de los socios que fueron partícipes activos de la trayectoria de la cooperativa, como también a las capacidades y al comportamiento humano de los técnicos, al compromiso de los socios que lideraron los procesos, con el impulso a la capacidad organizativa y al relacionamiento con las organizaciones públicas y privadas. Todo ello logró marcar un liderazgo institucional importante para la región que es tomado como ejemplo a replicar en otros ámbitos tanto locales como regionales, nacionales e internacionales.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR ASTORGA, C.R. Y LIMA FACIO, M.A. (2009). ¿Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas? En *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm 1.-
Introducción
- BANCO MUNDIAL (2005). En Travadelo M., Caporgno, J. 2010 – PRODAL e IICA MEXICO - 6°
Concurso de Sistematización sobre agroindustria Rural y agroindustria.
- BARRETO, J. MASCIÁNGELO, G. (noviembre de 2017). *Los 15 años de Cosar. Una articulación con público-privada con sabor a éxito*. Publicación INTA. <https://inta.gob.ar/noticias/los-15-de-cosar-una-articulacion-publico-privada-con-sabor-a-exito>
- BASS, B.M. (1999). *Boletín de Psicología*, N° 76, Noviembre 2002, 70.
https://www.researchgate.net/publication/28171061_Cultura_y_liderazgo
- BEDASCARRASBURE, E. (2011). *Consolidando la Apicultura como herramienta de desarrollo*. Ediciones INTA. Primer Premio a los 50 años en Argentina de los Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (CREA).
- BEDASCARRASBURE, E.; VIDAL, M. (2004). *El Clúster Apícola NOA/Centro*. Premio Down *Agrosiences* a la formación de recursos humanos en el sector agropecuario.
- BEDASCARRASBURE, E. (2013). *El Clúster apícola NOA/Centro. “Innovación, educación y organización en el medio rural”*. Tesis de Maestría en Desarrollo Local, UNSAM–UAM.
- BEDASCARRASBURE, E.; CATULLO, J. GARGICEVICH, A. (2010). *Un modelo de articulación, cadena/territorio. La experiencia del trabajo conjunto PNADT /PROAPI en el INTA*. 1° Congreso Mundial de Co-Innovación de sistemas sostenibles de sustento rural. Minas – Uruguay, 27 a 30 de abril.
- BRIEVA, S. (2006). *Dinámica socio-técnica de la producción agrícola en países periféricos: configuración y reconfiguración tecnológica en la producción de semillas de trigo y soja en Argentina, desde 1970 a la actualidad*. Tesis. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- CALLACI, C. (julio de 1995). Plan estratégico Asociación para el desarrollo regional de Ceres y Hersilia. Documento institucional.

CAMINOTTI, M. CASULLO, E., SCHILLAGI, C., TEMPESTA, R. (2007). El capital social en el marco de las nuevas estrategias del Banco Mundial para la reducción de la pobreza. En *Global hoy*, (10 y 11). Pag. 3

<http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Textos&id=5615&opcion=documento>

<http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/hoy/index.php?id=5322&canal=Informes&ghoy=0012&secciontxt=7>

CAPORGNO, J., MASICÁNGELO, G. (2011). *El dulce de asociarse para crecer*. Publicaciones INTA. <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=8511>

INDEC, CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN ARGENTINA (2001).

https://www.indec.gob.ar/micro_sitios/webcenso/provincias_2/provincias.asp

CHAMPREDONDE, M. (2003). *La Sociología de las Organizaciones de Sistemas Agroalimentarios: Una herramienta para la interdisciplinariedad*. 3º Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Buenos Aires.

CHIAVENATO, I. (2007); SE Mejía - Scientia et technica, 2007 - revistas.utp.edu.co, vol. 1, Número 34, 30/05/2007, Publicación trimestral, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. [Universidad Tecnológica de Pereira](#)

CONTRERAS, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación internacional. *Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72. Universidad de San Buenaventura. Medellín.

CONGER, J. y KANUNGO, R., (1987). En *Boletín de Psicología*, (76), Noviembre 2002, Pág. 70, Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid).

CRISANTI, P.; MATEOS, M. Y GHEZÁN, G. (2014) *Redes socio-técnicas en torno al aseguramiento de la calidad. El caso de los apicultores en el sur de la Prov. de Buenos Aires*. Tesis de Maestría en Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de La Plata.

CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. (1980). *Actors and Systems: The Politics of Collective Action*. University of Chicago Press. *Social Forces*, Volume 61, Issue 1, 1 September 1982, Pages 328

DE ARO, A.; DE LILLO, E. (2016). Publicación INTA Informa. <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=21915>

ERBETTA, H.; MUANI, J. (1994). Estrategias empresariales en agrosistemas familiares de producción de leche. Estudio de Caso. Dpto. Las Colonias. Pcia de Santa Fe. Argentina. *Actas del Seminario de Estudios Sistémicos aplicados al estudio de la diversidad agropecuaria*. Mar del Plata. INTA-INRA.

ENGEL, P.G.H., Y SALOMON, M. (1999). *Facilitando innovación para el desarrollo. Una caja de recursos para la ERSICA*. Chile.

FAGUER, F. (13 de noviembre de 2017). 15 años apostando a la apicultura. En diario *El Litoral*.
https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/159338-15-anos-apostando-a-la-apicultura-cooperativa-apicola-cosar-campolitoral.html

FOX, J. (2011). *De la teoría a la práctica del capital social: El Banco Mundial en el campo mexicano Ponencia presentada en la mesa: “Desmitificando el capital social campesino II: Lecciones de terreno*. Departamento de Estudios Latinoamericanos y Latinos Universidad de California, Santa Cruz. XXIII Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, LASA. Washington DC.

GARGICEVICH, A. (2004). *¿Y si la innovación es un emergente sistémico? Extensión para extensionistas*. Trabajo Publicado en el Congreso de la Asociación Argentina de Extensión Rural 2004.
<http://redextensionrural.blogspot.com>

GARCÍA, J. (2012). *Las Políticas de desarrollo en el Pedemonte Sur Tucumano: la experiencia de los apicultores*. Tesis de Maestría en Desarrollo Local. UNSAM-UAM.

GOUARNALUSSE, J. M. (2011) *Los programas de micro emprendimientos como solución para una localidad en crisis durante la década de 1990*. UBA/CONICET.

GUTIÉRREZ, A. (2005). *Las prácticas sociales: Una introducción a Pierre Bourdieu*. Facultad de filosofía y humanidades – UNC.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). McGraw Hill Interamericana.

JIMÉNEZ, J.C. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones* (3ra. ed.). Cograf Comunicaciones.

KAPLUN, M. (2002). *Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular)* (2da. edición). Editorial Caminos.

LATTUADA, M. Y NOGUEIRA, M.E. (2013). *Capacidades Estatales y Políticas Públicas. Una Propuesta para el abordaje de las políticas agropecuarias en la Argentina contemporánea (1991-2011)*. Centro de estudios de la Argentina Rural, Universidad Nacional de Quilmes, ISSN2250-4001(en línea)

- LATTUADA, M.; NOGUEIRA, M.E.; RENOLD, J.M.; URCOLA, M. (2011). El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad. Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva de capital social. *Mundo Agrario*, 12(23). Facultad de Humanidades y Ciencia de la Educación. Universidad Nacional de la Plata.
- LEWIN, K. (1988 [1951]). *La teoría del campo en la ciencia social*. Paidós.
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. (1995). *Análisis de Políticas Públicas*. Trabajo presentado para el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).
- MASCIANGELO, G. (2016). *Trazabilidad en la producción apícola*. www.youtube.com
- MOLERO, F. (1994). *Carisma y liderazgo carismático: Una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis Doctoral. UNED.
- MOLERO, F. (2002). Cultura y Liderazgo, Una relación Multifacética. *Boletín de Psicología*, (76).
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. (1995). *Análisis de Políticas Públicas*. Trabajo preparado para el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).
- MERTENS, D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2da. ed.). Sage Publications.
- OSZLAK, O. (1981). *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>
- PATTON, M.Q. (1988). *Qualitative Evaluation Methods*. Sage Publications.
- PROGRAMA NACIONAL APÍCOLA, INTA (2013). <https://inta.gob.ar>
- PUTNAM, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- RAMÍREZ, M. (2010). Antropología de la política pública. *Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología*, (10, enero-junio), 13-17: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=814>
- PUBLICACIÓN DIGITAL, Estadísticas RENAPA, (2019), Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Boletín, <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Apicultura/renapa.php>, Los contenidos de Argentina.gob.ar están licenciados bajo Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., PILAR BAPTISTA, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.), McGRAW-HILL / interamericana editores, S.A. de C.V, ISBN: 978-1-4562-2396-0

SHERMAN, R. & WEBB, R. (Eds.) (1988). *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*. Taylor & Francis Printers.

SHORE, C. (2010). La antropología y el estudio de la política pública: reflexiones sobre la "formulación" de las políticas. *Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología*, (10, enero-junio): <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81415652003>

THOMAS, H. 1999; *Tecnologías para la inclusión social y políticas públicas en América Latina*. Grupo de Estudios Sociales de la Tecnología y la Innovación; IESCT/UNQ CONICET

THOMAS, H.; VERSINO, M.; MACLAINE, J.Y. LALOUF, A. (2007). *Trayectoria socio-técnica y estilos de innovación en países subdesarrollados. Resignificación de Tecnologías en una empresa nuclear y espacial argentina Globalización, acumulación de capacidades e Innovación: los desafíos para las empresas, localidades y países* (pp. 384 –414). México.

THOMAS, H.E. (2006). *Trayectorias socio-técnicas, estilos de innovación y cambio tecnológico, resignificación de tecnologías y conocimientos genéricos en países subdesarrollados*. VI Jornadas Latinoamericanas de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología (VI ESOCITE). Bogotá.

TRAVADELO, M. CAPORGNO, J. (2010) - PRODAL e IICA MÉXICO; *Cosar: Un caso virtuoso para producir miel Premium*. 6° Concurso de Sistematización sobre agroindustria Rural y agroindustria: <http://legacy.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Documentos %20Agroindustria %20Rural/COSAR, %20un %20caso %20virtuoso %20para %20producir %20miel %20de %20calidad %20Premium.pdf>

VAZQUEZ, F. Y CASTIGNANI, H. (febrero de 2018). *El Mercado Apícola*, Ministerio Agroindustria - INTA.

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Apicultura/documentos/MIELn178ANEXO.pdf>

VISUALIZADOR DE EXPORTACIONES X ORIGEN INTA-PROAPI:

<https://inta.gob.ar/documentos/exportaciones-apicolas-por-provincia-origen>

WEBER, M. (1978 [1922]). *Economy and Society*. Guenther Roth and Claus Wittich. University of California Press.

WIERSMA, W. Y JURIS, S. (2005). *Research methods in education* (8va. ed.). Pearson.

WILLIAMS, M.; UNRAU, Y. Y GRINNELL, R. (2005). The qualitative research approach. En Grinnell, R. y Unrau, Y. (Eds.). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7ma. ed.). Oxford University Press.

YIN, R. (1984). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.

YIN, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.

ZELLER, N. (2007). *Marco conceptual metodológico para el estudio de las Políticas Públicas. Subsecretaría de la Gestión Pública*. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

ZURBRIGGEN, C. (2006). *El institucionalismo centrado en los actores: una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas*. *Revista de Ciencia Política*, (26): <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32426104>

ANEXOS

- Guía de entrevistas a productores y técnicos, gerente.

ENTREVISTAS A SOCIOS DE COSAR

1. ¿Por qué decide formar parte de un grupo de productores?

Repreguntas: Momentos que recuerda. ¿Qué problemas/oportunidades decidieron abordar a través del grupo?

¿Cómo es el nivel de participación en las reuniones? ¿Antes como eran, en el momento de conformar la cooperativa?

2. La vinculación con otros grupos antes de conformar la cooperativa, ¿como sucedió?

Repreguntas: ¿Que ayudó a que se puedan juntar? ¿Alguna vez dudaron? ¿Tuvieron problemas? ¿Que encontraron para lograr confianza en el otro? ¿Por qué? ¿Cuál fue el rol de los extensionistas? ¿De los programas del Estado? ¿De los productores representantes de los grupos?

3. ¿Por qué se decide conformar la cooperativa Cosar? ¿Cómo fueron los primero pasos?

Repreguntas: ¿Recuerda quién/quienes fueron claves en impulsar la organización? ¿Y qué hechos fueron claves?

4. ¿Cuáles fueron los momentos claves que marcaron la trayectoria de la cooperativa?

5. ¿La mayoría de los socios comercializa por intermedio de la cooperativa? ¿Por qué? ¿Cómo influyeron e influyen en la consolidación de la cooperativa? ¿Por qué?

6. ¿Existen intercambios (opiniones técnicas, comerciales) entre productores de diferentes grupos?

7. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones de las principales líneas de trabajo que COSAR decide realizar? ¿Se siente identificado en estas líneas de trabajo? ¿Hay participación?

8. ¿Conoce el nivel de participación que hay en las asambleas de la cooperativa?

9. ¿Conoce el reglamento interno de participación de COSAR? **Repreguntas:** ¿Cómo lo valora? ¿Hubo sanciones a grupos, productores? ¿Debería permanecer el reglamento o no?

10. ¿A qué le atribuye usted la permanencia de todos los apicultores a la cooperativa en los tiempos difíciles, de crisis?

11. ¿Se lograron diferencias de precio en la comercialización de la miel? Qué puede comentarnos de este tema?

12. ¿Se realizaron inversiones para el funcionamiento interno de la cooperativa.? ¿Cuáles fueros y qué resultado tuvieron?

13. ¿Cuál fue el rol de los actores “líderes” en cuanto a: “compromisos, comunicación, dedicación, internalización de la visión, gestión de conflictos, perseverancia, entre otros”?

Repreguntas: ¿Qué hacían? ¿Cómo los vio? ¿Qué le pareció? ¿Cuál fue el rol de los técnicos? ¿De los productores líderes? ¿El gerente? ¿El presidente? ¿El Consejo?

14. ¿Ante un conflicto, quién intermediaba para que los objetivos de la organización permanezcan?

Repreguntas: ¿Qué actores visualiza usted que pusieron mucho compromiso y dedicación en la conformación y trayectoria de la cooperativa?

15. ¿Cómo analiza la capacidad de convocatoria por parte de los líderes?

16. ¿Qué actor recuerda que se encargaba de mantener a todos informados sobre la marcha de la cooperativa, los objetivos a perseguir, etc.?

17. ¿Considera que fue acertada transitar todo este camino? ¿A qué actor/es le atribuye la conducción de la elección de camino? (técnicos, productores líderes, gerente).

18. ¿Usted cómo considera las características de los liderazgos que tuvo la cooperativa?

19. ¿Cómo considera el rol que tuvieron los programas de las instituciones (INTA, Cambio Rural, APDR, ministerios) en la conformación y consolidación de la cooperativa?

Repreguntas: ¿Piensa que si no hubiese estado Cambio Rural se podría haber conformado y consolidado la cooperativa? ¿Que aportó? ¿Piensa que si no hubiese estado el PROAPI se podría haber conformado y consolidado la cooperativa? ¿Qué aportó?

¿Piensa que si no hubiesen estado presente los Ministerios de Agricultura (Nación y provincia) con los programas de promoción a la calidad y exportación se podría haber conformado y consolidado la cooperativa? ¿Qué aportaron?

¿Cómo jugó el Programa Apícola de la APDR en la conformación de la cooperativa? ¿Qué aportó?

20. ¿Cómo era la articulación entre los programas? ¿Había complementación entre los programas de la APDR; Cambio Rural, PROAPI, el Ministerio?

21. ¿Cómo considera usted la relación que existió en todo este proceso (conformación de COSAR) con la parte política (intendentes, ministros, senadores, etc); las instituciones del medio (otras cooperativas, centro comercial, sociedad rural) y con las empresas de la cadena de valor (exportadores, proveedores de insumos, bancos, financieras, mutuales)?

22. ¿Cómo considera el rol de las tecnologías resumidas de las aplicadas en la consolidación de la cooperativa?

Repreguntas: La aplicación de un plan sanitario, ¿benefició a la cooperativa en cuanto a tener una calidad uniforme para vender? En general, ¿las tecnologías contribuyeron a sostener o aumentar la producción?

22. Las tecnologías aplicadas por los grupos de COSAR, ¿sedujeron a otros productores/grupos a ingresar a la cooperativa?

23. ¿La aplicación de las buenas prácticas de manejo en todos los productores resultó positiva para la cooperativa, se tradujo en un aumento en el precio de la miel, seguridad en la comercialización?
24. ¿Los registros favorecieron o no la aplicación de las buenas prácticas de manejo, la demostración que se dice que hacemos verdaderamente se hace?
25. El trabajo grupal, la reuniones de grupo, las intergrupales, la reunión de equipo técnico, ¿en qué etapa de la trayectoria aportaron? ¿Qué recuerda que aportaron?
26. Las reuniones en la EEA Rafaela con el gerente, técnicos, representante de cada grupo, ¿aportaron a la conformación y consolidación de la cooperativa? ¿Qué aportaron?
27. ¿Existía continuidad de las tecnologías aplicadas cuando comenzó en la cooperativa? ¿La forma organizativa? ¿Es igual, mejoró o empeoró?
28. Hoy, ¿sería el mismo apicultor si no hubiese estado en la organización? ¿Cómo se imagina que estaría?
29. ¿Qué otras cosas quiere comentar que no le pregunté?

ENTREVISTAS A TÉCNICOS Y GERENTE DE COSAR

1. ¿Por qué decide ser técnico o gerente de los grupos de apicultores/cooperativa?

Repreguntas: Momentos que recuerda. ¿Qué problemas/oportunidades decidieron abordar a través del grupo? ¿Cómo es el nivel de participación en las reuniones? ¿Cuáles eran las motivaciones de la participación?

2. La vinculación con otros grupos antes de conformar la cooperativa, ¿como sucedió?

Repreguntas: ¿Qué ayudó a que se puedan juntar? ¿Alguna vez dudaron? ¿Tuvieron problemas? ¿Que encontraron para lograr confianza en el otro? ¿Por qué? ¿Cuál fue el rol de los técnicos? ¿De los programas del Estado? ¿De los productores representantes de los grupos?

3. ¿Por qué se decide conformar la cooperativa COSAR? ¿Cómo fueron los primeros pasos?

Repreguntas: ¿Recuerda quién/quienes fueron claves en impulsar la organización? ¿Y qué hechos fueron claves?

4. ¿Cuáles fueron las etapas o hitos claves para la trayectoria de la cooperativa?

5. ¿La mayoría de los socios comercializa por intermedio de la cooperativa? ¿Por qué? ¿Cómo influyeron e influyen en la consolidación de la cooperativa? ¿Por qué?

6. ¿Existen intercambios (opiniones técnicas, comerciales) entre productores de diferentes grupos?

7. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones de las principales líneas de trabajo que COSAR decide realizar? ¿Se siente identificado en estas líneas de trabajo? ¿Hay participación?

8. ¿Conoce el nivel de participación que hay en las asambleas de la cooperativa?

9. ¿Qué opina del reglamento interno de participación de COSAR? **Repreguntas:** ¿Cómo lo valora? ¿Hubo sanciones a grupos, productores? ¿Debería permanecer el reglamento o no?

10. ¿A qué le atribuye usted la permanencia de todos los apicultores en la cooperativa en los tiempos difíciles, de crisis?

11. ¿Se lograron diferencias de precio en la comercialización de la miel? ¿Qué puede comentarnos de este tema?

12. ¿Se realizaron inversiones para el funcionamiento interno de la cooperativa? ¿Cuáles fueron y qué resultado tuvieron?

13. ¿Cuál fue el rol de los actores “líderes” en cuanto a: “compromisos, comunicación, dedicación, internalización de la visión, gestión de conflictos, perseverancia, entre otros”?

Repreguntas: ¿Qué hacían? ¿Cómo los vio? ¿Qué les pareció? ¿Cuál fue el rol de los técnicos? ¿De los productores líderes? ¿Del gerente? ¿Del presidente? ¿Del Consejo?

14. ¿Ante un conflicto, quién intermediaba para que los objetivos de la organización permanezcan?

Repreguntas: ¿Qué actores visualiza usted que pusieron mucho compromiso y dedicación en la conformación y trayectoria de la cooperativa?

15. **¿Cómo analiza la capacidad de convocatoria por parte de los líderes?**
16. **¿Qué actor recuerda que se encargaba de mantener a todos informados sobre la marcha de la cooperativa, los objetivos a perseguir, etc.?**
17. **¿Considera que fue acertada transitar todo este camino? ¿A qué actor/es le atribuye la conducción de la elección de camino? (técnicos, productores líderes, gerente)**
18. **¿Usted cómo considera las características de los liderazgos que tuvo la cooperativa?**
19. **¿Cómo considera el rol que tuvieron los programas de las instituciones (INTA, Cambio Rural, APDR, ministerios) en la conformación y consolidación de la cooperativa?**

Repreguntas: ¿Piensa que si no hubiese estado Cambio Rural se podría haber conformado y consolidado la cooperativa? ¿Qué aportó? ¿Piensa que si no hubiese estado el PROAPI se podría haber conformado y consolidado la cooperativa? ¿Qué aportó?

¿Piensa que si no hubiesen estado presente los Ministerios de Agricultura (Nación y provincia) con los programas de promoción a la calidad y exportación se podría haber conformado y consolidado la cooperativa? ¿Qué aportaron?

¿Cómo jugó el Programa Apícola de la APDR en la conformación de la cooperativa? ¿Qué aportó?

20. ¿Cómo era la articulación entre los programas? ¿Había complementación entre los programas de la APDR; Cambio Rural, PROAPI, el Ministerio?

21. ¿Cómo considera usted la relación que existió en todo este proceso (conformación de COSAR) con la parte política (intendentes, ministros, senadores, etc); las instituciones del medio (otras cooperativas, centro comercial, sociedad rural) y con las empresas de la cadena de valor (exportadores, proveedores de insumos, bancos, financieras, mutuales)?

22. ¿Cómo considera el rol de las tecnologías resumidas de aplicadas en la consolidación de la cooperativa?

Repreguntas: La aplicación de un plan sanitario, ¿benefició a la cooperativa en cuanto a tener una calidad uniforme para vender? En general, ¿las tecnologías, contribuyó a sostener o aumentar la producción?

22. Las tecnologías aplicadas por los grupos de COSAR, ¿sedujeron a otros productores/grupos a ingresar a la cooperativa?

23. ¿La aplicación de las buenas prácticas de manejo en todos los productores resultó positiva para la cooperativa, se tradujo en un aumento en el precio de la miel, seguridad en la comercialización?

24. ¿Los registros favorecieron o no la aplicación de las buenas prácticas de manejo, la demostración que se dice que hacemos verdaderamente se hace?

25. El trabajo grupal, las reuniones de grupo, las intergrupales, la reunión de equipo técnico, ¿en qué etapa de la trayectoria aportaron? ¿Qué recuerda que aportaron?

26. Las reuniones en la EEA Rafaela con el gerente, técnicos, representante de cada grupo, ¿aportaron a conformación y consolidación de la cooperativa? ¿Qué aportaron?
27. ¿Existía continuidad de las tecnologías aplicadas cuando comenzó en la cooperativa? ¿La forma organizativa? ¿Es igual, mejoró o empeoró?
28. Hoy, ¿sería el mismo apicultor si no hubiese estado en la organización? ¿Cómo se imagina que estaría?
29. ¿Qué otras cosa quiere agregar?