



Articulación público-privada con debilidad institucional: Emprender desde la construcción de capital social y el aprendizaje colaborativo [§]

Luisa Mayoral*

Sebastián Álvarez**

Resumen

Son pocas las evidencias empíricas que analizan el proceso de formación y consolidación de las Redes Tecno-económicas para el Desarrollo Local desde una perspectiva de Economía Social. Este es un trabajo acerca de una experiencia concreta de articulación público-privada en la ciudad de Tandil (Argentina). Por el lado público, se tienen diferentes organismos del Estado municipal y nacional, entes descentralizados como el INTA y autónomos como la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Por el lado privado, un grupo emprendedor constituido en la actualidad como empresa cooperativa. Hay varios elementos que hacen particular a esta experiencia: es un emprendimiento de mujeres, nacido del Programa Prohuerta del INTA, conformado luego como grupo de Cambio Rural no campesino y que más tarde se transforma en una cooperativa de trabajo. En todo este trayecto, su supervivencia y desarrollo están marcados por una exitosa y continuada articulación entre lo público y lo privado. Consecuentemente, se abordan los aspectos más importantes de esta articulación, su recorrido dinámico y su estado de situación actual, con el objetivo de identificar y analizar las etapas por las que transitó la red, los aprendizajes emergentes y la consecuente proyección futura de la experiencia. Se trata de una investigación exploratoria y por lo tanto, no parte de hipótesis previas. La metodología utilizada es el análisis de caso.

Palabras clave: desarrollo local; redes; capital social; emprendedores; economía social.

Abstract

There are few empirical evidences that analyze the process of formation and consolidation of tecno-economics networks for local development with an economic social approach. This is a work about a concrete experience of public-private articulation in the city of Tandil (Argentina). On the public side, there are different agencies of the municipal and national State, decentralized entities such as INTA and autonomous entities such as the Universidad Nacional del Centro de la Provincia de

[§] Recibido 15 de mayo 2018 / Aceptado 16 de agosto 2018.

* Doctora en Ciencias Económicas, Centro de Estudios en Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (CEA-FCE-UNICEN). Correo electrónico : mayoral@econ.unicen.edu.ar; mayoral.luisa@gmail.com

*** Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Secretaria de Extensión Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (FCE-UNICEN/EXTENSION-UNICEN). Correo electrónico : sebastian.alvarez@rec.unicen.edu.ar

Buenos Aires. On the private side, an entrepreneurial group currently constituted as a cooperative enterprise. There are several elements that make this experience unique: it is a women's enterprise, born from the INTA's Programa Prohuerta, later formed as a non-peasant Rural Change group that later becomes a work cooperative. Throughout this journey, its survival and development are marked by a successful and continuous articulation between public and private. Consequently, the most important aspects of this successful and sustained articulation, its dynamic journey and its current state of affairs are addressed, with the aim of identifying and analyzing the stages through which the network traveled, emerging learning and the consequent future projection of the experience. It is an exploratory investigation and, therefore, does not start with a previous hypothesis. The methodology used is the case analysis.

Key words: local development; networks; social capital; entrepreneurs; social economy

Códigos JEL: O29; O17; M19

Introducción

La articulación entre lo público y lo privado para el desarrollo local, o entre lo privado y lo público, -según sea el lado desde que se la mire-, es un desafío siempre presente y un tema de las agendas pendientes de ambas esferas de actuación de personas, grupos, instituciones y organizaciones. La fugacidad en la convergencia de intereses, la multiplicidad de actores y sus acuerdos, los supuestos no explicitados, los momentos de euforia y de decepción, la culpabilizaciones recíprocas..., forman parte de una construcción donde queda clara tanto la necesidad como la naturaleza esquivada de tales intentos.

Así, con más dicho que hecho, las alianzas entre ambos sectores está más marcada por un vaivén de encuentros y desencuentros que por una historia de experiencias compartidas.

Lo que sigue es una excepción; una excepción exitosa y sostenida en el tiempo. No hay muchas pero las hay, y cuando esto sucede, se ponen en evidencia al menos dos hechos: 1) que es posible, 2) que puede estudiarse para intentar aprender de tal experiencia.

A continuación, un caso de articulación entre actores públicos y privados en la ciudad de Tandil, Argentina. Por el lado público, se tienen diferentes organismos del Estado municipal y nacional, antes descentralizados como el INTA y autónomos como la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Por el lado privado, un grupo fuertemente emprendedor constituido en la actualidad como empresa cooperativa. Hay varios factores que hacen particular a esta experiencia:

- es un emprendimiento de mujeres,
- es un proyecto nacido del Programa Prohuerta del INTA,
- es un caso de conformación de un grupo de Cambio Rural urbano (no campesino),
- es una cooperativa de trabajo,
- es un testimonio de articulación de lo público en más de una instancia (nación, municipio, organismos descentralizados, universidad) con lo privado,

- es un grupo que habiendo superado las fases propias de desarrollo grupal se reconvierte constantemente, cumpliendo al momento casi quince años de vida... y
- aunque cualquier combinación de estas razones alcanzaría para estudiarla, lo que la hace definitivamente distinta, es que todo esto se da en un mismo caso.

En consecuencia, se abordan los aspectos más importantes de esta articulación, su recorrido dinámico y su estado de situación actual, con el objetivo de identificar y analizar las etapas por las que transitó la red, los aprendizajes emergentes y la consecuente proyección futura de la experiencia.

El enfoque teórico predominante es el de las Redes Tecno-económicas, en el marco del Desarrollo Local y desde la perspectiva de la Economía Social. Finalmente, se trata de un estudio de caso en el marco de una investigación exploratoria.

Metodología

Son pocas las evidencias empíricas que analizan el proceso de formación y consolidación de las redes técnico-económicas para el desarrollo local dentro de una perspectiva de economía social. Es por ello que la metodología más adecuada para analizarlos parece ser el análisis de los casos que por su generalidad, a la vez que por su particularidad y potencial de comprensión de otras realidades próximas, se impone como la manera de acercarse a la problemática

Más precisamente, Yin (1989:23) considera el método de estudio de caso apropiado para temas prácticamente nuevos, pues indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, donde las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.

En el mismo sentido, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa y adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué estos fenómenos ocurren, permitiendo el estudio desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola teoría o variable.

Precisando en el proceso, Shaw (1999:65) recomienda construir el caso de acuerdo a la siguiente secuencia (que, por cierto, es la que se ha seguido en el presente trabajo): análisis en sitio, recolección de datos, transcripción y análisis inicial de las entrevistas y notas de campo, focalización en el análisis, comparación de los temas que emergen y codificación de la información, análisis profundo de la información, comparación sustantiva con los conceptos establecidos en la literatura, presentación del análisis al grupo, obtención del consenso y seguridad en la comprensión del análisis y elaboración final del trabajo.

La información aquí relevada proviene de fuentes secundarias y primarias.

Para la reconstrucción del proceso de aprendizaje de la red se realizaron entrevistas a miembros del grupo emprendedor (hoy cooperativa), en especial a dos de sus integrantes, que son las que han tomado un rol institucional activo de comunicación hacia la comunidad. También fueron entrevistados informantes clave de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN) y de la Agencia de Extensión Rural del INTA.

Asimismo, se utilizaron notas de prensa y documentos oficiales, en especial, del Municipio de Tandil, que sirvieron para ir marcando los avances del proceso reconocido públicamente.

En el mismo sentido, se contó con el Trabajo de Especialización de la Ing. Agrónoma Laura Patricia Mulazzi del año 2012, que aportó datos muy útiles y una mirada complementaria (desde el empoderamiento del género) a la que aquí se propone. De allí se pudieron obtener las impresiones de los funcionarios del municipio de Tandil, que a la fecha de realización de este trabajo, ya no se encuentran en actividad. Asimismo, en la etapa final se tuvo acceso a la tesis de licenciatura en Trabajo Social de la Lic. Silvia Ñumen, del año 2007, que permitió acceder a mayores datos sobre la etapa pre-cooperativa del "Grupo InTandil".

La observación no participante en ferias se utilizó a lo largo de todo el proceso de relevamiento, que duró poco más de dos años.

Finalmente, los datos obtenidos triangulados, procesados e interpretados a la luz del marco teórico, que se aborda a continuación, conforman el caso sobre el que aquí se informa.

Marco teórico

La emergencia de nuevos emprendimientos y emprendedores constituye una temática que ha tendido a despertar creciente interés durante la última década entre académicos y decisores de políticas. En este contexto, surgen interrogantes referidos a la posibilidad de estimular y apoyar el surgimiento y desarrollo de emprendimientos, procurando identificar los factores que inciden en el proceso emprendedor. (Kantis et al, 2009).

No pocos de estos emprendimientos surgen producto de la marginación y sus hacedores buscan no tanto generar una opción de negocios, sino más bien formar parte del sistema (Bruton, Ireland & Ketchen, 2012). Estos intentos que, a menudo se encuadran en la economía informal, suelen recibir poca atención no sólo en la literatura de Economía -lo que podría hasta cierto punto, ser entendible por encontrarse fuera del marco legal, aún poseyendo legitimidad (Webb et al., 2009; McGahan et al., 2013)-, sino también en la de Administración, que se pierde así la oportunidad de comprender mejor el fenómeno emprendedor en contextos de bajo desarrollo de las instituciones¹, que es justamente, donde más se necesita (Davis & Cobb, 2010).

Por otra parte, y en paralelo, en las últimas décadas se ha hecho particularmente fuerte la convergencia de enfoques en torno a la noción de "Desarrollo local". En este sentido, la importancia de recuperar y poner en valor las especificidades locales, de estimular la creación de redes de aprendizaje y de interacción, así como de fomentar la participación y cohesión social, aparecen en varias de las formulaciones más conocidas de la temática (Manzanal, 2006).

En materia de corrientes teóricas que han influido en el actual planteamiento del desarrollo local, cabe identificar dos grandes líneas (Moncayo Jiménez, 2002 y 2003; Schejtman y Berdegué, 2004; Klein, 2005; Manzanal, 2006).

¹ En tal sentido, oportuno es recordar que las fuentes de cambio institucional reconocen fuerzas exógenas y endógenas (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977). Las exógenas están dadas, sobre todo, por la influencia de las instituciones y la tecnología, y son las que en América Latina presentan menor desarrollo relativo; pero, las endógenas están basadas en el reconocimiento del actor y de las organizaciones como fuentes de cambio y es aquí donde hay un vacío teórico y hasta, pre-teórico o exploratorio (Powell, 1991), cuyo abordaje podría ayudar a generar una teoría de la organización más rica y compleja.

Una destaca las ventajas de la proximidad para el desarrollo económico, y hunde sus raíces en la vieja teoría de aglomeración industrial formulada por A. Marshall de los años veinte.

La otra rescata la importancia de las instituciones, las organizaciones, los acuerdos, las normas..., encontrando su caracterización más conocida en los trabajos de Putnam.

Mientras que la primera conduce a una literatura centrada en la gestación y desarrollo de clusters, distritos industriales y a la innovación como fenómeno colectivo con un importante énfasis en la cooperación entre empresas, el aprendizaje interactivo y el desarrollo de conocimientos tácitos y específicos de cada territorio, la segunda centra su atención en el capital social y la construcción de redes como recurso de un colectivo social basado en reglas y normas compartidas, constituyéndose así en un recurso que no es ni individual, ni grupal, ni macro social, sino comunitario. Con todo, y a pesar de sus diferencias de enfoque ambas vertientes reconocen que los factores tradicionales de producción tienden a perder relevancia, a favor de los factores intangibles (la cultura, las redes, las normas, los acuerdos en función de los intereses, etc.).

Algunas aproximaciones destacan que estos entramados estrictamente locales deben complementarse con conexiones externas: horizontalmente con otras instancias locales, o con otros niveles superiores del Estado. La cooperación entre territorios favorece la búsqueda de complementariedades y la transferencia de conocimientos, a la vez que permite obtener las economías de escala necesarias para ciertas acciones. Por otra parte, las relaciones políticas que se tejen en ámbitos intergubernamentales permiten a los gobiernos municipales obtener recursos financieros o apoyos institucionales para mejorar las condiciones de negociación con los actores privados (Darmohraj, 2004).

Para algunos autores, la denominada “Economía social” presenta la posibilidad de generar inclusión social a través de la pertenencia a emprendimientos productivos sociales. Así, Coraggio (2005, 2011) la considera como inseparable de la cultura, pues sus participantes no se guían solamente por consideraciones utilitaristas sino que intervienen, además, valores de solidaridad y cooperación. Esta visión es compartida por Durán y Lukez (2002), para quienes estos emprendimientos se sostienen en valores tales como la solidaridad, la creatividad, la conciencia comunitaria y la sustentabilidad, con lo cual no son pensados exclusivamente como un instrumento de reducción de la pobreza sino como un espacio generador de inclusión social a través del trabajo y la recuperación de los derechos.

En este sentido, el cooperativismo y la empresa cooperativa tienen mucho que aportar, como parte del entramado de actores relevantes de la economía social para el desarrollo local². Así, los valores cooperativos que se construyen en torno a la idea de compartir, participar en un proyecto común, realizando aportes y obteniendo de tal modo, la satisfacción de necesidades de una manera equitativa³ son rápidamente

² Por supuesto, no se trata de igualar Cooperativismo a Economía Social, pues se trata de categorías que comparten algunos elementos comunes pero no pueden asimilarse, ya que en un caso la reciprocidad sucede dentro de la unidad productiva cooperativa y en el otro, se genera en el marco de una economía territorial.

³ La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada en el Congreso Centenario realizado en Manchester en 1995, estableció que la cooperativa “es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”, reconociendo así, el carácter voluntario y asociativo de la empresa cooperativa, como así también el fin: la satisfacción de necesidades y aspiraciones comunes a todos los asociados y la forma de gobierno: autogestión democrática. Por su parte y finalmente, la definición deja bien claro que las cooperativas son empresas. Esto ISSN: 2344-9195 <http://www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista> / <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/index> Pymes, Innovación y Desarrollo – editada por la Asociación Civil Red Pymes Mercosur
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

asociables a la temática del desarrollo local a partir de la dinamización de los agentes, con la que comparte no pocas aproximaciones, sino también estrategias y sobre todo, estos valores.

Ciertamente, es muy difícil pensar una articulación sostenida entre actores públicos y privados, con miras al desarrollo local sin pensar en la participación de las empresas cooperativas.

Sin embargo, no debe desconocerse que en los últimos años se han generado cooperativas por motivos diversos, con lo cual al impulsar un proyecto de desarrollo local es menester analizar de qué modo se las genera, con qué objetivos y qué rasgos se van consolidando a lo largo del tiempo. En tal sentido, las relaciones técnicas, económicas y sociales que puedan crearse deben apuntar al fomento de la cultura emprendedora, la formación de redes asociativas entre actores locales y la construcción del capital social (Kliksberg y Tomasino, 2000). Parafraseando a Albuquerque (2004), se requiere fomentar la cultura solidaria, proactiva y emprendedora, alejada de la lógica del subsidio.

Finalmente, y sin pretensiones de exhaustividad, desde el enfoque de la sociología de innovación, la articulación entre actores públicos y privados es tratada en el marco de las redes de innovación (o redes tecno-económicas), por ejemplo, por Callon et al. (1995), a partir de una concepción teórica y una metodología para su análisis. Así, la red de innovación es entendida como el conjunto coordinado de actores heterogéneos – centros de investigación, empresas, organismos financieros, usuarios y poderes públicos – que participan colectivamente en la elaboración, producción y distribución de una innovación.

Es más, según Callon (1995, 2001), el proceso de formación de estas redes, los actores que las componen y sus formas de interacción, conducen a un nuevo modelo supra-organizacional para la innovación, basado en redes y ya no en empresas, organizaciones, centros de investigación u otros actores aisladamente considerados.

Este proceso de construcción de redes de innovación – partiendo del reconocimiento de la existencia de diferentes intereses, visiones y lógicas de acción de los actores – se plantea como un camino de sucesivas traducciones, de naturaleza evolutiva, en busca de un lenguaje común que permita establecer un lazo inteligible entre visiones heterogéneas.

Así, estos intentos, negociaciones, idas y vueltas logran su propósito cuando conducen a instancias de convergencia (acuerdos alrededor de intereses comunes), para producir acciones y establecer relaciones que perduren en el tiempo (producto de la durabilidad y robustez logradas)⁴

es: necesita de la combinación de los factores productivos, capital, trabajo, insumos y tecnología. Las cooperativas llevan sus productos al mercado y compiten en un marco de igualdad con otras organizaciones para lo cual deben manejar similares parámetros de eficiencia, eficacia y competitividad que el resto de las empresas que compiten con ella, sin por ello dejar de lado su naturaleza social y su finalidad de servicio, para lo cual se hace necesario establecer el cómo, y el cómo apunta directamente a los valores. Asimismo, la propia Alianza Cooperativa Internacional señala que “Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”.

⁴ En un extremo, el resultado es la irreversibilidad y corresponde a un acuerdo que se fortalece, que excluye la vuelta atrás y hace previsibles las traducciones posteriores. En la realidad se encuentran diversos grados de irreversibilidad, asociados a la durabilidad y robustez de la red, que se construyen en el desarrollo de
ISSN: 2344-9195 <http://www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista> / <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/index> Pymes, Innovación y Desarrollo – editada por la Asociación Civil Red Pymes Mercosur
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

Asimismo y durante esta construcción, suelen operar como facilitadores uno o varios “actores claves”, que generalmente son personas que disponen de la legitimidad para convocar y ser traductores de las distintas visiones existentes; esto es, individuos capaces de identificar intereses comunes para lograr convergencia.

En este proceso se crea un espacio, donde los actores comparten un mismo discurso (alineamiento) y se genera un conjunto de reglas y procedimientos para el funcionamiento de la red (coordinación).

Finalmente, es preciso destacar que esta convergencia es producto de una serie de interacciones también evolutivas y sujetas a revisión, en la que es posible encontrar las siguientes etapas: 1) análisis del contexto y problematización, 2) negociación y convergencia y 3) funcionamiento y 4) resultados y sostenibilidad.

Es por todo lo expuesto, que las redes socio-técnicas son en sí mismas un proceso de aprendizaje y no sólo un resultado, y es de tal forma, que deben ser estudiadas.

La investigación empírica y sus resultados: el caso Savia Serrana

Como se adelantó, este artículo se basa en un estudio de caso contemporáneo: el caso de Savia Serrana, una cooperativa de trabajo de la ciudad de Tandil que elabora conservas de frutas en almíbar, berenjenas, encurtidos, salsa criolla, licores y otros alimentos similares en la Sala Comunitaria de Elaboración de Alimentos en el ex Mercado Municipal de Tandil, con un puesto de venta compartido con otros emprendedores en ese mismo lugar, y que además los comercializa en comercios regionales y ferias en Tandil, Buenos Aires y otras localidades de la Argentina. A continuación, los principales hallazgos del proceso de construcción de la red.

Resultados

Los inicios: De Pro-Huerta a In-Tandil

El grupo que luego dará origen a la cooperativa Savia Serrana nació en el marco del Programa Pro-Huerta en el año 2001 en Tandil⁵ (Provincia de Buenos Aires, Argentina). La gran oportunidad/problema surgió en 2004, cuando una vez superada la etapa de producción y comercialización casera, el grupo se planteó el objetivo de crear a partir de este emprendimiento inicial una fuente de trabajo digno y volver al sistema, del que habían quedado marginadas. En palabras de dos de sus fundadoras:

“Esta Cooperativa surge a partir de la crisis del 2001, éramos estudiantes de cursos del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), pero sobre todo madres que buscábamos una solución. El trueque fue la primera experiencia que tuvimos, en aquel momento. Pero hacía falta prepararse para el futuro. Así que seguimos estudiando en el INTA, con el programa Pro Huerta” (Silvia, 26-10-15)

la misma. Los procesos de aprendizaje y convergencia son fundamentales para alcanzar alto grado de irreversibilidad.

⁵ Según se expresa en nota de prensa del 6/2/14: En la ciudad de Tandil, con una población de más de 150 mil habitantes, el Ministerio de Desarrollo Social ha promovido el crecimiento de la [economía social](#) por medio de [apoyos económicos](#) y [entrega de insumos](#) a cooperativas de trabajo, mutuales y emprendimientos familiares que buscaban aumentar la capacidad productiva de sus proyectos. En esa tarea, ha resultado esencial el trabajo territorial realizado por el [Centro de Referencia](#) que Desarrollo Social instaló en Tandil: un espacio desde el cual equipos interdisciplinarios del ministerio, junto a organizaciones sociales y autoridades municipales, implementaron algunas estrategias de desarrollo local (<http://www.desarrollosocial.gob.ar/protagonistas/savia-serrana-el-dulce-resultado-del-trabajo-cooperativo/>)

ISSN: 2344-9195 <http://www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista/> / <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/index> Pymes, Innovación y

Desarrollo – editada por la Asociación Civil Red Pymes Mercosur

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

“Nos encontramos con que la mayoría de los que hacían el curso tenían huerta en sus casas (y además eran mujeres). La idea era tener un trabajo digno con la fabricación de nuestros productos. No éramos desocupadas. Eso siempre lo recalco. Todas las personas estaban en distintas situaciones, algunas eran trabajadoras informales. Nunca tuvimos un Plan Trabajar⁶...no es que no nos hubiera venido bien, pero nosotras queríamos generarnos un trabajo digno. Volver al sistema: ése era nuestro deseo...Queríamos volver al sistema, a tener un ingreso con un trabajo digno. Salsa de tomate. Mermeladas. Caramelos. Barritas. Aperitivos...Hacíamos de todo, pero cada una en su cocina” (Araceli, 21-10-17)

Efectivamente, en estos años primeros años, el grupo producía fundamentalmente dulces, conservas y licores, para consumo propio y para su entorno próximo, y aunque esto era en sí mismo una actividad económica, sus posibilidades de continuidad estaban muy acotadas por su naturaleza informal. Y fue así, como, en busca de una solución recurrieron nuevamente al INTA y luego, al municipio.

“Al momento de ir a vender lo que producíamos, bromatología nos hacía sacar los productos porque no estábamos inscriptas. Al no tener habilitación de bromatología no se podía seguir...Y así llegamos al 2004: quedábamos 21, después 16 que queríamos generarnos una alternativa. A partir de ahí y gracias a un programa de Cambio Rural, contamos con la ayuda de un técnico en alimentos que fue un formador para nosotras. Era un profesor de los cursos del INTA, de Mar del Plata y viajaba una vez por semana a Tandil. Era muy buena persona” (Araceli, 21-10-17).

Así nació a mediados del año 2004, el grupo IN-Tandil, con la fundamental participación del área de pasantías institucionales de la carrera de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires realizadas en el INTA Tandil. En una primera etapa, los integrantes del grupo (ocho personas) comenzaron por socializar sus experiencias e intercambiar información para paulatinamente plantear decididamente avanzar en otros aspectos centrales para la permanencia y afianzamiento de la actividad⁷

Los primeros desafíos y su superación

Para este grupo pre-cooperativo hubo dos grandes desafíos, que funcionaron como incidentes críticos y cuya superación dejó una huella en el grupo y contribuyó (visto desde una racionalidad retrospectiva) a tomar la decisión de constituirse como cooperativa. Estos fueron: 1) La inocuidad en la elaboración y 2) La generación de una marca y comercialización de los productos.

“De a poco se fue dando. Empezamos en un lugarcito prestado en la iglesia de Luján, El padre Fabián” nos prestó la cocina y la adaptamos. El colaboró mucho cuando nadie lo hacía. ...Yo de pronto me encontré con que en mi huerta tenía 62 kilos de zapallo y no sabía qué hacer con ellos. Allí fue donde una compañera dijo: yo sé hacer el dulce de zapallo a la cal, otra dijo: yo pongo el azúcar, y otra, yo pongo los frascos... Y ahí fue la primera vez que trabajamos juntas en el mismo espacio. Ese día éramos 8. El técnico nos preguntó: ¿Cómo se sintieron?: Bárbaro: le dijimos y ahí empezamos a hablar de formar una cooperativa” (Araceli 21-10-17)

⁶ El Plan Trabajar es un programa público de empleo que se comenzó a aplicar en la Argentina durante el gobierno de Carlos Menem durante la gestión de Armando Caro Figueroa como ministro de Trabajo y se continuó en sucesivos gobiernos.

⁷ Para profundizar en estos aspectos ver Mulazzi, Laura P. (op. cit.)

ISSN: 2344-9195 <http://www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista> / <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/index> Pymes, Innovación y Desarrollo – editada por la Asociación Civil Red Pymes Mercosur
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

A esta altura, estaba claro que el lugar cedido en la parroquia era transitorio, así que recurrieron al municipio que prometió mejorar el lugar donde funcionaba el ex mercado local de la avenida Colón de la ciudad de Tandil. Sin embargo, esto no iba a ser inmediato: las reformas necesarias para habilitar el lugar iban a llevar casi tres años⁸.

En paralelo, el grupo empezó a articularse con distintas áreas del municipio (como la Secretaría de Desarrollo Social y el Área de Economía y Gestión y Obras) y presentó un proyecto para la compra del equipamiento necesario ante el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Como resultado de las intensas gestiones realizadas, el grupo empezaba a vislumbrar que quería constituirse como cooperativa de trabajo.

Araceli remarca: *“Mientras tanto seguíamos en la iglesia y en Inta nos seguía capacitando. Presentamos todo para pedir el subsidio a Desarrollo social junto con el municipio. Pusimos todo: las cocinas, las sartenes, el cuchillo largo, el cuchillo corto, el remo, los muebles para armar una oficina...todo...Eso fue un trabajo tremendo, todo por tres, porque de todo se necesitaban tres presupuestos... ¡Y salió aprobado y financiado!...Pero cuando el ministerio giró el dinero al municipio nos pidieron actualización y tuvimos que hacer todo de nuevo. Fue un tema... Todo lo tuvimos que aprender y a la vez ir limando asperezas...”* *“En octubre 2006 llegó todo y ahí ¿qué pasó? No entraban las cosas y la sala todavía no estaba lista”* (Araceli, 21-10-17)

Respecto a la marca de los productos el grupo tenía dos opciones: inscribir una marca colectiva a través del municipio o hacerlo por su cuenta. Se decidieron por la primera opción, por más flexible, rápida y sin costo, y porque garantizaba su difusión provincial y nacional. La principal desventaja radicaba en que podía ser utilizada por otro productor, por fuera del grupo. Esto era una preocupación... La forma en que esto se resolvió fue plantear que la conformación del Consejo Asesor debía componerse por un integrante del INTA, otro del área de Desarrollo Local del municipio y tres miembros de Savia, lo que les daría poder de veto para el ingreso de nuevos elaboradores. En efecto, la resolución de esta controversia se tradujo en prolongados debates hasta que el grupo aceptó la iniciación de las gestiones para la marca municipal y así, para octubre de 2005, la marca estaba inscripta y el grupo había superado su segundo gran desafío⁹

Silvia comentaba: *“El municipio nos inscribe la marca y hace un contrato de cesión de marca por 10 años”* *“Nosotras no sabíamos cómo hacerlo y pensábamos que salía muy caro...no era así...pero bueno, todo salió bien...nunca tuvimos un problema en ese sentido con el municipio”* (Silvia, 26-10-15)

Formar la cooperativa... pero ¿cómo?

“De 16 quedamos 4...pero ya pintaba lo asociativo. De esas 4 todas éramos mujeres y de 3 generaciones. Algunos nos dijeron que íbamos a mucha velocidad.

⁸ Según Ordenanza municipal del año 2004, el “Programa Local Habilitar” estaba destinado a las pymes (pequeña y mediana empresa) que elaboran productos alimenticios en el Partido de Tandil, y que se hallaran en condición de actividad informal. El Municipio aportaba 80 % del costo de las refacciones necesarias de la sala de elaboración en materiales y asistencia técnica. El elaborador reintegraba el monto en 24 cuotas, al Fondo creado para tal fin. Ver Ordenanza N° 9152/04

⁹ El equipo de trabajo se basó en aquello que mejor sabía hacer cada una. “Araceli tiene una gran habilidad para relacionarse con las instituciones, mientras que Leticia tiene un encanto particular para vender y generar vínculos comerciales con los compradores”, señala Silvia. (en nota de 6 de febrero de 2014) Sin interrumpir, es Araceli quien se anima a señalar el último gran ingrediente de este trabajo asociativo: “a Silvia le encanta la cocina, ama cocinar, y lo hace muy bien. Es una trabajadora avasallante, con su impulso nos hace pensar que todo es posible. En <http://www.desarrollosocial.gob.ar/protagonistas/savia-serrana-el-dulce-resultado-del-trabajo-cooperativo/>)

Tuvimos que aprender costos...nosotras de costos...NADA...nos ayudó un alumno de la Facultad de Ciencias Económicas. Aprendimos mucho y sobre todo aprendimos a no tirar todo por la borda a la primera de cambio” Araceli enfatiza: “Ante el NO...seguir adelante...” (Araceli, 21-10-17)

Que fueran mujeres no era un tema a pasar por alto. Todo este proceso de aprendizaje grupal estaba protagonizado por un colectivo de mujeres que salieron del ámbito doméstico y se lanzaron a una aventura de empoderamiento que está decididamente marcado por su género¹⁰. ..No era sencillo formar una cooperativa:

“Nos dijeron que estábamos locas, que éramos comunistas, socialistas,...de todo”- Nos dijeron: una cooperativa no sirve en Argentina, es una sociedad individualista. Hagan una sociedad de hecho. Seguimos golpeando puertas, hasta que en 2007 encontramos una contadora que nos ayudó. La contadora ya tenía experiencia en cuanto a cooperativas,... El espíritu asociativo estuvo desde el principio. Esta cooperativa fue autogestionada, aún antes de ser cooperativa” ...“Esto ya era salir de la informalidad...empezar a sacar la cabeza fuera del agua...pensar en volver a tener cuenta bancaria”... (Araceli, 21-10-17)

Empezar a recoger los frutos y seguir aprendiendo

De a poco la cooperativa empezó a salir públicamente con sus productos y surgió el desafío de vender. Así, en los aspectos comerciales, el grupo tomó capacitaciones tanto en estrategias de venta como en aspectos legales de marcas, cálculo de costos e impuestos, a través de jornadas municipales - organizadas por las Secretarías de Desarrollo Local y de Economía Social de la Nación- y por profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad local y del Instituto 75.

“La primera feria fue la de Luján, hace más de diez años. Aquella primera feria nos incentivó muchísimo, nos dimos cuenta que había productos que se vendían y otros no, y al saber hacer costos vimos que unos dejaban margen, otros no..., Nosotras sabíamos producir, no vender, así que tuvimos que aprender (Araceli, 21-10-17)

Con todo, y aún con dificultades, la comercialización siempre se ha mantenido en el eje estratégico: sin intermediarios, en gran parte en ferias locales, regionales y nacionales.

“Llevamos más de 300 ferias en alrededor de 10 años. Por ejemplo, fiesta de la flor en Escobar, Caminos y sabores, Sociedad Rural, Feria del bicentenario, Tecnópolis, Festival de la Sierra...” (Araceli, 21-10-17)

“Vamos a todas a las ferias a las que nos invitan” (Silvia, 26-10-15)

“Ahora la realidad es otra” “Estamos pensando y pensando en formar una cooperativa de consumo con la Asociación de docentes, CTEP, mesa de la economía social... queremos también tener nuestro espacio propio y ya empezamos a pensar en el traspaso a las nuevas generaciones” (Araceli, 21-10-17)

Aparecen nuevos actores y nuevos desafíos: la red se transforma

¹⁰ El trabajo de especialización de Mulazzi, Laura P. (op.cit.) remarca cómo el empoderamiento de las mujeres es central en este caso para comprender el proceso de construcción grupal. La tesis de Silvia Ñumen (op.cit.) permite profundizar en los detalles de estas primeras etapas del grupo precooperativo como un microemprendimiento comunitario productivo de características especiales.

En este proceso de sobrevivir y desarrollarse el grupo avanzó sobre la cohesión interna, trabajando en base a los valores cooperativos y autogestionándose, a la vez que buscaron apoyo externo de otros actores de la comunidad, intentando moverse en los dos grandes frentes que todo grupo operativo necesita: la cohesión interna y la adaptabilidad externa.

En los últimos años el caso ha tomado visibilidad y así, es fácil encontrar información en el sitio oficial del municipio, universidad local, prensa regional, etc. Por ejemplo:

- La puesta en marcha de la sala comunitaria con presencia de autoridades del municipio (intendente, secretario de Desarrollo Local, secretario de Desarrollo Social, y director de Bromatología) con declaraciones oficiales de satisfacción por lo logrado en conjunto¹¹
- La visita por parte de autoridades de otros municipios cercanos para conocer la Sala Comunitaria y replicarla en sus respectivas localidades (autoridades y emprendedores de Coronel Pringles y de Ayacucho)¹²
- La generación de ferias de la economía social desde la Mesa de la Economía Social y Solidaria de Tandil¹³ y los reiterados pedidos al municipio por la sanción de una ordenanza específica para la economía social por la Mesa de la Economía Social y Solidaria, que ha presentado un proyecto por Banca XXI.¹⁴
- La creación de programas específicos de comercialización como “Consuma Dignidad” desde el Programa de Economía Social y Solidaria (PESS) de la UNICEN¹⁵ y “El mercado en tu barrio” con participación del municipio (Secretaría de Desarrollo Económico Local), la subsecretaría de Agricultura Familiar del Ministerio de Agroindustria de la Nación y la Universidad Barrial, con auspicio del programa “El mercado en tu barrio”, de los Ministerios de Producción y Agroindustria de la Nación¹⁶

11 El intendente Miguel Lunghi afirmó en 2009: “Estamos consolidando un espacio que da trabajo genuino y dignidad a pequeños emprendedores y cooperativas”. El secretario de Desarrollo Local, Pedro Espondaburu, señaló que: “La propuesta aspira a lograr que los pequeños productores puedan contar con una sala con número de habilitación y así poder comercializar sus productos en el mercado formal, recibiendo además apoyo en la producción, con capacitación permanente, y asistencia técnica para la comercialización. Espondaburu destacó también que se prevé que esta iniciativa se sume a la que se llevó adelante anteriormente entre el Municipio y el INTA, con el grupo asociativo Savia Serrana, que también utiliza las instalaciones habilitadas. (<http://www.tandil.gov.ar/novedades/10137/MAS-OBRA-Y-TRABAJO-PARA-NUESTROS-EMPREENEDORES.html>)

12 En nota del 22/07/2016 se observa que : La Secretaría de Desarrollo Económico de Tandil recibió la visita de Nadia Maradeo, coordinadora de la oficina de Empleo del municipio de Coronel Pringles, quien recibió asesoramiento para el armado de una sala de similares características en la mencionada ciudad. (<http://www.treslineas.com.ar/tandil-ejemplo-desarrollo-social-productivo-n-1410102.html>). Asimismo, en nota del 28/06/2016 puede leerse que : Un grupo de pequeños productores de nuestra ciudad en compañía de la Lic. María Victoria Etchevest, titular de la Dirección de Pymes, Cooperativas y Empleo de la Municipalidad de Ayacucho, visitaron el pasado viernes 26 de junio la Sala Comunitaria de Elaboración de Alimentos de Tandil. (<http://www.laverdayacucho.com.ar/general/16459-productores-locales-en-tandil.html>)

13 Ver detalles de la última feria en mayo del 2018 en <http://extension.unicen.edu.ar/nueva-feria-de-la-economia-social-y-solidaria-de-tandil-2/> En entrevista realizada a Marcos Pearson, coordinador del Programa de la Economía Social y Solidaria de la Secretaría de Extensión de la UNICEN, éste afirmaba que en la feria hay más de 200 emprendedores, que están recurriendo a sus saberes domésticos para crear trabajo y que alrededor de cien de ellos son de siete localidades vecinas, con lo cual la Feria que surgió como una alternativa de comercialización local se está convirtiendo en regional.

14 Ver por ejemplo: <http://extension.unicen.edu.ar/economiasocial/con-mucha-expectativa-avanza-el-proyecto-de-ordenanza-para-la-economia-social-y-solidaria-de-tandil/>; <http://www.ansol.com.ar/en-apoyo-al-proyecto-de-ordenanza-de-economia-social-y-solidaria-de-tandil/>

15 Ver <http://extension.unicen.edu.ar/desde-el-proyecto-consuma-dignidad-la-unicen-sigue-apostando-al-acceso-consciente-de-productos-locales/>

16 Ver por ejemplo : <https://www.eleco.com.ar/la-ciudad/el-sabado-dara-inicio-el-programa-el-mercado-en-tu-barrio/>

- El impulso a una red de consumo popular y solidario por la Asociación Civil Docentes de Tandil en conjunto con las Cooperativa Savia Serrana Limitada y otras cooperativas y microemprendimientos locales.¹⁷

- La aparición de la cooperativa en diversos anuncios promocionales del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, específicamente de la línea Argentina Trabaja¹⁸

- La visibilización de la experiencia en diferentes programas televisivos¹⁹

No es de extrañar esta visibilidad externa por cuanto una vez que las redes son exitosas, se transforman en fuente de prestigio, para todos los actores tanto públicos como privados, que lo capitalizan –además- en el marco de sus propios intereses. Esto forma parte de las reglas de juego de una red público-privada. El grupo cooperativo lo sabe y hace público su reconocimiento a las instituciones que forman parte de la red, en toda oportunidad que se presenta. Esta es una constante a lo largo de toda la investigación realizada, así por ejemplo:

“Savia es el resultado del trabajo de articulación entre organismos (INTA, municipio, secretarías locales y nacionales...provincia, universidad...) y nosotras” (Araceli y Silvia 20-09-2017).

Mientras tanto, la cooperativa se posiciona en términos de ser una empresa local, que produce alimentos con materia prima local, que cuida el medio ambiente (por ejemplo, con el reciclado de frascos) y que desde su experiencia de 14 años de trabajo autogestionado, promueve una manera de trabajar en red para el desarrollo local, pero también para objetivos superadores, como la propia vida. En tal sentido, el cartel situado en la puerta de la Sala comunitaria da testimonio de su sentir cooperativo actual (ver figura 1).

17 En oportunidad de la Jornada de Consumo Popular y Solidario en agosto de 2016, la licenciada Laura Farcy -quien estuvo a cargo de la jornada y es socio fundadora de la Cooperativa de Consumo Consol Limitada-; y Analía Badone, integrante de la Asociación Civil Docentes de Tandil, explicaron la propuesta. Así, Badone señaló *“Lo que buscamos es construir un consumidor más activo”*, mientras Farcy precisó: *“que conozca desde dónde se producen los productos que consume, con qué materiales están hechos y que no se deje engañar por los precios”*. (<https://www.eleco.com.ar/interes-general/docentes-y-cooperativistas-impulsan-una-red-de-consumo-popular-y-solidario-en-la-ciudad/>)

18 <http://www.desarrollosocial.gob.ar/protagonistas/savia-serrana-el-dulce-resultado-del-trabajo-cooperativo/>

19 En entrevista a Analía Badone, una de las socias de la actual cooperativa, nos comentaba: *“una vez estuvimos en Cocineros Argentinos,(...)estuvimos en un programa de Lalo Mir, de Martin Granovsky también, que fueron formas también de visibilizar la cooperativa y todas las ferias, etc.”*

Figura 1: Cartel publicitario de Savia Serrana (junio 2018)



Discusión

Si algo queda más que claro a partir de la descripción del caso “Savia Serrana”, es que el grupo ha transitado por un proceso de construcción y consolidación de una red de actores humanos e instituciones, comprometidos con el desarrollo local y que en ese trayecto se ha creado capital social, aprendiendo colaborativamente, hacia adentro y hacia afuera no sólo de la cooperativa, sino de la propia red.

¿Qué significa que se aprende colaborativamente hacia adentro y hacia afuera asumiendo la perspectiva de la economía social? Significa:

- Que nadie es dueño del saber y que todos lo son.
- Que en realidad no hay un saber, sino múltiples saberes, derivados de distintas disciplinas, miradas, experiencias y trayectorias.
- Que en el trabajo conjunto y en la construcción de vínculos, se aprende a partir del diálogo entre estos distintos saberes, produciendo conocimiento y soluciones adecuadas y apropiables.
- Que este conocimiento se difunde y se comparte no sólo entre los actores, las instituciones y la red en cuestión, sino hacia otras instituciones, actores y redes en formación.

- Que en este proceso de construcción de redes en clave de economía social se apuntalan procesos estratégicos de asociatividad y eficiencia colectiva, fortaleciendo el entramado socioproductivo de un territorio.

Lo anterior no sólo surge de la interpretación de los dichos de los entrevistados, sino que se palpa claramente en el modo de hacer y de ser cotidiano de los actores involucrados a lo largo del tiempo, hasta que la sensación del observador es la de estar ante un proceso tan natural que no necesita mayor explicación.

Se vive así y no podría ser de otra manera...

Más específicamente y aún con avances y retrocesos y también, solapamientos y cambios de velocidad y hasta de dirección, esta coherencia entre el pensar, el decir y el hacer asumiendo la perspectiva de la economía social se ha mantenido a lo largo de todas y cada una de las etapas que son necesarias para la formación de una red tecnológica.

Así, la red pasa por fases iniciales donde la problemática de origen está muy clara, luego transcurre por periodos de convergencia y traducción, con distintos actores e instituciones, pasa a una etapa de funcionamiento cuando empieza a operar como grupo autogestionado (y luego, como cooperativa), y por una fase de resultados, no sólo al final, sino durante todo el transcurso. Más concretamente, es posible identificar las siguientes etapas:

1) la de análisis del contexto y problematización:

A partir de la crisis del 2001 surgen distintos emprendimientos desde la informalidad, que pretenden crear fuentes de trabajo y sostén económico mínimo para las familias.

En este marco, algunos de estos intentos recurren a los saberes domésticos de las cocinas y es así como aparecen microemprendimientos que elaboran alimentos artesanales.

Estas transformaciones demandan al gobierno local un rol activo y una toma de posición clara respecto de las problemáticas de las cocinas familiares que elaboraban alimentos desde esta informalidad, buscando superar este estadio y garantizar la inocuidad.

En tanto, y en el caso estudiado, el grupo inicial va buscando asesoramiento puntual de algunos actores e instituciones mientras transcurre por su propio ciclo de vida grupal (formación, conflicto, normalización, funcionamiento y cierre o reconversión), que seguirá a lo largo de las etapas siguientes.

2) la de negociación y convergencia.

La negociación y convergencia más claras se observan precisamente en lograr exitosamente contar con un local de elaboración que cumpla las normas bromatológicas, merced al trabajo articulado de distintos actores e instituciones, que en más de una ocasión funcionan como mecanismos de traducción de las demandas del grupo.

Desde el ámbito público, se identifica con claridad el rol de articuladores de las secretarías, municipio y organismos descentralizados, hacia adentro de las instituciones propias y también respecto de los programas de nivel nacional.

Teniendo en cuenta que en las redes que involucran pequeños productores, los períodos de negociación son más largos, no sólo por sus limitantes estructurales, sino

además por la necesidad de financiamiento externo, puede decirse que la convergencia se ha logrado en tiempos relativamente cortos, lo cual ya es un indicio del potencial asociativo y de trabajo conjunto de sus actores.

Desde el ámbito privado, la capacidad de trabajo, la persistencia, el establecimiento de normas operativas y grupales, la autogestión y el liderazgo –no carismático, no personalista, sino transformacional, distribuido y contingente-, están presentes desde el principio hasta la actualidad.

Desde el ámbito público, y como ya se ha dicho, fue decisivo el involucramiento personal de muchos actores que han cumplido sus roles desde diferentes instituciones, a saber: Secretario de Desarrollo social del municipio, Técnico en Alimentos del INTA, Trabajadora Social de la UNICEN, distintos asesores del INTA, pasantes, alumnos y tantos más, que aportaron la capacidad técnica, la contención y el manejo de la dinámica grupal en el momento en que se necesitaban, operando además como traductores participes de la construcción de acuerdos.

3) la de funcionamiento:

Si se observan los objetivos por los cuales el grupo se constituyó, se coincidirá que arriban a una etapa, en la cual comienzan a tener el trabajo “dentro del sistema” que deseaban, cubrir deudas y aumentar sus ingresos. Es notable, en este sentido, cómo volver al sistema, volver a tener cuenta bancaria, no depender de un subsidio....eran motivaciones que estuvieron desde el principio y se sostuvieron a lo largo de todo el proceso.

Durante los primeros momentos de esta etapa de funcionamiento resultaba vital ir acompañando los tiempos de la red, los tiempos del grupo, los tiempos de la cooperativa y es donde se comenzó a visualizar la complejidad que esto significaba.

Con todo, tanto la empresa cooperativa como el grupo y la red funcionaban, mientras se iba creando capital social y aprendizaje colaborativo (creando acuerdos y respetándolos, gestionando con valores cooperativos en la dinámica diaria, diciendo lo que se hace y haciendo lo que se dice....) hacia adentro y hacia afuera, esto es: empezando a trascender la propia experiencia de los actores involucrados.

4) la de los resultados y sostenibilidad:

En la cooperativa se trabaja todos los días, se produce, se vende, se cobra, se paga, se hacen cálculos de costos...y se gestiona, como en cualquier empresa. Los productos son revisados a la luz de la disponibilidad de materia prima local y natural, mientras que la comercialización sigue apuntando a aquella definición primera que no ha cambiado, y que radica en vender sin intermediarios, en especial a través de ferias.

La cooperativa es conocida en el ámbito local y regional, se la utiliza a menudo como un ejemplo de articulación de los actores privados con los actores públicos y también de trabajo cooperativo en el marco de la economía social.

Esta fortaleza de la cultura se puede apreciar no sólo en sus manifestaciones observables sino también en la forma de trato interpersonal del grupo cooperativo, en la manera en que toman sus decisiones, en la forma en que se conducen en cada feria, en cada entrevista, en lo que dicen (y en lo que no dicen) en cada nota de prensa, en la construcción de una imagen hacia afuera de la cooperativa, en el reparto del trabajo... etc.

Ciertamente, existe un alineamiento muy logrado entre las conductas, los valores, las normas y una concepción de colaboración, de construcción colectiva, de autogestión, del trabajo como un derecho humano por el que vale la pena luchar, donde no es posible encontrar fisuras. Esto es: podrían repasarse rápidamente los valores sobre los cuales se construye el cooperativismo y todos estarían representados en esta experiencia.

Como limitante y factor crítico propio del grupo hay que mencionar que esta misma cultura cooperativa, que es una fortaleza para el grupo existente, es a la vez una debilidad si se piensa en la incorporación de nuevos miembros. No es fácil encontrar personas que entiendan de qué se trata Savia Serrana sin haber pasado por lo que pasaron estas mujeres. No es ninguna novedad que cuántas más situaciones críticas y de alto contenido emocional resuelve un grupo, más compacto se vuelve. Esto es entendible absolutamente, pero debe ser atendido si se busca la continuidad de la cooperativa y la incorporación de nuevas generaciones.

No obstante, hay limitantes desde el lado público también. Si se observan con detenimiento los desafíos actuales de la cooperativa se coincidirá en que es necesario recuperar aquella presencia y compromiso de actores públicos, que operen como traductores tanto en el sector público como en el privado, tal cual lo hicieron en su oportunidad.

Adicionalmente al análisis de las etapas es posible que durante la ejecución del acuerdo en el marco de una red de esta naturaleza, se presenten nuevas instancias de negociación, cuando existen cambios en el contexto, en el rumbo político económico macro, en las dimensiones del problema, en los actores involucrados, etc. Probablemente esto es lo que esté ocurriendo en la actualidad con esta red, en la que si bien se observa una fuerte participación de la universidad local, se hacen también muy palpables una serie de restricciones económico-financieras que apuntan a los programas nacionales, que el municipio y las provincias articulaban y que al momento han sido discontinuados.

Por otra parte, cuando los acuerdos se establecen sin una convergencia real detrás de objetivos comunes y sin una visión construida participativamente y de largo plazo, las diferentes visiones e intereses reaparecen en la primera oportunidad que pueden hacerlo y esto, nos remite nuevamente a las condiciones de debilidad institucional, mismas que se tomaron un respiro en esta experiencia y permitieron que el estado nacional y municipal, entes descentralizados, entes autónomos, emprendedores, técnicos, funcionarios, alumnos y muchas personas de buena voluntad se reunieran para aprender juntos en red, creando conocimiento específico y comunitario en el marco de un proyecto de desarrollo local y en clave de economía social.

Conclusiones

Este trabajo nació con la intención de recuperar la memoria del tránsito de una red público-privada de un caso único y particular de la ciudad de Tandil (Argentina).

Así, se identificaron y analizaron las etapas de construcción de esta red tecnológica, de forma de obtener aprendizajes emergentes para la teoría y la práctica organizacionales.

Ciertamente, estamos ante un caso en el que las políticas a nivel nacional han dado un marco claro al emprendimiento social y en el que la Secretaria de Desarrollo Local

del municipio ha jugado un rol preponderante. Estas condiciones han sido aprovechadas por un grupo emprendedor que tiene características óptimas para el aprendizaje y la innovación.

Por ello no es en ningún actor ni institución individualmente considerados que debe buscarse la explicación de esta exitosa articulación, sino en el proceso mismo de construcción de esta red, espacio en el que el aprendizaje colaborativo, el capital social y la innovación se han potenciado y hecho reales en sus consecuencias.

En este recorrido particular, se han puesto de manifiesto cuestiones que por su relevancia son destacadas a continuación:

- El potencial y la resiliencia de un grupo emprendedor de mujeres ante las crisis y dificultades.
- La importancia de que los municipios y las instituciones se alineen en pos de un proyecto de desarrollo local.
- La necesidad de contar con actores clave que actúen como traductores de las distintas visiones de los participantes y acompañen el proceso de formación de la red.
- El rol impulsor, democratizador, e innovador que un grupo cooperativo puede jugar no sólo como artífice de la economía social sino también como actor relevante del desarrollo social, económico, y ambiental en territorio.
- La importancia de trabajar sobre la búsqueda de acuerdos que superen las instancias individuales y trasciendan disciplinas y/o competencias institucionales cerradas en pos de la generación de un proyecto superador.
- La necesidad de actuar proactiva y oportunamente desde los ámbitos públicos si se quiere construir redes público-privadas, capital social y colaboración inter-institucional para un desarrollo local económico con inclusión social.
- La urgencia en capacitar a todos los actores, tanto públicos como privados, en el abordaje del desarrollo local, en especial, en cuestiones organizacionales como eficacia, eficiencia, coordinación... pero también en habilidades negociadoras que nazcan del reconocimiento de la diversidad de intereses y visiones, sin perder de vista los valores de solidaridad y cooperación, necesarios para construir una cultura y una consciencia comunitarias.
 - La posibilidad de aprovechamiento que surge de las experiencias asociativas positivas ya generadas en el espacio territorial, que pueden operar como inspiradoras e impulsoras de nuevas redes y acuerdos entre el sector público y el sector privado.

Finalmente, uno de los aspectos que surgen con más claridad del análisis de este caso es que es necesario seguir indagando en la identificación y análisis de experiencias que como la aquí estudiada ponen de manifiesto que es preciso co-construir formas de colaboración inter-institucional para la innovación de cara al desarrollo local y en clave de economía social.

Referencias bibliográficas

- Abramovay, R. (2006). Para una teoría de los estudios territoriales. *Desarrollo rural: organizaciones, instituciones y territorios*, pp. 51-70.
- Alburquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. German Agency for Technical Cooperation. *Revista Cepal*, 82, pp. 157-171.
- Aldrich, H.E. & Baker, T. (2001). Learning and legitimacy: Entrepreneurial responses Schoonhoven & E. Romanelli (Eds.), *The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*. pp. 207-235. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bruton, G. D., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(6), pp. 683-689.
- Callon, M. (1991). Réseaux technico-économiques et irréversibilités. In: Boyer, R.; Chavance, B.; Godard, O. (dir), *Les figures de l'irréversibilité en économie*. Paris, Éditions de l'école des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Callon, M. (1995). Algunos elementos para una sociología de la traducción: la domesticación de las vieiras y los pescadores de la bahía de St. Brieu. In *Sociología de la ciencia y la tecnología* (pp. 259-282). Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CSIC.
- Callon, M. (2001). Redes tecno-económicas e irreversibilidad. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina. *Revista de estudios sociales de la ciencia*, 8 (17), pp. 85-126.
- Callon, M; Laredo, P; Mustar, P. (1995). *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie. L'évaluation des programmes*. Paris, Economica.
- Coragio, J. L (2005). Desarrollo regional, espacio local y economía social”, Versión revisada de la ponencia presentada en el Seminario Internacional “Las regiones del Siglo XXI. Entre la globalización y la democracia local”, organizado por el Instituto Mora, México, 9-10/06/05.
- Coragio, J.L. (2011). Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital. Alberto Acosta y Esperanza Martínez (Editores), Abya Yala, Quito,
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), pp. 73-85.
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Corporations and economic inequality around the world: The paradox of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, pp. 35-53. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2010.08.001>
- Darmohraj, A. (2004). Relación público-privado en municipios. Identificación de capacidades institucionales en gobiernos locales para la captación de inversiones, Buenos Aires, Universidad de San Andrés, Departamento de Administración
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160/83
- Durán, D., y Lukez, B. (2002). Los microemprendimientos productivos: del desempleo a la ocupación. Documento de internet disponible en www.ecoport.net.

- Freeman, C. (1999). Innovation systems: city state, national, continental and subnational. In: Globalizaçã o inovacã o localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul, Brasil.
- Freeman, C. (1991). Networks of innovators: a synthesis of research issues. *Research policy*, 20(5), pp. 499-514.
- Gallicchio, E. (2003). El desarrollo económic o local. Estrategia económic a y de construcción de capital social. *Revista Estudios Centroamericanos*, 66, Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas".
- Gallicchio, E. (2003). "El Desarrollo Económic o Local en el marco de una estrategia de desarrollo integral. Reflexiones acerca del caso uruguayo". En Cuadernos del CLAEH No. 86/87. Montevideo.
- Gallicchio, E y Winchester, L. (2003) Territorio local y desarrollo. Experiencias en Chile y Uruguay. Santiago de Chile.
- Kantis, H. Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. BID – FUNDES Internacional. Colombia: Editorial Nomos SA.
- Kantis, H. Angelelli, P. y Gatt o, F. (2009) Nuevos emprendimientos y emprendedores: ¿de qué depende su creaci3n y supervivencia? Explorando el caso argentino. <http://www.litt ec.ungs.edu.ar/pdfespañol/litt ec-DT2001-02. pdf>, Fecha de consulta: 2/05/2009.
- Klein, J. (2005). Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalizaci3n neoliberal. *Revista EURE - Revista De Estudios Urbano Regionales*, 31(94), pp. 25-39.
- Klisksb erg, B. y Tomassini, L. (2000). (Compil.) *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo/Fundaci3n Felipe Herrera/Universidad de Maryland/FCE, Buenos Aires, Argentina.
- Koschatzky, K. (2002). Networking and knowledge transfer between research and industry in transition countries: Empirical evidence from the Slovenian innovation system. *The Journal of Technology Transfer*, 27(1), pp. 27-38.
- Manzanal, M. (2006). Regiones, territorios e institucionalidad del Desarrollo Rural. M. En Manzanal, G. Neiman & M. Lattuada (2006), *Desarrollo Rural. Organizaciones, instituciones y territorios*, pp. 21-50.
- Marshall, A (1920). *Industry and Trade*. 3º Edici3n, Londres: MacMillan.
- McGahan, A. M., Zelner, B. A., & Barney, J. B. (2013). Entrepreneurship in the public interest: Introduction to the Special Issue. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), pp. 1-5. Disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sej.1151>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), pp. 340-363.
- Moncayo Jiménez, E. (2003). Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿hacia un nuevo paradigma? *Revista de economía institucional*, 5(8), pp. 32-65.

- Moncayo Jiménez, E. M. (2002). Glocalización: Nuevos enfoques teóricos sobre el desarrollo regional (Sub Nacional) en el contexto de la integración económica y de la globalización. *Desafíos*, 7, pp. 50-99.
- Mulazzi, Laura P. (2012). Incidencia de la participación en el empoderamiento personal y familiar, el poder de agencia y la autogestión comunitaria de un grupo emprendedor liderado por mujeres. Trabajo final Especialización en Desarrollo Rural. Escuela de Postgrado. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.
- Nelson, R. (1993). *National innovation systems. A comparative analysis*. Oxford Univ. Press.
- Nelson, R.; Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Bellknap Press of Harvard University Press.
- Ñumen, S. (2007). Alternativas para el desarrollo local. Estudio de caso Grupo INTandil Microemprendimiento comunitario productivo. Tesis Lic en Trabajo Social. UNICEN
- Powell, R. (1991). Absolute and relative gains in international relations theory. *American Political Science Review*, 85(4), pp. 1303-1320.
- Powell, R. (1981). *In the Pursuit of Power and Plenty*. University of California, Berkeley.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The american prospect*, 4(13), pp. 35-42.
- Schejtman, A., & Berdegué, J. (2004). Desarrollo territorial rural. *Debates y temas rurales*, 1, pp. 1-53.
- Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), pp. 59-70.
- Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3), pp. 492-510. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/228246917_You_Say_Illegal_I_Say_Legitimate_Entrepreneurship_in_the_Informal_Economy
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. London and Singapore: Sage. Disponible en <http://dx.doi.org/10.2307/2094862>.