

Gestión de proyectos
productivos comunitarios

ENTRE LA TRADICIÓN Y EL MERCADO

El caso de la Asociación de Apicultores
Autónomos de Cacha (APICA)

Gestión de proyectos
productivos comunitarios

ENTRE LA TRADICIÓN Y EL MERCADO

El caso de la Asociación de Apicultores
Autónomos de Cacha (APICA)



Margarita Manosalvas Vaca

REG. 18824494
CUT. 2822
BIBLIOTECA - FLACSO

Gestión de proyectos productivos comunitarios. Entre la tradición y el mercado.
Margarita Manosalvas Vaca

1era. edición: Ediciones Abya-Yala
Av. 12 de Octubre 14-30 y Wilson
Casilla: 17-12-719
Teléfonos: 2506-247 / 2506-251
Fax: (593-2) 2506-255 / 2 506-267
e-mail: editorial@abyayala.org
www.abyayala.org
Quito-Ecuador

FLACSO, Sede Ecuador
La Pradera E7-174 y Diego de Almagro
Quito-Ecuador
Telf.: (593-2) 3238888
Fax: (593-2) 3237960
www.flacso.org.ec

Diseño y Diagramación: Ediciones Abya-Yala

ISBN 13 FLACSO: 978-9978-67-194-8

ISBN 13 Abya-Yala: 978-9978-22-795-4

Impresión: Producciones Digitales Abya-Yala
Quito-Ecuador

Impreso en Quito Ecuador, febrero 2009

Esta tesis fue financiada por el Fondo de Solidaridad

BIBLIOTECA - FLACSO - ECUADOR
Fecha: 25/03/2009
Categoría: _____
Procedencia: _____
Código: _____
Ejemplar: FLACSO SEDE ECUADOR

Tesis presentada para la obtención del título de Maestría
en Políticas Públicas con mención en Gestión del Desarrollo
Margarita Manosalvas Vaca
Directora: Betty Espinosa

Índice general



Introducción.....	13
Capítulo I	
Objeto de estudio y categorías.....	19
Aproximaciones teóricas.....	23
Enfoque accional.....	27
Enfoque de sistemas.....	35
Marco epistemológico.....	40
Capítulo II	
Antecedentes y contexto del caso de estudio.....	47
La apicultura.....	47
Presentación del estudio de caso.....	52
Capítulo III	
Contenido analítico del caso de estudio.....	79
Las condiciones particulares que posibilitan el surgimiento.....	79
La racionalidad como condición de la existencia de la organización.....	80
Las razones detrás de la apicultura.....	82
De las mediaciones y los objetivos.....	83
La metamorfosis del proyecto o el paso de la relacionalidad a la racionalidad instrumental.....	84
Actores y sentidos.....	90
Habitus y formas de adhesión en APICA.....	94
Relaciones de poder.....	98
Mecanismos de coordinación y estructura en APICA.....	102

Los flujos de procesos de trabajo en APICA.....	113
Un rápido análisis del manejo de los recursos financieros.....	116
Capítulo IV	
Conclusiones.....	125
Anexos	
1. Procesos del área operativa	131
2. Gráfico de ventas.....	144
3. Listado de socios y capacidad productiva por socio.....	145
4. Evolución cosechas en los últimos 15 años	145
5. El método de investigación	146
Bibliografía	151
Listado de entrevistas.....	154

Índice de cuadros



Cuadro # 1: evolución de la producción mundial de miel de abeja del 97 al 2001. Fuente FAO.	50
Cuadro # 2: producción y precio de la miel de abeja por país en orden descendente de volumen producido. Elaboración y fuente FAO. Datos al 18 de febrero de 2004	51
Cuadro # 3: periodización de la Historia de APICA. Caracterizado a nivel organizacional, parroquial y nacional. Período de conformación: 80 – 86 / Período de crisis e intentos de autonomía: 86 – 90/ Período de formalización: 90 – 98 / Período de estancamiento: 1998 – 2004	85
Cuadro # 4: identificación de actores, roles e intereses a través de los 4 periodos de APICA. Período de conformación: 80 – 86 / Período de crisis e intentos de autonomía: 86 – 90/ Período de formalización: 90 – 98 / Período de estancamiento: 1998 – 2004 ..	90
Cuadro # 5: fuentes de poder y actores en APICA a través de los 4 periodos de APICA	101
Cuadro # 6: interacción y coordinación de actividades entre los distintos procesos de APICA	107
Cuadro # 7: graficación de la estructura de APICA en configuración empresarial.....	111

Cuadro # 8: organigrama de APICA.....	112
Cuadro # 9: análisis de entradas para la elaboración de productos, según la cadena de valor en APICA.....	114
Cuadro # 10: análisis de salidas de acuerdo a los macro-procesos, según la cadena de valor en APICA.....	115
Cuadro # 11: listado de préstamos obtenidos del FEPP desde el 85 hasta el presente.....	119

**A Orlando y Matheo con amor y gratitud
por haberme regalado el tiempo para armar esta tesis**

**A mis padres con amor y gratitud
por creer en mi y darme la fuerza para escribir esta tesis.**

**A mis profesores de la FLACSO y a los socios de APICA
con profunda gratitud, por haberme dado las herramientas
y los insumos para pensar esta tesis.**

Cuando Cronos estaba presente era él quien cuidaba de los hombres. Ahora que tenemos que cuidarnos a nosotros mismos, descubrimos que no existe tekhné ni sabiduría capaz de hacernos olvidar su ausencia... aunque ahora existen maestros en abundancia...no son capaces de superar la carencia más profunda...la incapacidad para fundamentarse a sí mismos...el hombre es autokrator precisamente porque es inválido,...cuando disponía de todo era porque Cronos lo guiaba, en consecuencia las tekhnai eran innecesarias, si ahora requiere de ellas es porque los dioses se han ido y necesita proteger su indigencia, lo que ha descubierto Sócrates es que con respecto a las tekhnai antropológicas, el hombre autónomamente es incapaz de gestionar la economía de la esperanza humana.

Gregorio Luri Medrano, España 1998
El proceso de Sócrates - El sentido de la epimeleia (cuidado de sí)

El principio de reciprocidad se funda en la idea de que la comunidad es la unidad mínima de reproducción de la vida social, económica y cultural de los hombres. Supone, además, que las normas éticas que regulan la existencia social tienen que fundamentarse en la necesidad de la existencia compartida, es decir, en la incapacidad de afirmarse individualmente.

La gramática social de la reciprocidad no trata de demostrar la necesidad del otro para afirmarme como yo, sino de la necesidad de los otros para afirmarnos como nosotros. ..Yo pienso, yo actúo, yo soy, son sólo extensiones parasitarias de la procesualidad del nosotros. En la coexistencia recíproca y necesaria del nosotros con el vosotros se extiende la esfera de lo social.

Wladimir Sierra Freire, Berlín / Quito 2002
Heterogeneidad estructural - El proyecto comunitario andino

En kichwa no tenemos una palabra para traducir pobreza, el significado más cercano puede ser huakchai, el sustantivo huakcho podría traducirse como huérfano, solo, triste. Este es el término más cercano y representa no solamente la condición de pobreza material sino que también representa un estado de ánimo, de soledad, de abandono. La huakchai, es un estar, no un ser...si una viuda por ejemplo esta huakchyacuni, eso no es para siempre, porque su familia y la comunidad velarán por ella.

Gina Maldonado
Conversaciones personales. Junio 2006

Introducción



Esta tesis trata sobre la gestión de proyectos productivos comunitarios. Se ha seleccionado este aspecto particular del ámbito del Desarrollo¹ como área de análisis a la que nos aproximaremos desde las 'Teorías de las Organizaciones'. De manera general, los proyectos productivos comunitarios se consideran una estrategia válida en las intervenciones de los organismos de cooperación para la superación de la pobreza.

Un elemento importante de la actual estrategia de Desarrollo económico y social de la región es la transformación de las estructuras productivas con énfasis en áreas que, sin ser determinantes en el actual contexto de la globalización, contribuyen en forma precisa a resolver dos de los problemas más críticos que enfrenta la región, como son el desempleo y la pobreza.²

Con esta línea de planteamientos y de propuestas, se promueve la creación de proyectos productivos comunitarios, principalmente en las zonas rurales, dando lugar a una variedad muy heterogénea de iniciativas.

Algunos estudios han reconocido que aún a pesar de importantes contribuciones de las instituciones de Desarrollo al fortalecimiento organizativo en las áreas rurales, en el Ecuador, los programas, planes y proyectos, han tenido escaso margen de efectividad en relación a los objetivos propuestos, "incluso se ha constatado que, por fuera de uno que otro proyecto exitoso, mientras más ONG intervienen en áreas indígenas, la pobreza no sólo que no disminuye, sino que se incrementa" (Ramírez 2002:103).

Uno de los principales componentes de intervención en el Desarrollo, por parte de las ONG, es la capacitación y asistencia técnica a los campesinos para gestionar sus proyectos productivos. Esta capacitación les provee de herramientas y tecnologías que han sido generadas, muchas veces, en contextos distintos a aquellos en los que se aplican. Por otro lado, los miembros de la comunidad como 'gestores del proyecto', poseen una cultura que los caracteriza y condiciona. Todo esto, unido a la capacidad que tienen los actores de modificar su propio entorno, da lugar a formas de organización y gestión que difieren de las originalmente propuestas y cuyas particularidades nos interesa conocer a través de esta investigación.

El caso escogido para este estudio es la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha – APICA, un proyecto productivo de origen comunitario, situado en una parroquia indígena rural de Chimborazo. Este proyecto comunitario ha permanecido relativamente estable por casi 22 años. Desde 1990 tiene gestión autónoma, es decir, se maneja sin mayor apoyo o ingerencia por parte de organismos externos. Las razones por las que se eligió este proyecto para el estudio son tres: i) La persistencia en el tiempo, ii) su relativa autonomía y iii) la situación socioeconómica en la que se desenvuelve el proyecto.³

El interés particular de la autora en este tema surge a raíz de la experiencia de trabajo en una ONG nacional, durante siete años. La interacción con distintos proyectos productivos en zonas de similares características a las del caso escogido, permitieron identificar ciertas limitaciones estructurales y de gestión que afectan a los participantes en tales proyectos; su vulnerabilidad socioeconómica para enfrentar el mercado, la persistencia de prácticas tradicionales y la baja efectividad en la implementación de herramientas modernas de gestión, se mostraban como evidencias de la poca viabilidad de este tipo de iniciativas.

Sin embargo, durante la maestría en Gestión del Desarrollo cursada en la FLACSO, aparecieron nuevos elementos para el análisis. Estos elementos provienen principalmente de las 'Teorías de las Organizaciones', las 'Teorías Económicas de la Gestión' y la 'Teoría Social', así surgió el interés de observar desde esta nueva perspectiva ¿cómo se gestiona un proyecto productivo comunitario? y ¿cuáles han sido los factores determinantes de su naturaleza y sostenibilidad?

El primer supuesto para este análisis es que, para poner en marcha un proyecto productivo es necesario que exista una organiza-

ción concreta y que por lo tanto, la forma de gestionarlo puede ser observada desde los enfoques y las variables de las 'Teorías de las Organizaciones'.

A decir de estudiosos de las 'Teorías de las Organizaciones', el estado actual en el que se encuentra este campo del saber aún no llega a constituirse en un campo orgánico de conocimientos, ni cuenta con una teoría omni-comprensiva de la realidad social que sea aplicable a todas las organizaciones y a su dinámica general. (Krieger.2001:50). Por lo tanto, se presentan aquí algunas de las principales corrientes teóricas que han determinado los avances en el campo de estudio de las organizaciones, a partir de allí se adoptan dos enfoques principales para abordar el caso. El 'enfoque accional' que haciendo uso de los métodos de la tradición cualitativa y basado en los postulados de la tradición comprensiva⁴, observa los aspectos sociológicos de las organizaciones, trata de comprender y revelar los valores y significados que los actores sociales dan a sus acciones, las interacciones entre sí y con su contexto. También haremos un abordaje desde el 'enfoque de sistemas'⁵, para observar los aspectos formales y estructurales de la organización; además, utilizando algunas herramientas de los métodos de la tradición cuantitativa se presentarán ciertos aspectos mesurables de la organización para profundizar en su comprensión.

Tradicionalmente estas dos fuentes teóricas han sido consideradas como perspectivas contrarias una a la otra, pero en la actualidad algunos estudios sobre organizaciones han logrado integrarlas. En esta investigación asumimos que estas dos perspectivas son complementarias para el análisis de las organizaciones⁶, por lo tanto se toman en cuenta elementos para el análisis y la comprensión, tanto de una como de otra perspectiva.

Como se explicará en el aparte metodológico, la intención de esta investigación no es la de establecer resultados que puedan generalizarse a todos los proyectos productivos, sino más bien la de aplicar las herramientas de análisis que, en éste y en otros casos, permitan conocer la naturaleza de una organización productiva originada en el ámbito del Desarrollo y la forma en que esta organización se gestiona.

Un método que se adapta a estos objetivos de investigación es el Estudio de Caso, este método permite integrar varias disciplinas y alternar el análisis desde distintas perspectivas con el fin de obtener un entendimiento más profundo de la situación y sus varias dimensiones.

Este documento está conformado por cuatro capítulos que tratan de abarcar el fenómeno desde los principios y teorías pertinentes, pasando por la descripción del caso, hasta llegar a las reflexiones particulares que ha provocado el análisis de la información.

En el primer capítulo se exponen las categorías de análisis, tratando de delimitar los conceptos y significados que definen el objeto de estudio, más adelante se establece un marco teórico general para la comprensión del desarrollo y la naturaleza de las organizaciones. Como veremos esta tarea no resulta fácil a priori, siempre existe el riesgo de no haber considerado todo el espectro, por la cantidad de teorías emergentes que pudieran seguir abonando para ampliar los enfoques en los que se centra el análisis.

El segundo capítulo contiene una corta introducción a la apicultura. El contenido no trata de ser exhaustivo, sino de exponer una visión general de los orígenes, el desarrollo y el estado actual de esta actividad productiva. Una segunda parte de este capítulo contiene la descripción del estudio de caso desde su contexto, el mismo que incluye información histórica de la comunidad en la que se asienta el proyecto, su geografía y algunos datos de su población. Al final del segundo capítulo se presenta una reseña de la historia de APICA desde sus orígenes hasta el presente, éste es un resumen del trabajo de recopilación y ordenamiento de datos en forma diacrónica, tomando como fuentes las actas de asambleas de la asociación, las entrevistas con miembros fundadores, personal de las ONG que han intervenido en el proyecto y la bibliografía disponible. Todos los resultados aquí presentados han sido construidos durante la investigación por la autora y han sido validados con los actores directamente involucrados, según el aspecto a tratarse.

El tercer capítulo contiene el análisis de los hallazgos presentados en el capítulo anterior. Este análisis se hace tomando como base los postulados teóricos propuestos en el primer capítulo. La primera entrada para el análisis se hace desde el 'enfoque accional' para definir la naturaleza de la organización, sus objetivos, los tipos de adhesión de los actores, las fuentes de cambio y de poder en APICA. Para ello se hace una periodización en la que se trata de caracterizar la situación del proyecto, de la comunidad y del país de acuerdo a cada fase identificada.

Una vez abordado el proyecto desde el método comprensivo sociológico, se presenta el análisis desde el 'enfoque de sistemas', este

enfoque permite establecer la estructura de APICA, su cadena de valor y los procesos productivos. Al final se hace un rápido análisis de la situación financiera del proyecto.

Las conclusiones de esta investigación se presentan en el cuarto capítulo y se refieren a los resultados obtenidos mediante el análisis desde los dos enfoques. Estas conclusiones se establecen en estricta correspondencia con los hechos registrados en el segundo capítulo, de ninguna manera pretenden ser definitivas, tienen la influencia de la naturaleza óptica de la autora, de su capacidad comprensiva y de las circunstancias en las que se realizó la investigación, por lo tanto reflejan una manera de ver el caso y no una verdad irrefutable.

Finalmente se adjunta como anexos la descripción de los procesos, el organigrama de APICA, gráficos de ventas, producción, listado de socios y capacidad productiva por socio y una explicación sobre el método, las herramientas y las fases de la investigación.

Hay que aclarar que las fuentes de información para la elaboración de estos cuadros han sido directas, muchas veces verbales, pues la organización dispone de pocos registros escritos que sirvan para estos propósitos, ventajosamente fue posible contactar a los propios actores, quienes de forma sorprendente (especialmente los socios fundadores indígenas) guardan un recuerdo muy fresco sobre los inicios y el proceso de APICA y se refieren a estos detalles con tal facilidad, que 'parece que hubiera sido ayer' cuando comenzó esta historia.

Notas:

- 1 El término DESARROLLO será referido constantemente aquí con dos acepciones. La primera: desarrollo con minúscula, se refiere al significado lingüístico de la palabra y la segunda, Desarrollo con mayúscula, para referirnos a la acción institucional de organismos locales, nacionales o internacionales con el objetivo de superar la pobreza en determinadas áreas y grupos sociales.
- 2 PROYECTOS COMUNITARIOS - de la Comunidad Andina de Fomento, a través del Fondo para el Desarrollo Humano (FONDESHU), creado en 1995, atiendo a los sectores rurales más pobres de la región, prestando apoyo financiero a iniciativas innovadoras y con alto impacto demostrativo, desarrolladas por las propias comunidades o a través de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG), fundaciones, cooperativas, asociaciones y otras entidades de la región. Este apoyo consiste en otorgar líneas de crédito, cuyas características dependerán del grado de impacto del proyecto, del nivel económico de los beneficiarios y recursos no reembolsables de cooperación técnica dirigidos a activi-

dades de fortalecimiento institucional y de capacitación que contribuyan al éxito y sostenibilidad de los proyectos.

- 3 En Cacha el 98% de la población es pobre por NBI .(SIISE 2001), de los cuales el 99% son indígenas.
- 4 Max Weber (1864-1920) postula que mientras la explicación se orienta a las ciencias de la naturaleza para establecer la relación de causa y efecto, la comprensión en las ciencias humanas debe revelar el sentido de una actividad o de una relación. Estas posiciones surgen principalmente a partir de la segunda mitad del siglo XX con autores recientes como Berger y Luckman (1966) acerca de cómo los actores definen la situación y la capacidad de estos para hacer valer ésta frente a otras definiciones alternativas. Schutz (1964) por su parte, basándose en las teorías de Weber, establece explicaciones en función de “tipos ideales de actores que actúan a fin de...” Finalmente Piercy Cohen (1968) distingue el enfoque “holístico” que procura explicar la acción como parte de un sistema en función de las características del todo y el enfoque “atomístico” que considera al sistema como resultado de la acción de las partes.
- 5 Este enfoque, concibe a las organizaciones de forma análoga a un organismo vivo, dirigido a su auto preservación. También de esta concepción se derivan las implicaciones de tecnología-organización estudiadas por Joan Woodward (realizados en 1958 y 1965), que dan lugar a las teorías de “sistemicismo socio-técnico”. Teoría de las organizaciones. Citado en David Silverman. 1975. Traducción al español de Ed. Nueva Visión. Cuaderno de Investigación Social. Buenos Aires.
- 6 Toda perspectiva permite comprender ciertos aspectos de un problema, pero limita la comprensión de otros. “Un modo de ver, es también un modo de no ver”, G. Poggi. (1965), “A main theme of Contemporary Sociological Analysis: Its Achievements and Limitations”. Brit. J. Sociol., 16 pp. 263-294. Este artículo de Poggi es analizado en el capítulo 10 del citado libro de D. Silverman (1975).

Capítulo I

Objeto de estudio y categorías



Este estudio asume que un proyecto productivo es un proceso de organización de ideas, acciones y recursos destinados a generar la capacidad de transformación y producción de bienes y/o servicios; en dicho proceso es posible distinguir en forma diacrónica las distintas etapas de su existencia, (generación y análisis de ideas, ejecución o implementación, operación, abandono) y en forma sincrónica, sus componentes principales.

El concepto de comunidad que interesa para esta investigación, no proviene únicamente de la perspectiva antropológica, sino también de la perspectiva socioeconómica, desde la que se han hecho interesantes aportaciones para actualizar su definición. J. Almeida por ejemplo, sobre la base empírica de estudios existentes acerca de las comunidades andinas de la sierra norte, llega a caracterizarlas como:

una forma peculiar de organización social campesina que se asienta sobre un medio ecológico difícil, en donde la utilización de recursos y la fuerza de trabajo -aspectos sustanciales para la producción y reproducción de grupos domésticos- se encuadra dentro de patrones culturales de cooperación específicos, que se han desarrollado fundamentalmente, bajo el imperativo de controlar las condiciones productivas y sociales adversas experimentadas por los campesinos indígenas de los Andes. (Campesinos y haciendas de la sierra norte. IOA 18981. Citado en Martínez 2002:22)

Se asume esta definición, por considerarla más apropiada al ámbito de nuestra investigación, pues a decir de Martínez la definición muestra dos elementos propios de nuestras comunidades, "las condicio-

nes ecológicas difíciles y los patrones culturales de cooperación”. Basándose en estudios recientes, Martínez establece dos características que se ajustan a las condiciones de las comunidades de los andes ecuatorianos: 1) asociación de familias para el uso de recursos, y 2) instrumento para la solución de los problemas que enfrentan las zonas rurales. (L. Martínez 2002:25), Por lo tanto las comunidades pueden definirse como asociaciones de familias que tratan de solucionar sus problemas básicos mediante prácticas sociales, formas de trabajo y relación, bajo la ingerencia de elementos culturales, religiosos o sociales, que con el transcurso del tiempo y de sus niveles de integración con el mercado capitalista, pueden haberse conservado o modificado. “Varios autores consideran que en las comunidades de los andes ecuatorianos predomina una lógica no mercantil que orientaría las relaciones de trabajo y en general las productivas de los campesinos”. (Martínez 2002: 46).

Lo comunitario se define como aquello perteneciente o relativo a una comunidad, por lo tanto podemos decir que un proyecto productivo comunitario es un proceso organizativo de asignación y utilización de recursos, destinado a generar capacidades para la producción de bienes y/o servicios, dentro de una comunidad asentada en condiciones socio-económicas desfavorables -sin que necesariamente el proyecto incluya a todos sus miembros- estos proyectos tratan de solucionar problemas básicos mediante prácticas de relación y de producción. Estas prácticas están influidas por elementos culturales, religiosos o sociales, provenientes tanto de la tradición como de la adaptación al contexto y de sus niveles de integración al mercado.

El concepto que se plantea aquí sobre los proyectos productivos comunitarios, nos lleva necesariamente a la categoría de ‘organización’, pues como vemos, éstos proyectos surgen de un proceso organizativo, lo que implica -cuando menos- la acción coordinada de varias personas, orientadas a un objetivo particular y en un contexto determinado.

El concepto y definición de qué es una ‘organización’, va a depender en mucho del enfoque desde el cual abordamos el tema. Para la sociología, por ejemplo, la organización, en cuanto formación social, puede referirse a una asociación, corporación, partido político, prisión, hospital, cooperativa, etc. Ésta sólo puede ser definida en términos mínimos, es decir, por los pocos rasgos comunes que estas formaciones tienen efectivamente. Según R. Mayntz (1972), un primer rasgo común

sería el carácter de totalidad articulada, con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones. El segundo rasgo; son creadas de manera consciente y orientadas hacia fines y objetivos específicos, y finalmente, las organizaciones están configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines y objetivos. (Mayntz 1972:47)

Krieger (2001:3) define una organización como el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común a través de una estructura de roles y de funciones y en una división del trabajo.

Desde las teorías no estándar, R. Cobbaut (2003) plantea que una organización se caracteriza por dos elementos: 1) su conjunto de reglas (sean éstas convenciones, enunciados normativos prescriptivos o prohibitivos, no prescriptivos), 2) la entidad colectiva. Los objetivos de esta entidad, no pueden reducirse a los objetivos de sus miembros de forma individual, puesto que las organizaciones existen para alcanzar los fines que los individuos no pueden alcanzar por sí solos, esto supone entonces, la complementariedad de comportamientos individuales, es decir, que la cooperación intencional de los miembros asegura la permanencia de la organización.¹

Ahora es necesario definir, lo que en este caso, se entenderá por 'gestión' como categoría de análisis, nótese que no se habla aquí de 'administración' o *management* como sinónimos, como suelen utilizarse en publicaciones especializadas, para describir el proceso de; diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas interactúan a fin de lograr las metas establecidas.

El término 'administración' en español, que puede ser asumido como la traducción literal de la palabra *management* en inglés, ha tenido mayor herencia como disciplina y cuerpo de conocimientos, tomando impulso desde Norteamérica, especialmente a partir de la famosa obra de Taylor titulada *Principles of Scientific Management*², publicada en 1911.

Tradicionalmente el *management* ha consistido en la aplicación del 'análisis de sistemas' a la empresa, más recientemente también se utiliza este término sin traducción, en países de habla hispana, para describir una nueva perspectiva o línea de pensamiento que, parte y a la vez se distingue de la primera, al incluir en el análisis organizacional ciertos elementos como las relaciones informales de po-

der, el concepto de estrategia y otros. Sin embargo, existe en esta última perspectiva un énfasis por realizar el análisis desde la posición de los 'gerentes' o los directivos de la organización, por lo que se le atribuye a este enfoque, un carácter prescriptivo (*one best way*), antes que descriptivo-analítico.

Por su parte el término 'gestión' tiene origen europeo. Ha sido utilizado con mayor intensidad en Francia, y nació con la ciencia de la administración pública.³ En español dicho vocablo ha sido usado como sinónimo de administración o más generalmente como una parte de ésta, en el sentido de la aplicación de los principios de la administración, de modo que el gestor es un procesador, un realizador de acciones. En algunos ámbitos la gestión se concibe como la expresión que apunta exclusivamente al funcionamiento de la administración y tiene un matiz de actividad secundaria o subordinada.⁴

A pesar de estas aplicaciones originarias, el término se está abriendo paso en el mundo empresarial y organizativo. Desde la década de los ochenta, 'gestión', como concepto emergente, comenzó a ser usado incluso como antónimo de administración, porque integraba en su campo de estudio además del ámbito interno de la organización (en sus aspectos formales e informales), consideraciones de tipo sociológico-accional y de contingencia-estrategia, ampliándose así el campo de actuación del 'gestor' hacia dentro y hacia fuera de la organización.

A lo largo de este estudio, 'gestión' se referirá a un campo síntesis de conocimientos (economía, sociología, psicología, derecho, etc.) que provee un conjunto de herramientas para ordenar las acciones que ha de llevar a cabo un grupo social determinado, para la consecución de sus fines. Este conjunto de conocimientos busca la flexibilidad situacional, combinando métodos comprensivos y prescriptivos, que permitan entender y agregar valor a los procesos y asignar adecuadamente los recursos.

Ahora bien, se ha planteado aquí como pregunta central del estudio, el interés de conocer la forma cómo se gestiona un proyecto productivo comunitario, cuáles son los factores determinantes de su naturaleza y de su sostenibilidad, por lo tanto resulta también necesario definir aquí el concepto de 'sostenibilidad' que, en este ámbito se refiere a dos criterios:

Un criterio económico - operativo: que analiza la capacidad organizacional para satisfacer objetivos presentes sin comprometer su capacidad de alcanzar objetivos futuros.

Un criterio financiero: que analiza la capacidad de la organización para cubrir tanto los costos directos de operación como los costos financieros y mantener el valor real de la cartera, cuando el retorno al capital, es igual o mayor al costo de oportunidad de los fondos en el mercado.

Nótese que aquí se ha mencionado la sostenibilidad y no la rentabilidad, o la maximización de utilidades. En este estudio los factores de sostenibilidad de un proyecto productivo no se refieren únicamente al ámbito financiero, sino también al económico y al operativo, no solamente toman en cuenta los resultados obtenidos, sino también a las capacidades disponibles en la organización para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

Aproximaciones teóricas

Esta investigación parte del supuesto que para poner un proyecto productivo en marcha, es necesaria la conformación de una organización y que por lo tanto, la forma de gestión de dicho proyecto puede ser analizada desde los enfoques y las variables propuestos por las 'Teorías de las organizaciones'.

Un interesante texto de Martínez Miguélez. (2003) sobre la elección de las teorías pertinentes al tema de estudio, menciona que es necesario dar mayor énfasis a lo más cercano (lo regional, lo nacional, lo latinoamericano) ya que comparte más nuestra cultura e idiosincrasia. También aduce que la exclusiva referencia a las teorías extranjeras, podría distorsionar la comprensión de la realidad propia, constriñendo los nuevos hallazgos de la investigación en moldes viejos, imposibilitando así la emergencia de enfoques originales e innovadores.

Conscientes de esta recomendación, cabe indicar que entre las teorías disponibles para el análisis organizacional y de gestión, no se encontraron aportes que permitieran seguirla; las teorías más difundidas sobre el tema provienen de Norteamérica y Europa, de entre éstas, se han elegido aquellas que podrían aplicarse con mayor pertinencia para la sustentación del estudio. Tratando de compensar esta ausencia en la de-

finición del contexto, y en la descripción del caso, se ha buscado caracterizar la realidad de la mejor forma posible, para que en el análisis, esa realidad, guarde sus diferencias y características sustanciales. En este intento, se ha usado la literatura disponible sobre la historia y la situación actual de las comunidades rurales en la región andina, producida por importantes investigadores ecuatorianos, muy cercanos a esa realidad, como Ernesto Salazar (2001), Luciano Martínez (2002) y Enrique Ayala Mora (2003), además de un valioso trabajo de investigación; *Estudio intercultural de Filosofía Andina*, de Josef Estermann (1998).

El interés por el estudio de las organizaciones ha recibido el aporte de varias ciencias y disciplinas; la sociología, la economía, la psicología, la administración, desde estas disciplinas se ha buscado explicaciones para el fenómeno organizacional, se han generado teorías, muchas de ellas con prescripciones de métodos y herramientas para la conducción de organizaciones. Mayntz afirma que la evolución de estas teorías reflejan la forma en que las personas han resuelto las cuestiones relativas a la organización en momentos concretos y con objetivos específicos.

Históricamente, sería interesante observar el proceso de formación y transformación de las organizaciones en el tiempo, pero esto no es posible hacerlo documentadamente, pues no existe una historia que abarque a todas las organizaciones, se trata de un proceso discontinuo y particular (es decir no universal), según la cultura y la sociedad en la que han existido. La creación progresiva de organizaciones y su desarrollo es un proceso que descansa sobre numerosos presupuestos especiales y que sólo llega a manifestarse bajo condiciones muy determinadas, como las que experimentamos en la sociedad industrial moderna. (Mayntz 1972: 13)

Las 'Teorías de las organizaciones' son la respuesta sociológica a la necesidad de conocer y entender a la organización, como formación social específica, desencadenante de comportamientos colectivos que se configuran entre la cooperación y el conflicto.

La división principal para el análisis de las organizaciones parte de la misma división de las ciencias sociales, entre dos planteamientos epistemológicos: el sistema y el actor. La tarea de establecer un marco teórico general para la comprensión de la naturaleza y el desarrollo de las organizaciones es harto compleja, a decir de los estudiosos en este tema, el estado actual en el que se encuentra este campo del saber no llega a

constituirse en un campo orgánico de conocimientos, por lo tanto, resulta útil y necesario resumir aquí algunos de los aspectos más significativos de los avances que presenta el estudio de las organizaciones:

- a) El análisis de las organizaciones comienza en las primeras décadas del siglo XX para responder a las interrogantes planteadas por los directivos de las mismas. Había entonces una preocupación principal por lo prescriptivo, tratando de ofrecer 'soluciones eficaces', más que por la comprensión misma de los fenómenos. Sin embargo, en la actualidad se puede ver que se ha incorporado una amplia gama de disciplinas y de esquemas conceptuales encaminados a la comprensión, los que han logrado respuestas más significativas.
- b) La visión inicial tendía a ser unilateral, concentrando la atención del estudio en un solo aspecto de la organización y dejando de lado otros, actualmente se puede ver que se ha puesto de manifiesto la interrelación existente entre diversos factores, dando lugar a un espectro más amplio en el campo de estudio.
- c) Esta ampliación del campo de interés, ha llevado a considerar la relación indisoluble entre la organización y su contexto.
- d) Los estudios comenzaron específicamente sobre la base de las organizaciones industriales. A medida que se han desarrollado conceptos y métodos de estudio más elaborados se han ido incorporando al análisis nuevos tipos o formas de Organización. (Silvermann 1975: 12)

Como ya se ha mencionado desde la introducción, las fuentes teóricas principales para estos avances en el campo de estudio de las organizaciones son dos: una corriente conceptual de tendencia inicialmente positivista y con gran influencia en el estudio de las organizaciones, el marco de referencia de la 'Teoría de Sistemas', basado en el enfoque 'estructuralista funcional' de Talcot Parsons y en las primeras teorías de la administración científica. Por otro lado, -y como alternativa planteada desde una posición más sociológica/hermenéutica,- surge el marco de referencia 'accional' basado en los planteamientos compresivos de Max Weber (1922) y tesis como las de Herbert Simon (1957), Michel Crozier (1987) y Alain Tourraine (1997) .

La visión de sistemas se sustenta sobre varios supuestos, uno de ellos es que las organizaciones están constituidas por partes interdependientes, valiéndose de los recursos interdisciplinarios de la Teoría General de los Sistemas y del estructuralismo funcional sociológico, "se analizan las necesidades para la supervivencia y adaptación

del sistema, y se especifican los mecanismos de autorregulación destinados a satisfacer dichas necesidades” (Silverman.1975:13). “El sistema implica una perspectiva externa que contempla la sociedad [y las organizaciones] desde la perspectiva del observador, de alguien no implicado”⁵. Esta visión tiende a otorgar a un ‘constructo social’,⁶ la facultad de pensamiento y acción, lo que según J.Habermas (1987) sería una ‘reificación’⁷, al atribuirle al sistema ‘acciones intencionales para su supervivencia’.

Para rebasar este problema han surgido varios autores que incluyen en su análisis el enfoque ‘accional’, atendiendo a la naturaleza y las estructuras de significados predominantes, el sistema de roles asociados a esas estructuras, la pauta característica del compromiso y la capacidad de los actores para imponer su definición de la situación. “La reproducción constante de la organización se considera, como un resultado de las acciones realizadas por los miembros para mantener sus estructuras simbólicas” (Moncada 1976). Se contempla esta reproducción desde la perspectiva de los actores.

Como ya se ha señalado, estas dos fuentes teóricas reflejan un debate actual de las ciencias sociales, entre lo estructural y lo accional, entre lo macro y lo micro, entre los actores y el sistema, entre postular que “la sociedad hace al hombre” (enfoque de sistemas) o que “el hombre hace a la sociedad” (enfoque accional).

Sobre la base de estudios recientes que buscan integrar estos dos enfoques⁸, se considera aquí que estas dos perspectivas son complementarias para el análisis de las organizaciones, cada una presenta elementos de análisis válidos para comprender la realidad organizacional, sin embargo, este intento de integrarlas presenta la dificultad de “los puentes” que el análisis deberá tender entre las dos perspectivas, tratando de superar las limitaciones de una al integrar el enfoque de la otra.

Para la descripción de la naturaleza de las organizaciones, la influencia de los objetivos en la estructura, el sentido de adhesión y las relaciones de los actores, partiremos de las Teorías de las organizaciones con el enfoque accional. Para completar el análisis expondremos el concepto de ‘configuraciones’ para observar y establecer la estructura de la organización, los procesos y la cadena de valor en nuestro estudio de caso.

Enfoque accional

Naturaleza y origen de las organizaciones

Desde el enfoque accional, la mayoría de autores coinciden en postular que el desarrollo de las organizaciones no puede verse aislado de su contexto, pues hay una relación entre estos dos elementos constitutivos de la sociedad que es recíproca y continua, si bien las organizaciones, en tanto grupos distintivos dentro de una sociedad, aparecen con los cambios que trajo la modernidad, su desarrollo y sus características en cada etapa de ese desarrollo no constituyen un proceso histórico universal.

...es más bien un fenómeno que descansa sobre numerosos presupuestos particulares y que llega a manifestarse bajo determinadas condiciones, así tenemos por ejemplo organizaciones propias de la sociedad industrial o de la era de la información, organizaciones propias de la cultura occidental o de la cultura japonesa, organizaciones propias de regímenes democráticos o totalitarios. (Mayntz 1972: 13)

Varios autores han tratado de establecer una definición de 'organización' con distintas perspectivas⁹, en este estudio se adopta la definición de R. Mayntz (1972), es una definición que surge después de analizar la evolución histórica de varios tipos de organizaciones.

... una formación social independiente y orientada hacia fines específicos que se distingue por una estructura diferenciada horizontal y verticalmente, representa un sistema de roles individuales asignados, que no están ligados personalmente a los miembros concretos que la integran en un momento determinado. Una característica decisiva de estas formaciones es 'su racionalidad', esto se refiere a la manera cómo la organización persigue su objetivo.

Desde un enfoque accional resulta necesario preguntarse; quiénes, con qué fines y en qué definición de la situación llegaron a conformar una organización, cómo se relaciona la pauta de expectativas y el tipo de autoridad legitimada dentro de la organización específica con el caudal de conocimientos característicos de la sociedad y con las 'constelaciones finitas'¹⁰ de significados de sus fundadores.

Crozier (1987:158), sugiere ver las organizaciones no como una circunstancia natural, sino como un 'problema por explicar', tratando de elaborar un modo de razonamiento que permita analizar y com-

prender las dificultades de la acción colectiva que debe definirse entre la cooperación y el conflicto de intereses divergentes. Este autor advierte que, antes de hacer una crítica o de plantear recomendaciones para la acción colectiva en una organización (a la que define como 'constructo humano') es importante conocer la lógica y la racionalidad propias, preguntándonos cuáles son los problemas que se intentó resolver a través de ellas y cuáles son las dificultades y restricciones que de ello se derivan. Además, un análisis desde esta perspectiva, puede llevarnos a identificar y comprender cómo se generan ciertos 'efectos contraintuitivos'¹¹ que a decir del autor, caracterizan a los asuntos humanos.

Objetivos de las organizaciones

Hemos dicho aquí que una característica diferencial de las organizaciones, es que están dirigidas, o fueron creadas con un fin u objetivo específico, un objetivo es un estado deseado de las cosas al cual se intenta llegar, utilizando medios y estableciendo estrategias. Como objetivo de la organización "debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, acciones y procesos que la llevan hacia un fin específico y no necesariamente aquello que reza en sus estatutos" (Mayntz 1972:75). No obstante, las organizaciones no mantienen los mismos objetivos a lo largo de su existencia, el cambio en los objetivos puede darse por varias causas en las organizaciones. Cuando una organización ya ha alcanzado su objetivo inicial (éste pudo haberse establecido para una sola vez, por ejemplo alcanzar el derecho al voto para las mujeres), se puede buscar una nueva fuente de significación para su continuidad y por lo tanto plantearse un nuevo objetivo.

Otra causa para un cambio en el objetivo, puede ser la influencia personal de sus miembros, sobre todo de aquellos en posiciones de poder. Aunque el objetivo establecido para una organización, no necesita coincidir con la idea (de objetivo) que tienen los distintos tipos de miembros, es a raíz de tal objetivo que se crea el conjunto de normas directrices dentro de una organización. Estas normas pueden ser generales o estar establecidas de manera más concreta; mientras más generales sean las normas, mayor es la influencia de la personalidad del actor en la toma de decisiones. Así entonces, los directores de las organizaciones pueden terminar estableciendo objetivos particula-

res que redefinen las normas y orientaciones de los rangos subsiguientes. (Mayntz 1972:91)

La tercera causa es el cambio en las condiciones sociales. Si bien la preservación de los objetivos es una tarea imperante en la organización, la rigidez de aferrarse a él en circunstancias que no permiten la actuación puede conducir a la decadencia o al hundimiento de la organización.

La última causa para el cambio de objetivos que citaremos aquí es el clima o 'constelación de valores' de los miembros. Sus actitudes valorativas no determinan lo que ha de hacerse, pero sí el cómo ha de hacerse (Mayntz 1972:86) y cuando este clima prospera en oposición a los objetivos originales de la organización, pueden surgir graves conflictos que terminan reorientándolos.

Actores en las organizaciones

El análisis de los actores en las organizaciones comienza por observar a los grupos e individuos involucrados, tratando de establecer sus lógicas de acción.¹²

Las teorías funcionalistas basadas en 'el sistema social' observan al individuo como parte de un sistema, allí, realiza determinadas acciones para cumplir con la función que le ha sido asignada, su comportamiento resulta como efecto de causas ambientales externas, por lo que, a mayor control sobre el ambiente, mayor control sobre el comportamiento y el cumplimiento de la función del individuo.

Cuando hablamos de actores estamos haciendo una opción por la perspectiva accional en la que el sujeto¹³ está conciente de su naturaleza y de su rol en el contexto. Siguiendo a A. Touraine (1993:286)

... sujeto no es [solamente] aquel que actúa conforme al lugar que ocupa en la organización social, sino el que modifica el entorno material y sobre todo social en el que está colocado, al transformar la división del trabajo, los modos de decisión, las relaciones de dominación y las orientaciones culturales. Sujeto y actor son nociones inseparables. Resisten en conjunto al individualismo que privilegia la lógica del sistema sobre la del actor, reduciéndolo a la búsqueda racional, por tanto calculable y previsible de su interés.

Al revisar los elementos para el análisis de los objetivos y las situaciones de cambio de estos objetivos, se ha hecho referencia constante al comportamiento, los significados y los valores de los miembros de la organización, poniendo énfasis en la capacidad que tienen los actores de influir, a la vez que son influidos por la realidad de la organización.

La actitud de un miembro potencial frente al objetivo de la organización, dependerá en mucho, de la manera cómo éste ha sido reclutado, de los motivos para su ingreso y para su permanencia dentro de la organización:

Se puede estar de acuerdo con los objetivos de la organización por considerarlos un valor en sí mismo, lo que genera un compromiso moral y una adhesión voluntaria, o puede admitirse el objetivo por coincidir con el propio interés, por lo que se genera un compromiso de tipo instrumental pero la adhesión sigue siendo voluntaria. Se puede ser indiferente a los objetivos, por lo que hay ausencia de compromiso y la adhesión es circunstancial. Puede rechazarse el objetivo, por lo que en lugar de compromiso se da una relación de alienación y la adhesión es coercitiva. (Mayntz; 1972: 144).

Una actitud positiva por parte de los actores respecto al objetivo de la organización, es determinante para un comportamiento adecuado al rol que le corresponda, así, aquello que sirve a la organización y a su objetivo, a través de la identificación normativa, puede convertirse en una necesidad personal para el individuo.

Por otra parte, la falta de claridad en los objetivos y la consecuente baja normativa dentro de la organización, pueden generar un efecto de 'selección adversa'¹⁴ de individuos que resulten contrarios a los intereses de la organización.

La naturaleza de la adhesión de los actores al sistema de normas vigente, se define de acuerdo a las orientaciones que ellos llevan a la situación y a la experiencia subsiguiente en la situación misma. La definición que los actores hacen de su situación, es una 'característica emergente' continuamente modificada por esa experiencia, a medida que actúan; validan, niegan o crean nuevas definiciones prevalecientes de la situación (Silverman. 1975: 247).

Cuando la concepción subjetiva de su definición de la situación se expresa en la acción, es posible hablar de 'tácticas' o de 'estrategias' de los actores, al observar esto se aprehende la naturaleza intencional de la acción social (Silverman. 1975: 233).

Puede decirse que un actor emplea una estrategia, cuando actúa regularmente de acuerdo con una idea establecida, respecto a las probabilidades para producir una respuesta en otros actores, a la expectativa de que esa respuesta resulte favorable a algunos de los intereses o fines que persigue. Estas estrategias pueden ser defensivas o agresivas, dependiendo de la situación en la que se encuentra el actor y de la interpretación que éste hace de ella. (Silverman. 1975: 234)

Siguiendo a H. Simon (1957), en este estudio se asume que las personas no son maximizadoras de utilidades como lo plantea la idea del 'homo economicus' en las teorías clásicas, Simon plantea una idea más realista, la de una 'racionalidad limitada', por la cual se busca satisfacer antes que optimizar. Así, Crozier traslada esta idea al campo de las organizaciones y define que la forma cómo se estructuran las organizaciones, son soluciones específicas y expone que dichas soluciones no son ni las únicas, ni las mejores, son siempre 'soluciones contingentes'. En esta línea, Olivier Favreau (1983) desde la 'Teoría de las Convenciones'¹⁵ aporta reconociendo que existen asimetrías en la información de los actores, por lo que aquellos que disponen de mayor información tenderán a desarrollar comportamientos oportunistas. Esto nos remite al uso, por parte de los actores, de 'estrategias' que les permiten obtener ventajas. No obstante para que una organización pueda alcanzar sus metas, es necesario que sus miembros desarrollen comportamientos cooperativos, por lo tanto, las acciones que emprenderán los actores serán una mezcla de comportamientos oportunistas y cooperativos, dependiendo de su definición de la situación, de las estrategias que estén en capacidad de usar y de la relación de fuerzas en juego.

Cambio en las organizaciones

Para Crozier (1987) el cambio organizacional es un proceso de creación colectiva, a través del cual los miembros de una colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y del conflicto, adquieren la capacidad cognoscitiva, de relación y organizativa correspondiente. Es un proceso de nuevas definiciones que permite establecer nuevos constructos de acción colectiva que expresan una nueva estructuración de los campos. (Crozier 1987:166)

El cambio organizacional también puede entenderse como una modificación en las reglas de juego o de la adhesión de los actores a las mismas; ambos procesos están interrelacionados; si la adhesión se debilita suficientemente, las reglas cambian, o si las reglas cambian, la adhesión deberá ser redefinida. Estas fuentes de cambio, pueden ubicarse externamente, internamente y en el medio de la organización (es decir como emergente de la interacción entre actores internos y contexto). Estos cambios no sólo se refieren a la relación con las presiones del ambiente externo (tecnológicos, sociales, económicos, etc.) y la estructura organizacional, sino que se regirá por las definiciones de la situación que empleen los participantes. El carácter físico del medio no hace más que poner límites, pero dentro de éstos es posible interpretar al ambiente de muy distintas maneras. Es probable que la reacción de los miembros de la organización ante una misma situación sea muy distinta.

El enfoque accional logra explicar el cambio a partir de la interacción de los actores, pues la acción que ocurre confirma ciertas expectativas de los actores y refuta otras. También involucra la obtención de ciertos fines, al tiempo que define que otras metas son imposibles de lograr. Los actores finalmente reorientarán sus acciones a la luz de la nueva situación; su interacción tendrá efecto sobre el caudal de conocimientos de la organización.

Para el análisis del cambio, es necesario considerar el desarrollo de la organización desde sus inicios. Un registro de los cambios puede observarse en las modificaciones de las normas, las mismas que reflejarán la forma en que los actores llegaron a una nueva definición de la situación, ésta puede ser impuesta por el contexto y en ese caso, el cambio será reactivo o puede ser definida intencionalmente por un grupo con poder de decisión, lo que determina un cambio planificado.

Mientras menos estandarizados están los roles, mayor impacto tendrán dentro de la organización ésta los cambios en los roles y adhesiones de sus actores. La presencia de nuevos actores, la ausencia de los anteriores o el cambio en las expectativas de los miembros, pueden suscitar cambios en el sistema de roles, en los compromisos, en la definición de la situación, en las acciones y en las consecuencias intencionales y/o no intencionales.

Con esta última premisa volvemos al dilema de los efectos contraintuitivos. Para Crozier, este dilema se sitúa en los medios que los actores utilizan, es decir la mediación ineluctable entre los fines que se

persiguen por un lado y los medios humanos que se deben emplear para alcanzarlos. “En esa mediación residen los constructos de la acción colectiva y la estructuración de los campos que estos instituyen”. (Crozier y Friedberg, 1987:159)

Poder en las organizaciones

Un aspecto importante del análisis organizacional, es la consideración de las relaciones de poder que se establecen entre los actores. El análisis estratégico del poder en las organizaciones fue introducido por M. Crozier (1964) y luego por E. Friedberg (1977), según este modelo, los actores entablan entre sí relaciones estratégicas de poder, controlando zonas de incertidumbre dentro de la organización (Krieger 2001:378). El juego estratégico de dos actores que se han hecho interdependientes, consistirá por un lado en salvaguardar su margen de libertad, manteniendo su comportamiento imprevisible (en una zona de incertidumbre), y por otro, tratando de limitar el margen de libertad del otro (mediante reglamentos, políticas, etc.). Toda relación de poder significa una relación dialéctica de mando y obediencia (Freund: 1968)¹⁶, en esta relación se establece un orden que se vincula a un fin. El poder se mueve como un continuo entre dos dimensiones; la fuerza y el consenso.

El poder no son sólo aquellas atribuciones que detenta la autoridad, en la estructura formal, o la apropiación de los medios para la realización de la acción, en el fondo, el poder es el resultado siempre contingente de la movilización de los actores, de las fuentes de incertidumbre que éstos controlan, dentro de la estructura informal, por lo tanto puede ser visto [además] como un recurso, como algo que se posee para usar en favor o en contra de determinados intereses. Son cuatro las áreas de incertidumbre que pueden ser utilizadas como fuentes de poder: maestría de una habilidad y especialización; relación de la organización con sus diversos contextos; control de la comunicación e información; la existencia de reglas organizativas generales.

En una organización hay varias dimensiones en las que se ejercita y se disputa el poder, éstas tienen que ver con la autoridad, con el control, con las capacidades y con la cultura:

- o Autoridad personal. Es la que se ejercita mediante el liderazgo y se relaciona con las características y aptitudes individuales que permiten

que a determinados directivos se les obedezca, respete y se acepten sus criterios, mediante el uso de solicitudes, persuasiones o sugerencias, más que por el ejercicio del poder y de la autoridad legal.

- o Autoridad legal. En las organizaciones se la reconoce como de tipo burocrático, asociado a la posición dentro de la estructura. Ésta suele definirse en términos de derechos y obligaciones, creando un campo de influencia dentro del cual se puede operar legítimamente con el apoyo de los demás. El uso de la estructura, leyes y reglamentos de las organizaciones, constituyen instrumentos racionales para el desempeño de tareas auxiliares.
- o Control de los recursos escasos. Si el recurso es escaso y alguien depende de su disponibilidad, entonces esto puede ser traducido a poder. La escasez y la dependencia son las claves de los recursos del poder.
- o Control, premisas y proceso de toma de decisiones. La habilidad para influir en los procesos de toma de decisiones, el vocabulario, estructuras de comunicación, creencias, actitudes, normas, procedimientos y controles discretos que ejercen una influencia fundamental en los resultados de las decisiones. Estos factores configuran las premisas de la decisión, trazando nuestro modo de pensar y actuar. El control en la toma de decisiones se observa en la capacidad de estructurar la atención en los asuntos de manera que defina la realidad del proceso de toma de decisiones.
- o Control del conocimiento y de la información. Controlando ambos recursos claves se puede influir sistemáticamente en la definición de la situación de la organización y así crear modelos de dependencia.
- o Control de jurisdicciones. La noción de jurisdicción alude a la relación entre los distintos elementos de una organización, así podemos hablar de límites entre distintos grupos de trabajo, o departamentos, o entre la organización y su entorno.
- o Capacidad para hacer frente a la incertidumbre. Es la habilidad de enfrentarse a las dudas que influyen en las operaciones diarias de una organización; implica un cierto grado de interdependencia.
- o Control de la tecnología. Se basa en la habilidad de manipular el poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines. Las organizaciones llegan a ser vitalmente dependientes de algún tipo de tecnología indispensable que puede convertir sus ingresos en gastos.
- o Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal. Los actores de la organización cultivan alianzas informales y redes de trabajo, incorporando la ayuda e influencia de aquellos con una importante posición en el dominio en que estén operando.

- o Simbolismo y dirección del pensamiento. La capacidad de unos para persuadir a otros de establecer realidades que apoyen los intereses que desean conseguir.
- o Género y dirección de las relaciones de género. Muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo, que inclinan la vida de la organización a favor de un sexo en detrimento del otro. Esto se encuentra presente en el lenguaje, rituales, mitos, historias y otros modos de simbolismos que forman la cultura de la organización.
- o Cultura y poder. Las condiciones del “aquí y ahora” bajo las cuales una persona, grupo u organización llegan a depender de otras, y las fuerzas históricas que modelaron el escenario de la acción, ambos nos llevan a la definición de cultura, tanto en su dimensión social como organizacional.¹⁷

Enfoque de sistemas

Un sistema solo puede observarse “en términos de la acción recíproca de sus elementos constitutivos...busca descubrir leyes generales de carácter estadístico y probabilístico” (Krieger 2001:39). El primer aporte de este enfoque a la comprensión de las organizaciones es el de conceptualizarlas como sistemas abiertos en constante interacción con su entorno.

El sistema es un conjunto interrelacionado de partes en las cuales se procesan los insumos (obtenidos del entorno) para convertirlos en productos (que se entregan al entorno), para entender la forma cómo se realiza este trabajo de transformación dentro del sistema se utilizan dos conceptos básicos, la estructura y las funciones.

Estructura de las organizaciones

La heterogeneidad de las organizaciones dificulta mucho establecer una tipología que las englobe y describa, aunque fuera de manera muy general. Nuevamente la clasificación dependerá del interés del analista y de su perspectiva, hay autores que clasifican a las organizaciones según las formas que éstas han adoptado para responder al contexto, otras tipologías se basan en factores intraorganizacionales como las formas de poder y compromiso que en éstas se practican.

En nuestro caso tomaremos como base para el análisis la clasificación que presenta H. Mintzberg (1984) para entender la organización desde un enfoque de 'configuración' que trata de combinar la 'Teoría de la contingencia'¹⁸ y el 'enfoque de sistemas' para establecer su tipología.

Antes de presentar su propuesta de configuraciones, el autor identifica seis partes como componentes de la organización: el 'ápice estratégico', desde donde se vigila la totalidad del sistema; una 'línea media' o de autoridad intermedia; el 'núcleo de operaciones', es decir el grupo que desempeña el trabajo básico de producción; la 'tecnoestructura' conformada por analistas o asesores que no mantienen una línea de mando directa, pero que planean y evalúan el trabajo de los otros; finalmente está el "apoyo administrativo" que provee servicios internos a la organización (Mintzberg 1984:25).

En correspondencia fundamental con el tipo de configuración, también están los mecanismos básicos de coordinación. La adaptación mutua es una forma originaria de acordar la acción dentro de un grupo, sin necesidad de una línea de autoridad presente entre los actores. La supervisión directa surge cuando el grupo necesita de una persona coordinando la acción y dando órdenes sobre cómo ha de realizarse ésta. La estandarización puede ser una forma de coordinación en cuanto determina de forma previa lo que ha de hacerse. Existen tres formas de estandarización; de procesos de trabajo, de resultados y de habilidades y normas.

Mintzberg presenta, además, los mecanismos básicos de distribución del poder; centralizado o descentralizado, en forma vertical (por línea jerárquica) u horizontal (por proceso), y formal o informal. Esta distribución puede además ser selectiva o paralela, dependiendo del tipo de decisiones en las que el poder ha sido delegado.

Según Mintzberg (1997), las configuraciones de la organización surgen del impulso de una de sus partes, siempre y cuando las condiciones de distribución de poder y de los mecanismos de coordinación favorezcan ese impulso, de allí surgen distintas configuraciones. Este autor también incluye para el análisis factores de tipo situacional como edad, tamaño, sistema técnico, ambiente y poder que podrían contribuir a frenar o favorecer el impulso de las partes.

Así llegamos a la siguiente tipología:

La organización empresarial: impulso hacia el liderazgo en el ápice estratégico. Su mecanismo de coordinación es la supervisión directa y con una centralización del poder horizontal y vertical.

La organización máquina: (fruto de la revolución industrial) impulso a la racionalización por la tecnoestructura, coordinación con base en la estandarización de los procesos de trabajo y con descentralización limitada del poder en forma horizontal.

La organización profesional: impulsada por el núcleo de operaciones hacia la profesionalización. La coordinación se hace con base en la estandarización de las habilidades y tiene una descentralización horizontal del poder.

La organización diversificada: impulso hacia la fragmentación desde la línea intermedia. La coordinación se hace con base en la estandarización de la producción y tiene una descentralización vertical limitada.

La organización innovadora: impulsada por el personal de apoyo hacia la colaboración. La coordinación se hace con base en la adaptación mutua y la descentralización total.

La organización misionera: cuando una organización esta dominada por su ideología y sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, con una división del trabajo difusa, poca especialización en los puestos, lo que la mantiene unida es la estandarización de las normas porque sus miembros comparten los mismos valores y creencias.

La organización política: es una última tipología que se caracteriza estructuralmente por aquello que carece. Cuando ninguno de los componentes revisados se caracteriza especialmente, lo que les caracteriza es el impulso de desunión de sus partes; generalmente son estructuras temporales.

Funciones y roles en las organizaciones

La descripción de las funciones que desempeñan los miembros de una organización nos dan una idea de las conexiones y partes de la estructura. En este estudio, entenderemos por función (enfoque de sistemas) lo mismo que rol (enfoque accional);¹⁹ es el complejo de normas y de expectativas organizacionales, que expresan cuáles han de ser las acciones y el comportamiento del titular de un puesto determi-

nado, dentro de una organización. La diferencia entre función y rol es que el segundo concepto incluye en su análisis, la capacidad de los individuos de modificar el curso de la acción. Aunque el titular de un cargo debe actuar y comportarse de una manera determinada de acuerdo a las expectativas de la función, por otro lado también entra en juego su propio sistema de valores y por tanto sus propias expectativas. El rol “expresa las reglas de juego que el grupo tiende a aceptar en un momento, sea porque se entiende que no puede hacer nada por modificarlas” [ya que el no cumplimiento traería consecuencias negativas] o lo que resulta más importante, en virtud de las recompensas que proporcionan las relaciones grupales estables, a todos los interesados. (Silverman. 1975:208)

En la descripción del rol, el analista se pregunta; ¿qué se espera de un rol determinado?, observando si esas expectativas están formuladas en forma positiva o negativa, si se trata de lo que tienen que hacer, lo que deberían hacer o lo que pueden hacer. También es importante observar si lo que se espera de un miembro está descrito en términos generales o con precisión, esto nos lleva a reconocer el grado de control y desviación que pueden tener las acciones.

La fuente más importante para conocer las expectativas de los roles son las instrucciones escritas y verbales, dictadas por el ápice estratégico. Cuando los roles están así determinados y se ha establecido un mecanismo de coordinación, es necesario determinar cómo y quién estará a cargo de vigilar el cumplimiento y establecer las penalidades a las infracciones.

Según señala Crozier (1964) las organizaciones no son meramente ‘sistemas de poder’, también el sistema de valores de los actores aparece involucrado en mayor o menor medida en toda la trama de roles.

Un aspecto a observar en la trama de roles, son los conflictos que surgen cuando un mismo actor debe cumplir instrucciones de más de un superior en línea jerárquica, o de varios grupos cuyas expectativas respecto a su comportamiento son diferentes. Igualmente cuando el miembro concibe su rol de una manera distinta a la que lo conciben sus superiores. Otra forma de conflicto es lo que puede designarse como ‘sobrecarga del rol’ (Mayntz 1972:160), en este caso las expectativas puestas en un miembro son compatibles entre sí e incluso con sus propias valoraciones, pero lo que se espera de él es superior a su capacidad

real, por lo que el actor se verá obligado a elegir entre tales expectativas, priorizando unas y dejando de lado otras.

Procesos de las organizaciones

Como se ha mencionado, las funciones o roles dentro de una organización establecen de forma normativa aquello que ha de hacerse, esto no necesariamente describe lo que efectivamente se hace al interior de la organización y en pocos casos describe el cómo se hace, es decir, cuáles son los procesos mediante los cuales quedan organizadas las acciones dentro de esa organización.

Si bien la mayoría de textos para el análisis y la comprensión de los procesos dentro de una organización están escritos de forma prescriptiva, (dentro de la tendencia del *one best way*)²⁰ en este trabajo de investigación usaremos esta metodología con interés únicamente descriptivo, es decir como una forma sistemática de conocer las interacciones y las fases de transformación de los insumos en productos, en el caso particular que nos ocupa.

Un proceso es un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean un insumo o entrada (*input*), le agregan valor a éste y suministran un producto o salida (*output*) para alcanzar los objetivos de la organización.

Para entender los procesos podemos comenzar por elaborar un diagrama (mapa)²¹ de aquellos grandes grupos de actividades transfuncionales o transdepartamentales que presentan un resultado visible para la organización, éstos se definirán como macroprocesos, luego es necesario dividir cada macroproceso en procesos, es decir, en un conjunto de actividades con entradas y salidas definidas, estableciendo el inicio, el fin y el responsable de cada proceso, los procesos están formados por una sucesión de actividades ordenadas, estas actividades implican tareas y las tareas implican movimientos.

Michael Porter (1998) define a la 'cadena de valor' como la herramienta básica para examinar las actividades estratégicamente relevantes que se realizan dentro de una organización y la manera en que éstas interactúan.

Cada actividad realizada dentro de la organización le agrega valor al *input* recibido, de manera que el *output* entregado, será supe-

rior en valor para el cliente cada vez que pasa por un proceso. Si las actividades no agregan valor deberían ser eliminadas. Hay que tomar en cuenta que existen dos categorías de actividades, las principales y las de apoyo. Las actividades principales son las que agregan valor a los insumos que se transforman en el producto o servicio que se entrega al cliente. Las actividades de apoyo proporcionan entradas e infraestructura para realizar las actividades primarias. El nivel de integración y de coordinación entre estas categorías de actividades (primarias y secundarias) y entre uno y otro proceso de las actividades de cada categoría, es lo que permite el resultado final.

Dentro de la idea de proceso se inscribe la acción de los roles, pues las actividades de las que está conformado un proceso deben ser cumplidas por un actor en su rol y la integración y coordinación de esas actividades se da en las interacciones regidas por los mecanismos de coordinación establecidos formal o informalmente dentro de la organización.

Para concluir este compendio teórico, señalaremos que en la actualidad no se puede hablar de una 'Teoría de la organización' sino, que se encuentran en el debate varias teorías, las mismas que han ido evolucionando, incorporando nuevos elementos, ampliando los enfoques. Se trata de entender no sólo las empresas, sino otros tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de sus principales variables, roles, estructura, actores, tecnología y contexto; cada una de ellas es objeto específico de estudio de una o más corrientes de las 'Teorías de las organizaciones'. Estas variables constituyen los principales componentes de su estudio. Las variables que aquí se han revisado, son aquellas que en nuestro criterio, tienen mayor aplicación en el caso de APICA. El comportamiento de estas variables puede analizarse desde el punto de vista de Sistemas y desde el punto de vista accional. Cada una de ellas influye y es influenciada por las demás; si hay cambios en una de las variables, las otras también se modificarán en mayor o menor grado.

Marco epistemológico

Dentro de un proceso de investigación, la metodología es, por definición, el camino a seguir para conocer, comprender y explicar una

realidad determinada. Tanto la investigación, la metodología y la reflexión que éstas generen, pueden ser concebidas desde distintos 'paradigmas'.²²

Entre los distintos paradigmas de investigación que existen podemos señalar el positivismo, el post positivismo, la teoría crítica y el constructivismo, cada uno con una posición 'ontológica'²³, 'epistemológica'²⁴ y metodológica distinta. Aunque estos paradigmas hayan surgido en sus inicios como opuestos al precedente, para dar cuenta de sus falencias, o de su pérdida de correspondencia con nuevas realidades, éstos pueden ser complementarios y mantener su validez, dependiendo de los intereses y los objetivos para los cuales el investigador emprende la tarea de investigación.

Los paradigmas; positivista y post positivista, dentro de la tradición cuantitativa, definen sus principales rasgos en la inducción probabilística, en la definición de variables y de un universo finito de estudio, en la medición, predicción y control del fenómeno, en el establecimiento de supuestos e hipótesis que deben ser confirmados y verificados a fin de convertirlos en leyes generalizables. Se excluye la influencia de valores éticos por considerarlos extrínsecos al proceso de investigación.

La teoría crítica y la teoría constructivista pueden agruparse como paradigmas de tradición cualitativa. Se asume que una realidad histórica se va configurando a lo largo del tiempo por factores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos y de género; estos concretan su interrelación en las estructuras sociales y son más o menos móviles. El investigador y el investigado se interrelacionan mediados por valores y dentro de un proceso dialógico/dialéctico. La realidad es incommensurable y en este sentido su análisis debe tratar de considerar la mayor cantidad de aspectos buscando la "integralidad" antes que la medición.

Como hemos visto en la revisión de la literatura correspondiente, el fenómeno organizacional puede (y debe) ser analizado de manera integral, tanto desde el enfoque de sistemas (heredero del post positivismo), como desde el enfoque accional (más cercano a la tradición cualitativa).

Por lo tanto, la aproximación a este análisis se hará considerando métodos de la tradición cualitativa, tratando de comprender y revelar los valores y significados que los actores sociales asignan a sus acciones, las interacciones entre sí y con su contexto. Es importante re-

saltar aquí, la coincidencia entre los postulados del enfoque accional para el análisis de las organizaciones, como los de la tradición cualitativa de la investigación, en ambos casos el fenómeno debe ser explicado desde su realidad histórica-circunstancial y la de sus actores. No por ello dejamos de considerar también métodos de la tradición cuantitativa, para presentar los aspectos financieros, formales y medibles de la organización.

En el anexo # 7 se describe el método de investigación que se procuró seguir en este estudio, las técnicas y un esquema de las etapas de investigación, tal como se dieron en la práctica.

Notas:

- 1 Durante las conferencias impartidas en agosto de 2003 sobre TEORÍAS ECONÓMICAS DE LA GESTIÓN, el Profesor Cobbaut presentó las teorías No estándar o heterodoxas es decir no alineadas con la corriente principal de teorías económicas estándar o estándar ampliadas, más difundidas y cuyos supuestos fundamentales descansan en axiomas como el del individualismo metodológico, la información completa o perfecta, la racionalidad sustantiva y la convergencia de los mercados al equilibrio.
- 2 La versión en español es "FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA"
- 3 Charles-Jean Bonnin usó este término en 1812, cuando refirió la ejecución de las leyes, como un asunto necesario a la "gestión de los asuntos públicos" (*gestion des affaires publiques*). El libro de BONNIN, Principes d'Administration Publique, Paris. Chez Renaudiere, Imprimeur-Libraire, 1812, tres tomos, tomo I, Pág. 91. es citado en Revista Digital Universitaria. Vol II, N° 3. Nuevos Modelos de Gestión Pública. Omar Guerrero. Sep. 2001
- 4 Introducción al Management: un Nuevo Enfoque de la Administración Pública, Paramés Montenegro Carlos, Madrid. Escuela Nacional de Administración Pública, 1974, Pág. 66.
- 5 J. Habermas, 1987, Pág. 117, Habermas va combinando dialécticamente las tradiciones de las ciencias sociales y sus características; en este caso se ha dicho repetidamente que Marx y Weber teorizaron desde el punto de vista del actor que vive en la sociedad, desde dentro de la sociedad, mientras que Durkheim lo hizo desde la perspectiva del observador externo a la sociedad estudiada. Citado por Ritzer, Pág. 508.
- 6 Michel Crozier y Erhard Friedberg, en su libro "El actor y el sistema", señalan que la acción colectiva no es un fenómeno natural, sino un 'constructo social' que se establece como solución específica que se estructura por actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares para resolver los problemas que plantea la acción conjunta y de manera fundamental para coordinar las ac-

- ciones de cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente, por ello los constructores, en tanto soluciones instrumentales para un objetivo, son también 'restricciones' para la acción y siempre son soluciones 'contingentes', es decir ampliamente indeterminadas y por lo tanto arbitrarias.
- 7 La reificación es la aprehensión de fenómenos humanos como si fueran cosas en términos no humanos o probablemente supra-humanos. Como si los productos de la actividad humana fueran distintos de los productos humanos, como hechos de la naturaleza, como resultados de leyes cósmicas o manifestaciones de una voluntad superior, un mundo deificado es por definición un mundo deshumanizado. Resumen de Antonio Moncada Rivas del texto: "LA CONSTRUCCION SOCIAL DE LA REALIDAD" DE PETER L. BERGER, THOMAS LUCKMANN. Buenos Aires. Amorrortu, 1976.
 - 8 Como un ejemplo de esta tendencia véase Un modele de diagnostic-intervention dans les organisations. Anne Larsimont y Gerard Warnotte. Centro de investigación y gestión de personal. Universidad Católica de Lovaina. 1995
 - 9 Por ejemplo; para Para Niklas Luhmann, "organización es la realización de la autoridad o de la producción". Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Universidad Iberoamericana . Anthropos. 1978. Pág.3 - Para T. Parsons una "organización es un sistema social organizado para la obtención de un tipo particular de metas".- Una aproximación sociológica a la Teoría de las Organizaciones. Citado en Free Press 1964.-Para Scott y Etzioni, organización se define como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados". Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos. mencionado por Richard Hall. Libro: Organizaciones: estructura y procesos (Pág. 33) Editorial Prentice Hall. Tercera edición. 1983.
 - 10 Este término se refiere al conjunto de orientaciones y actitudes valorativas que gobiernan la naturaleza del compromiso en cada relación social particular, las cuales no constituyen por sí mismas parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre el objetivo y sobre el comportamiento en la organización. Cuando se crean las organizaciones, sus estructuras de significación reflejan las que por lo general prevalecen respecto de roles análogos en la sociedad global
 - 11 Los primeros análisis de los efectos contraintuitivos y el término en sí se deben a J. Forrester, (Urban Dynamics, Cambridge, Mass, MIT Press, 1970), ...pero después de todo no son más que el redescubrimiento con otro nombre de esas consecuencias inesperadas de la acción de las que Robert K. Merton habla desde 1936 en su célebre artículo "The unanticipated Consequences of Purposive Social Action- American Sociological Review, Vol. I. 1936. Pág. 894-904. Citado en Crozier y Friedberg (1987)
 - 12 Hablaremos de "acción" en tanto que el individuo actuante le da un significado subjetivo a su conducta, sea abierta o reservada, de omisión o aquiescencia. La

- acción es “social” en la medida en que su significado subjetivo tiene en cuenta la conducta de otros y por lo tanto esta orientada a... la intención del agente (o los agentes) implican una relación con la conducta de otra persona, tal relación determina la forma en se procede. La lógica de la acción es el proceso de razonamiento mediante el cual el actor opta por una u otra alternativa de acción, esta lógica esta conformada por un complejo de significaciones subjetivas (2001:29)
- 13 ‘...el paso del ello al yo’. Basándose en la tesis de S. Freud (1914), Alain Touraine, 1993, explica en su libro “Crítica de la Modernidad”, las diferencias entre individuo, sujeto y actor: “...La modernidad ha querido sustituir la sumisión [del hombre] al mundo por la integración social. Tenía [ahora] que cumplir su rol de trabajador, soldado, progenitor, ciudadano...convertirse en agente de un obra colectiva... La modernidad triunfa cuando en vez de que el hombre esté en la naturaleza reconoce a la naturaleza está en él; el individuo solo es la unidad particular en que se mezclan la vida y el pensamiento, la experiencia y la conciencia, el sujeto es el paso del ello al yo, el control ejercido sobre lo vivido para que tenga un sentido personal para que el individuo se transforme en actor que se inserta en unas relaciones sociales, transformándolas pero sin identificarse nunca completamente con un grupo”.
- 14 Este concepto proviene de la “Economía de la Empresa”, desde la “Teoría de la Agencia”, este cuerpo básico de teorías acude al concepto de contrato para explicar las relaciones económicas e incluso sociales. En un contrato existen el titular, que contrata los servicios, y el agente que los provee. Con frecuencia se basan en las premisas que caracterizan a los costes de transacción (racionalidad e información limitada, egoísmo y oportunismo), sus tópicos de estudio son el del Riesgo Moral (riesgo de incumplimiento del contrato por falta de observabilidad) y de Selección Adversa o desfavorable (a causa de los límites de información y del oportunismo, siempre se llega a contratos no óptimos). Esta teoría de alguna manera queda encuadrada en el área jurídica o contractual de la empresa, sin embargo algunos autores como el politólogo Manuel Escudero, del PSOE (Partido Socialista Obrero Español), han trasladado este concepto ampliando su aplicación a otros tipos de organizaciones (no sólo económicas o empresariales), especialmente en organizaciones de tipo político, para explicar los efectos que tiene en el comportamiento de los miembros, la baja normatividad para el reclutamiento. Anteriormente, R. Mayntz (1972:153) ya se refiere a este fenómeno como la tendencia que desarrollan los potenciales miembros a la “auto selección”. Cuando un determinado tipo de miembros potenciales se esfuerza por ingresar en una organización con preferencia a otro tipo de miembros. En todo caso su explicación termina advirtiendo que esta tendencia puede resultar peligrosa para la organización cuando el tipo de miembros atraídos buscan satisfacer intereses personales por sobre los organizacionales.
- 15 A partir de la teoría económica ortodoxa- la economía de las convenciones es la prosecución del programa de investigación tradicional del individualismo metodológico en economía (es decir, la cuestión de la coordinación de las actividades económicas)pero con una hipótesis de racionalidad limitada. De acuerdo con la segunda entrada -a partir de ciencias sociales diferentes de la economía política-

- la economía de las convenciones es la prosecución del programa de investigación tradicional de la filosofía política o de la sociología básica (es decir, la cuestión de la cooperación entre dos sujetos dotados de razón) pero con el acento sobre la “comprensión” de las acciones, los textos y los objetos, de acuerdo con la “orientación interpretativa” de las ciencias sociales. Tomado de Olivier Favreau. De la Teoría de la regulación y la Economía de las Convenciones – elementos para la discusión. Mayo de 1983. Ponencia # 47.
- 16 Citado en Krieger, Mario (2001) Sociología de las organizaciones. Buenos Aires, Parsons Education.
 - 17 Se presenta este resumen sobre las fuentes de poder, basándonos en la lectura de SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES - Poder en relación a las distintas variables organizacionales de Carlos L. Marín-Zamora, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, Número 23, Pág. 47_49, ISSN 1017_7507, Noviembre 1998.
 - 18 Se hace referencia a esta teoría en las aproximaciones teóricas.
 - 19 Esta equivalencia que podría parecer arbitraria se establece en nombre de nuestro intento por conjugar los dos enfoques.
 - 20 La Gestión por Procesos es un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización, mediante: la identificación, la selección, la descripción, la documentación y la mejora de los procesos. Todas las actividades o secuencias de actividades que se desarrollan para producir un producto o un servicio constituyen un proceso, y como tal hay que gestionarlas.
 - 21 Dentro de este campo emergente, existen varias herramientas para la diagramación o mapeo de procesos, por ejemplo: Diagrama de Flujo, diagrama de funciones, diagrama de bloques, diagrama logístico o geográfico.
 - 22 El sistema básico de creencias o de cosmovisión que guía al investigador no solamente en la selección del método, sino de manera ontológica y epistemológicamente fundamental. Los paradigmas determinan los métodos de investigación.
 - 23 Teoría sobre la naturaleza de la realidad. Expresa el ser de las cosas en cuanto corresponde exactamente al nombre que se le da. Es la conformidad de un objeto con su naturaleza, representada por la idea. Poseer esta verdad es conocer las cosas tal cual son.
 - 24 “Teoría del conocimiento” o “filosofía de la ciencia”, que significa un estudio crítico de las ciencias en general, centrado en su validez.

Capítulo II

Antecedentes y contexto del estudio de caso



La apicultura

Por miles de años la miel fue la única fuente de azúcar concentrada de la que disponíamos los seres humanos; su singularidad, su escasez y su conveniencia para el consumo, la conectaron con la divinidad desde muy temprano en la historia, atribuyéndole importancia simbólica, mágica y terapéutica, mucho del mito sobre sus beneficios se conserva hasta nuestros días, especialmente en la medicina tradicional. (FAO: 2003)

Algunos de estos beneficios medicinales han llegado a tener confirmación científica. La particularidad de la miel estaría en el estado casi puro en el que se la puede consumir, pues el proceso para obtenerla, cuando está debidamente aplicado, no altera sus propiedades originales.

Las formas de obtener la preciada miel han ido cambiando a través del tiempo. Inicialmente se lo hacía por recolección, es decir localizando las colmenas naturales creadas por las abejas y sustrayendo la miel, más tarde se la obtuvo por cultivo intencional, con la aplicación de diferentes técnicas agrupadas en un cuerpo de conocimientos y métodos al que denominamos 'apicultura'.

La apicultura se refiere a la cría y explotación de la abeja para producir miel. Las abejas recolectan el néctar de las flores, lo transforman y combinan con sustancias propias de su organismo, luego la almacenan y dejan madurar en colmenas. Esta actividad produce im-

portantes beneficios a la agricultura y al ambiente, por medio de su acción polinizadora, al mismo tiempo que constituye una actividad económica atractiva, con alto potencial para la exportación, convirtiéndose en alternativa de ampliación agropecuaria, con la que ciertos procesos productivos pueden ser complementados de forma sinérgica.

Las técnicas para la explotación de la miel, van desde el método más rudimentario y antiguo, que aún es empleado en algunas partes del mundo, (consiste en recolectar la miel de las colmenas silvestres), hasta la apicultura intensiva en colmenas de marcos móviles. La miel que se comercializa en el mercado internacional proviene de este último método, el mismo que se practica en la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha: APICA. Según este método el manejo de grandes cantidades de miel facilita la implementación de otras tecnologías en el proceso, esto a su vez, permite obtener un producto uniforme con alto control en las normas de calidad.

En los anexos de este documento se encuentra una síntesis de los principales procesos para el manejo de los apiarios y la cosecha de la miel. El elemento principal de la apicultura son las abejas que pueden pertenecer a varios tipos o razas. La miel varía su sabor no sólo por el tipo de floración de la que las abejas extraen el néctar, sino también por el tipo de abejas que la producen.

Los primeros colonos españoles trajeron la 'abeja negra' de Europa. Más tarde vinieron muchas 'abejas italianas' y en menor medida *carniotas*, para contribuir a la derivación de la abeja llamada 'criolla' que hoy es la que con más frecuencia encontramos en la región andina. En APICA se utiliza la abeja italiana (*Apis Mellifera Ligústica*) oriunda de ese país; es una especie gran productora de miel.

Existen además, abejas americanas, como la *Melipona* que tienen la particularidad de no poseer aguijón. Aunque actualmente éstas no son muy conocidas en la apicultura intensiva, por otro lado, han sido parte de la tradición de muchas culturas autóctonas del continente antes de la conquista. La miel producida por esta pequeña abeja, conocida también como 'miel de palo' es muy apreciada y se le atribuyen virtudes particulares; en ciertos ámbitos, se la prefiere a la miel de las abejas europeas. Estas pequeñas e inofensivas abejas producen hasta cinco litros (15 libras) de miel por colonia, son rústicas, bien adaptadas a su entorno y contrariamente a las abejas europeas, no tienen problemas sanitarios, por lo tanto no necesitan tratamientos a causa de enferme-

dades. Esto la hace ideal para el desarrollo agrícola de zonas desfavorecidas y, para que los no expertos, tomen un primer contacto con la abeja, después de estar familiarizados a tratar con estos insectos, los 'meliponicultores' pueden pasar a trabajar con abejas africanizadas o europeas que en términos productivos son las de mayor rendimiento. (Fert :2003)

La producción de miel en Ecuador y a nivel mundial

No existen datos acerca de la actividad apícola en Ecuador, aunque se conoce que existen varios productores individuales y pocas asociaciones, geográficamente dispersas. Esta falta de información es una de las principales dificultades que enfrentan el sector en el país, esta actividad aún no es reconocida como de interés económico-productivo a nivel gubernamental, excepto por ciertas iniciativas aisladas en el Ministerio de Agricultura.

En términos productivos, una de las asociaciones contactadas, La Asociación de Apicultores de Pichincha (ADAP)¹, logra comercializar toda la miel que produce, aunque en ciertas épocas, dicen enfrentar sobreoferta del producto, este no es un problema que afecte la sostenibilidad de la actividad, ocurre normalmente durante la época de cosecha, pero la miel se puede guardar sin peligro de caducidad para abastecer en temporadas de escasez, en las que los consumidores industriales (por ejemplo la firma Nestlé,) se ven obligados incluso, a importar miel de Perú y Argentina.

Los precios vigentes para la venta de miel al por mayor son de \$2,20 ó \$2,50 dólares el kilo (1000 g) de miel al por mayor, \$3,00 dólares el Litro (1 362 g) y en épocas de escasez el precio llega hasta \$4,00 dólares el litro. La ADAP comercializa toda su producción a través de intermediarios, actualmente tienen un proyecto de comercialización directa al consumidor, pero ésta y otras iniciativas emergentes, dependen de la obtención de su personería jurídica, la misma que se encuentran tramitando a la fecha de la investigación.

En el Ecuador también se produce miel tipo melipona con la marca "Wapas", comercializada actualmente por una organización de indígenas Achuar, en presentaciones de frascos de vidrio de 170 g, a un precio de 1,26 dólares, mientras que la miel de APICA se vende en ta-

rrinas de 600 g a un precio de 3,50 dólares, es decir un 28% por debajo de la miel de “Wapas”.

El consumo de la miel a nivel mundial ha ido adquiriendo importancia en los últimos años, debido a que constituye un producto natural más saludable que otros edulcorantes industriales, con importantes beneficios para el organismo. La FAO registra una producción mundial de más de un millón de toneladas al año. (CAFTA 2002).

Los principales países productores de miel en el ámbito mundial son en orden descendente China, Estados Unidos y Argentina. En el año 2001 estos países produjeron 256, 94 y 80 mil toneladas respectivamente, seguidos de México que ocupa el cuarto lugar a escala mundial en producción de miel con 59 mil toneladas al año e igualmente ocupa el cuarto lugar en exportaciones mundiales.

Cuadro # 1

PAISES \ AÑOS	1997	1998	1999	2000	2001
CHINA	207	155	213	253	256
ESTADOS UNIDOS	90	99	90	101	94
ARGENTINA	75	75	98	90	80
MÉXICO	53	56	57	57	59
CANADÁ	29	42	34	32	32

Evolución de la producción mundial de miel de abeja del 97 al 2001.

Elaboración: M. Manosalvas. Fuente FAO.

La producción total de miel en EEUU, no alcanza a abastecer su consumo interno, después de la Unión Europea es el segundo importador a nivel mundial, y el primer importador de miel para la industria, es decir como insumo para la elaboración de otros productos.

China es uno de los principales países exportadores, pero la calidad de su miel tiene problemas con reglamentaciones internacionales, por lo que obtiene un precio inferior. La mayor parte de su producción proviene de productores familiares, lo cual dificulta el control. Ciertos países han prohibido la importación de esa miel por haberse

encontrado en ella restos de antibióticos no permitidos en las regulaciones europeas para alimentos importados.

La mayor productora de miel en Sudamérica es Argentina con 80 mil toneladas en el 2001, seguida de Brasil con 20.000 y Uruguay con 11.000.

El mayor importador de miel es la Unión Europea que importa cerca del 50% de las compras mundiales que están alrededor de 350.000 toneladas por año.

Los mayores consumidores en gramos por habitante al año, son la República Centroafricana, Turquía, Angola, Austria, y Nueva Zelanda.

Aquí se presenta un reporte de la FAO sobre las importaciones de miel y los precios pagados:

Cuadro # 2

País	Cantidad (m)	Valor (000 USD)	Valor unitario (USD)
1 Estados Unidos de América	92007	165706	1801
2 Alemania	98909	161609	1634
3 Japón	45038	56362	1251
4 Reino Unido	29901	51695	1729
5 Francia	16836	35889	2132
6 Italia	14073	27900	1983
7 Arabia Saudita	4920	19751	4014
8 Bélgica	8561	17415	2034
9 España	10910	16919	1551
10 Canadá	8144	14856	1824
11 Suiza	6747	14401	2134
12 Países Bajos	5495	12198	2220
13 Austria	5474	11933	2180
14 Dinamarca	4410	8464	1919
15 Australia	4493	7840	1745
16 Suecia	2647	6606	2496
17 Grecia	2755	5308	1927
18 Emiratos Árabes Unidos	1928 *	4964 *	2575
19 Polonia	4550	4860	1068
20 Tailandia	3327	4350	1307

*Los datos con asterisco son aproximaciones

Producción y precio de la miel de abeja por país en orden descendente de volumen producido. Elaboración y fuente FAO. Datos al 18 de febrero de 2004.

Presentación del estudio de caso

Contexto histórico:

Para establecer el marco contextual de esta comunidad indígena en la sierra ecuatoriana, es necesario recordar sus orígenes. Sin pretender darle un carácter indigenista al estudio, haremos una revisión rápida de su pasado y, a través de esta mirada, iremos estableciendo los rasgos fundamentales de este grupo particular, al cual ciertamente, los hechos de la historia y el paso del tiempo han ido modificando, pero ante todo se ha ido modificando a sí mismo para adaptarse a la realidad del mundo que le rodea.

Los hallazgos arqueológicos evidencian un proceso de integración de las tierras del norte andino, hacia el año 500 de nuestra era. Las unidades políticas fueron consolidando confederaciones y alianzas, constituyendo así una forma de cacicazgos o curacazgos que también se han denominado señoríos étnicos. Uno de estos señoríos fue el de los Puruháes, pueblo que más tarde establecería relaciones político-sociales con los Shiris del norte.

El nivel de desarrollo político y económico fue diverso, las formas de constitución de estos señoríos fueron alianzas guerreras consolidadas mediante complejos sistemas de parentesco y pertenencia étnica... Se asentaban sobre la estructura de la producción comunitaria. No se daba en ellos una apropiación privada de los medios de producción; la tierra fundamentalmente era de propiedad común. (Ayala Mora 2003:19)

Según Botero (1990) El pueblo puruhá, antes de la invasión incásica, tuvo su propia lengua, el puruhay, que según Jijón y Caamaño sobrevivió hasta fines del siglo XVII.

La presencia Inca [en estas tierras] trajo consigo una racionalización del sistema comunitario de producción preexistente y su integración dentro de una nueva forma de organización social. Varios investigadores afirman la existencia de ciertos caracteres específicos, que les han llevado a pensar en un particular "modo de producción andino". El sistema inca no desterró las formas originales de organización social, sus rasgos culturales o religiosos preexistentes, sino que los mantuvo insertándolos dentro del complejo sistema del Tahuantinsuyo. La base de la producción y organización social estaba en la comunidad, regida por su tradicional jefe, que pasó a formar parte de la burocracia imperial, ca-

da Ayllu o comunidad debía autoabastecerse y entregar además contribuciones en productos o trabajo que eran centralizadas por los conquistadores.

Aunque la presencia inca duró algo así como 80 años al sur y 40 al norte del actual Ecuador, la influencia del incanato en nuestra historia ha sido enorme, no solamente porque el idioma y varios rasgos de la organización social y política fueron adoptados, sino también porque el norte andino con sus centros urbanos de primera importancia como Tomebamba y Quito, se transformó muy pronto en uno de los ejes políticos del inmenso Tahuantinsuyo. Hablar por tanto, de la conquista inca como un hecho de sometimiento sería un error,... significó una integración al gran imperio, en el que los pueblos del actual Ecuador cumplieron un papel protagónico. No así, en 1492 cuando llega la conquista española, el contacto que conectó a lo que más tarde sería América con Europa y a través de ella al resto del mundo. Éste encuentro, se dio bajo la consideración de que éstas eran tierras de conquista y sus habitantes objetos de explotación. El inicio de la colonización de nuestro continente al mismo tiempo que el inicio de una "era", fue también el comienzo de un inacabado atropello a los pueblos aborígenes. (Ayala Mora 2003:23)

A decir del P. Modesto Arrieta en su libro 'Cacha, raíz de la nacionalidad ecuatoriana' (1984), esta parroquia rural de Riobamba fue cuna de reyes Duchicelas, quienes desde allí, con sus habilidades políticas y guerreras, habrían establecido un importante centro de difusión de cultura en la época precolombina, siendo también contraparte clave en las negociaciones con los Incas durante la invasión de estos a los territorios que hoy conforman el Ecuador. Así también, Cacha habría sido constituida como la primera encomienda del Reino de Quito, una vez producida la conquista española, debido a la importancia que este sitio tenía para los invasores, aunque no se han encontrado registros de la época colonial que puedan dar constancia de este hecho. Al parecer, un terremoto de gran magnitud en 1640 habría arrasado con edificaciones e incluso lagunas del sector; terminando así por sepultar las evidencias de ésta época. Según el mismo relato, Cacha perdió su estatus de parroquia civil, el día en que aconteció el terremoto.

Al inicio de la colonia, "la encomienda" era la institución básica del nuevo sistema socio-económico y de gobierno; consistía en el

“encargo” que hacía la corona a un colono español (encomendero) de un grupo de indígenas para que los catequizara y cobrara tributos que éstos estaban obligados a pagar.

Además de ello, en pago por el “servicio de cristianización”, los indígenas quedaban obligados a prestar servicios al encomendero. En la práctica se estableció un mecanismo de extracción de excedentes en forma de trabajo e impuestos, al mismo tiempo que un mecanismo de dominación ideológica.

Junto a la encomienda que fue perdiendo importancia en el siglo XVI, surgió el mecanismo básico de organización económica llamado ‘mita’, una institución de origen incaico reformulado por los conquistadores españoles que consistía en un determinado tiempo de trabajo obligatorio que el indígena debía realizar, la corona distribuía este tiempo una parte para obras públicas y la otra entregando a los colonos españoles que requerían de mano de obra, el trabajo era forzado pero debía pagarse un salario para asegurar la disposición de recursos por parte del indígena para pagar los tributos. (Ayala Mora 2003: 32)

El historiador Albornoz² tiene registrados ocho levantamientos de indios de la sierra, solamente en los primeros 50 años de vida republicana (iniciada en 1830), el noveno y más importante es el que tuvo como protagonista a Fernando Daquilema de la comunidad de Cacha-Queraj en 1871, quien en el momento de mayor efervescencia de la revuelta, fue declarado *ñucanchi jatun apuj* (nuestro gran señor rey), sin embargo después de algunos enfrentamientos es traicionado por sus atemorizados compañeros de revuelta. Sin poner resistencia, es encarcelado y luego ejecutado, se le aplica la pena capital por haber figurado como cabecilla de la sedición de 1871.

Al subir al cadalso el Rey Cacha, con gran serenidad de ánimo, dirigió una arenga a sus compañeros, amonestándoles a que jamás volvieran a sublevarse, ni que trataran de recobrar su antigua soberanía, pues la suerte los tenía para siempre sometidos a los blancos... y se sentó en el cadalso. (Arrieta 1984:33)

A partir del siglo XVIII, terminada la extracción minera, inicia la explotación agrícola bajo el sistema de haciendas, basado en relaciones de servidumbre (huasipungo y yanapa). Recién en 1964 la reforma agraria implementada por el IERAC abolió las relaciones de huasipungo, al mismo tiempo que otorgó a los huasipungueros derecho de

propiedad sobre minúsculas [y muchas veces erosionadas] parcelas. (Korovín 2002:20)

Según Arrieta, Cacha es (en 1984) la zona más pobre de Chimborazo, La tierra que fue de uso comunal, al pasar a ser de propiedad privada se dividió y subdividió de tal manera, que una hectárea puede llegar a contener hasta 20 lotes de distintos dueños. En Cacha la erosión es total, por sus quebradas corren pequeños hilos de agua, que apenas abastecen el uso doméstico; la mejor *jocha*³ en las fiestas, es ofrecer agua suficiente para los menesteres. 280 años de vida colonial... redujeron a este pueblo al silencio, al anonimato e incluso a la pérdida de su valor como personas y como pueblo. (Arrieta 1984:31) Los puruháes habrían logrado un gran desarrollo en la agricultura hasta la llegada de los conquistadores españoles, mediante técnicas de andenes, pozos, terrazas y regadío, asociados a los cultivos rotativos de maíz, quinua, chochos y otros. Hoy se dedican a la agricultura de subsistencia. Sus laderas secas y erosionadas son poco productivas, por lo que la manutención de la familia debe ser apalancada con varias estrategias. La gran mayoría de los hombres y una proporción cada vez mayor de la población femenina devengan sus ingresos en Riobamba, trabajando como vendedores ambulantes asalariados, cargadores o en servicios domésticos, solo unos pocos están dedicados a proyectos productivos a nivel artesanal.

Contexto geográfico y poblacional

La parroquia rural de Cacha, cantón Riobamba, en Chimborazo, está rodeada al norte por la parroquia urbana de Yaruquíes, de la que se separó luego de un litigioso proceso; al sureste está la parroquia de Punín; las parroquias de Quebradas y de Cajabamba (cabecera cantonal de Colta) colindan con ésta al suroeste.

Cacha está conformada por 23 comunidades que van desde 18 familias (Cacha Cauñag) hasta 140 (Amulá, Casa Loma). Desde Yaruquíes, al sur de Riobamba, sube un camino polvoriento y desolado hasta el pequeño pueblo de Cacha, el cual se asienta sobre un accidentado terreno de cangahua. “Alrededor todo es polvo y tierra erosionada proclive a deslizamientos y hundimientos de terreno”. (Salazar 2001:123)



Fuente Gráfico: SIISE - 2003

Las lomas del cerro Chuyuc, (3700 m de altura), cuyas laderas erosionadas dominan el paisaje, dejan ver algunos eucaliptos (árboles no nativos de la zona) que le dan cierto verdor al paisaje. En 1984 se hablaba de la desaparición de plantas autóctonas como el quishuar, quilla, capulí, nogal, cholán, guanto, guarango, piquil, pumamaqui, yagual, molle, etc. Unas pocas chacras familiares rompen la monotonía de la tierra, (Salazar 2001:123) mostrando minúsculas parcelas de sembradíos para la auto subsistencia. Este cerro fue en un inicio tierra de uso comunal, pero a inicios de los 80 un grupo de familias de una comunidad cercana al cerro se apropió de éste, impidiendo el acceso al resto de pobladores. La superficie sobre la que se asienta la parroquia es de unas 2 300 hectáreas que van desde los 29 000 hasta los 3 700 msnm. La temperatura promedio en la zona es de 13° c. y la precipitación pluvial promedio es de 411.74 mm.⁴

La lucha por el agua en la zona ha sido una característica que ha marcado su desarrollo, no sólo por la poca disponibilidad de este recurso, sino por la inmensa inequidad en su reparto, “Para los Cachas, el tener agua potable en su casa, significa la herencia que están dejando a sus hijos”(FEPP⁵ 1995:6).

En 1984, el Padre Modesto Arrieta, menciona en su libro que Cacha tenía 10 000 habitantes, de los cuales el 100% son indígenas. El último censo (2001, Fuente INEC. Datos publicados por el SIISE) anota 3 763 habitantes, 1 662 hombres y 2 101 mujeres, esto arroja una tasa negativa de población de cerca del 5% anual. Según esta misma fuente, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas en Cacha es del 99.8%. La tierra erosionada y poco productiva marca de una manera particular a sus habitantes, visiblemente pobres.

Es en el contexto de esta comunidad, donde se desarrolla el proyecto productivo APICA, el mismo que en sus inicios fue planteado con alcance comunitario, es decir que todos los cachas fueron convocados a participar en su conformación, viéndolo como alternativa de subsistencia para mejorar su situación económica, pero como veremos más adelante, ciertas características del proyecto y sus transformaciones en el tiempo, han hecho que actualmente sólo 15 familias del sector sigan formando parte de esta asociación.

La historia del proyecto

El origen de un proyecto productivo en Cacha

La historia de APICA puede comenzar a relatarse a partir de 1977, cuando el Gobierno Nacional estaba en manos de un triunvirato militar, Cacha, una parroquia rural en extrema pobreza,⁶ recibió ese año, a tres voluntarios italianos: Egidio Dalle Rive (de profesión carpintero), Adelina Pianalto (esposa) y Regina Savegnago (ambas enfermeras), mediante un convenio de cooperación entre la Diócesis de Riobamba, bajo el obispado de Monseñor Proaño, y el Movimiento Laico para América Latina- MLAL. El sacerdote a cargo de la inducción de los extranjeros en Cacha fue el P. Modesto Arrieta, quien acababa de asumir ésta como su parroquia eclesial, después de haber sido expulsado de Yaruquíes.⁷

La llegada de los extranjeros no produjo adhesiones inmediatas en la comunidad; a juzgar por lo que estos escribían en sus diarios, el periodo inicial fue de muy poco interés por parte de los cachas; pasaron dos años para que la comunidad estuviera interesada en asistir a los talleres y propuestas organizativas de los italianos.

En 1979 los líderes de las 15 comunidades de Cacha fueron convocados a una reunión ampliada para la elaboración del plan de trabajo del equipo pastoral. En esta reunión se identificaron los principales problemas que enfrentaba la comunidad y las posibles soluciones para mejorar su bienestar.

En Cacha la incidencia de la religión evangélica es muy importante, así la invitación por parte de representantes de la iglesia católica no llegó a convocar a toda la población.⁸

En el plan se mencionan como los principales problemas de Cacha los siguientes :

- Discriminación social por las autoridades civiles y moradores de Yaruquíes.
- Analfabetismo⁹.
- Falta de fuentes de trabajo.
- Falta de infraestructura básica.
- Problemas de salud, desnutrición y otros (Hipo y Chuquimarca. 1998:Cap.1).

Fruto de esta reflexión se plantearon acciones urgentes a emprender como las siguientes:

- Parroquialización de Cacha.
- Dotación de un centro de salud y reforestación en áreas abandonadas a la erosión.
- Implementación de dos unidades de producción (apicultura y artesanía).

Teniendo en mente la necesidad de establecer alguna alternativa productiva para la comunidad, y coincidiendo esto, con un proyecto de reforestación que por aquella época llevaba adelante EMDEFOR¹⁰ en Chimborazo, el voluntario italiano inició conversaciones con técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), por allí nació la idea de crear algunos apiarios en Cacha. Pero la apicultura no es una práctica propia de la comunidad, para los cachas la abeja es un animal salvaje y dañino por lo doloroso y molesto de sus picaduras, el trabajo con abejas,

era para algunos comuneros una idea excéntrica y peligrosa.

En 1979 el país retoma el régimen democrático, después de 10 años de dictadura en los que la modernización se había acelerado y el capitalismo había penetrado profundamente en toda su estructura socioeconómica.

En 1980 un grupo de indígenas y Egidio viajan a Ibarra para asistir a un curso de apicultura del cual regresan con tres núcleos para prácticas; éstos permanecieron en casa del voluntario italiano y quedaron olvidados hasta que un día, por casualidad, al revisar una de las mallas... “pum, miel de cacha”¹¹

En el ámbito parroquial, los cachas venían abrigando desde mucho tiempo atrás, la esperanza de parroquialización, por la discriminación de la que eran víctimas en Yaruquíes, parroquia a la que debían remitirse para cualquier trámite legal o civil.

Luego de muchos tropiezos en la tramitación, en noviembre de 1980 Cacha fue declarada parroquia civil¹². Jaime Roldós Aguilera, fue el primer presidente que visitó Cacha, asistiendo a la ceremonia de parroquialización, luego de asumir varios compromisos para dotar de servicios básicos a la población, en su discurso manifestaba: “tengan la seguridad de que estas palabras no se las lleva el viento... aspiramos a volver a Cacha y no ver la mirada frustrada de un pueblo al que lo volvieron a engañar”. Un mes más tarde (mayo del 81), el presidente Roldós Aguilera perdía la vida en un accidente aéreo al sur del país.

La parroquialización de Cacha y los eventos alrededor de este acontecimiento suscitaron una cierta promoción de la nueva parroquia, aparecieron artículos en medios impresos, entrevistas en radios locales y algunas publicaciones oficiales. Estos discursos y relatos recogían parte de la historia de los puruáhes, mencionándolos como “raíz de la nacionalidad ecuatoriana”. Esta especie de campaña promocional, ayudó en un inicio a dar a conocer y a posicionar la miel de Cacha, al menos en el mercado local de Riobamba.

En 1982 empieza una declinación constante en los precios del petróleo. Muchos analistas reconocen este año como el del fin del “boom petrolero”. Se observan las consecuencias del “agotamiento” del sistema de sustitución de importaciones a nivel de la región, los gobiernos retornarían al esquema liberal, conocido más tarde como ‘neoliberal’.

Las políticas gubernamentales se redirigen a fortalecer las actividades agrícolas, así el MAG inicia o retoma varios proyectos en ese

sentido, y un segundo grupo de jóvenes cachas viajó a Ibarra en el 82 para capacitarse en las técnicas de la apicultura. Desde entonces APICA organizó al menos un curso de capacitación cada año para los socios y los trabajadores de la planta.

Transcurrieron cinco años entre la primera idea y el establecimiento en 1983 de la preasociación de apicultores con una directiva que rotaba cada año. Pedro Ganan, presidente de la preasociación, recuerda que la legalización de su gremio se consiguió en medio de un conflicto de intereses, pues había gente de la ciudad (ingenieros, doctores,..) que querían aprovechar la iniciativa; “pero ésta era una alternativa para los pobres, por eso nosotros no queríamos dejarles entrar...”¹³

Entre los requisitos que se mencionan en los estatutos para ser socios, está el de residir en Cacha, pero pronto se vio la poca aplicabilidad de este requisito, dadas las condiciones ambientales de la zona, por el contrario, más adelante se buscó la integración de socios que residieran en zonas “estratégicas para la actividad apícola”, es decir zonas que estuvieran ubicadas en áreas de mayor floración.

La convocatoria de APICA se expandió rápidamente a lo largo de la provincia y pronto se vio la necesidad de estructurar la asociación en subunidades que abarcarán determinados sectores para facilitar la coordinación de actividades y la comunicación, así se conformaron los “núcleos”; según su ubicación geográfica, cada uno tenía un coordinador y un secretario que los representaba ante la asamblea general de APICA.

En 1984 APICA obtuvo su personería jurídica en Riobamba, para entonces el número de socios era de 30, gracias a las actividades de promoción que llevaron a cabo los voluntarios y los mismos socios fundadores;... “tratando de vincular a personas pobres y del campo... buscábamos que hubiera igualdad en la parte técnica, económica y social”¹⁴

Hasta entonces la asociación tenía su centro de operaciones en un local prestado por la Curia, pero en ese año se inició la construcción de la planta con una donación de la embajada italiana, la mano de obra corrió a cargo de los socios mediante mingas y se la concluyó con un préstamo del FEPP de tres millones de sucres, es decir unos 31 000 dólares a la cotización promedio del 84.¹⁵ Este préstamo, lo pagaban con el excedente de la venta de la miel y mediante la entrega del producto a las tiendas CAMARI¹⁶ del FEPP. La tarrina de 600 g se vendía en aquel entonces a 1.89 USD.

En la planta recién construida se instalaron modernos equipos de apicultura que fueron donados e importados desde Italia y con capacidad suficiente para establecer una pequeña industria apícola para la exportación; éstos aun se conservan en buen estado, quizás debido a que no han sido utilizados, pues su capacidad (unas 12 toneladas al año, como mínimo) supera en mucho el nivel productivo actual del proyecto (3 toneladas al año) y requiere de adecuaciones en las instalaciones de la planta, que aún hoy, no están disponibles para la zona.

Algunos de los socios comenzaron a trabajar en la planta como empleados, lo que generó conflictos entre el rol de socio de la organización y el rol de empleado de la planta. La presencia de Egidio Dalle Rive, en cierto modo, daba lugar a esta confusión entre los asociados: en momentos lo veían más como un patrón antes que como acompañante o promotor del proceso de conformación, podemos decir que su modelo de gestión y liderazgo era hasta cierto punto vertical y autoritario, la mayoría de las decisiones las tomaba él de forma unilateral, la percepción de los socios distaba mucho de contener un sentido de propiedad hacia APICA. Un socio recuerda: “cuando estaba Egidio él era como patrón, pero cuando se fue, quedó con nosotros la organización y nos cogió de nuevo muchas cosas... estábamos desorganizados”.¹⁷

El FEPP toma la posta

A fines del 85, se conoce de la próxima partida de los voluntarios. Antes de su regreso a Italia, ellos quisieron asegurar que los activos de la organización fueran usados para los fines previstos, por lo que firmaron un convenio con el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-FEPP de Riobamba, institución que ejercería el rol de “tutor” en ausencia de los voluntarios del MLAL. Así la organización, y principalmente los miembros de su directiva comenzaron a recibir asistencia técnica en contabilidad y fortalecimiento socio-organizativo por parte del FEPP. Esta transferencia de tecnología mediante la capacitación fue muy intensa a partir de 1986 y disminuye a partir de 1996, aunque no se puede decir que en la actualidad se haya suspendido completamente. El rol protagónico del FEPP se sustentaba, además, en los continuos préstamos que a partir de entonces entregó para inversiones a corto plazo y para capital de trabajo.

En el país, el Ing. León Febres Cordero, representante de una coalición de derecha estuvo en el poder desde el 84 hasta el 88, lo que permitió una consolidación del llamado modelo neoliberal, tomándose una serie de medidas económicas que favorecieron al sector bancario y comercial, como por ejemplo la política de “precios reales” que consistía en un supuesto “sinceramiento” de la economía, eliminando precios oficiales y fomentando en ciertos casos especulación y abuso. (Ecuador, su realidad. 2003 - 2004:111)

Por aquel entonces “había una efervescencia del resurgimiento étnico en Cacha después de todo ese trabajo de concienciación¹⁸ sobre Cacha como cuna de la nacionalidad Puruhá, que la llevó a ser declarada la primera parroquia indígena del país, la primera con potestad para elegir democráticamente a su teniente político, otro elemento era que el FEPP, como modalidad de operación, había decidido trabajar por áreas geográficas... era una forma renovada de presencia del FEPP con una lógica más sistémica, pensando en una presencia sostenida de desarrollar todo un proceso...”¹⁹

El FEPP asume la intervención en este proyecto, no sólo como un encargo del MLAL, sino también como un área de trabajo específica, en la que se podrían aplicar nuevas técnicas de intervención social, dentro de una propuesta orientada en un inicio sobre algunos supuestos del ‘Desarrollo endógeno’²⁰ y más tarde orientada desde una lógica de tipo más empresarial.

Entre el 85 y el 86 se conformó el patrimonio de APICA, con activos como los equipos de la fábrica, la planta que continuaba en construcción y un vehículo (camioneta Daihatsu 350). Egidio había encargado el manejo operativo a “los dos Pedros”; Pedro Ganan y Pedro Pérez, el primero era vicepresidente de la directiva y sus funciones estaban relacionadas con el proceso organizativo, el segundo estaba a cargo de la planta. Los socios recuerdan que Pérez tenía habilidades políticas: aunque formalmente las responsabilidades del manejo de la planta estaban consideradas dentro de las responsabilidades de la directiva, Pérez fue asumiendo esos compromisos, lo que devino en una concentración de poder.

A inicios del 86, comienzan a verse las consecuencias de lo que los entrevistados llaman paternalismo... “estábamos mal acostumbrados a que todo nos regalen”²¹. Al suspenderse los apoyos (morales y

efectivos) que recibían a través del MLAL y, habiendo iniciado importantes proyectos de inversión, la organización debía generar sus propios ingresos y asegurarse de que estos le permitieran cubrir sus gastos. Así, se propone reducir el subsidio en materiales apícolas, que hasta entonces era del 100%, a sólo el 50%, la otra mitad debía ser cubierta mediante un aporte del socio. Después de esta propuesta de “sinceramiento” en APICA, algunos socios se retiraron de la organización.

En aquel año, el Obispo de Riobamba, Leonidas Proaño, había sido candidatizado para el Premio Nóbel de la Paz, por lo que un delegado de la Federación de Cabildos de Cacha, solicitó a APICA sumarse a la recolección de firmas de apoyo que con ese fin se había iniciado. En momentos en los que un gobierno de corte autoritario como el de Febres Cordero había incrementado los controles y amenazas contra líderes y dirigentes sociales, este pedido cobró un sentido especial para los socios, quienes manifestaron su adhesión e incluso facilitaron el vehículo de APICA para que se realizara la recolección de firmas dentro de la parroquia.

Este mismo año, se legalizó su situación en el Ministerio de Bienestar Social y sorprendentemente al contrario de lo que suele suceder con trámites similares en nuestro medio, APICA obtuvo su Registro Sanitario casi inmediatamente después de presentar la solicitud correspondiente en el 86.

Sin la presencia de los voluntarios italianos, el FEPP estableció para la directiva una serie de normas y recomendaciones encaminadas a regular el manejo de la planta y ejercer control sobre los procesos y los resultados. Un adecuado manejo del proyecto aseguraba por un lado la recuperación de los préstamos entregados y por otro la constatación de que la nueva propuesta institucional para la intervención en el Desarrollo, era acertada.

Para esta nueva definición de la situación, aparecen también nuevos requerimientos de acción y, en ese punto, se hace evidente la poca preparación de los miembros de ‘APICA’. Había poca claridad sobre “el qué y el cómo” de los roles, tanto de los socios como de los miembros de la directiva y los trabajadores de la planta.

La propiedad de APICA no estaba definida; para unos miembros de la organización el dueño seguía siendo Egidio (a pesar de su partida), para otros el dueño era el FEPP, para el FEPP estaba claro como objetivo, que APICA quedase en manos de los socios “una vez que

demonstraran la capacidad necesaria para su manejo en forma autónoma”. En este periodo las Asambleas y reuniones extraordinarias para debatir estos temas son continuas. Se puede ver a través de los documentos y entrevistas, que existía una alta participación de la base societaria y que había una preocupación generalizada por sacar adelante el proyecto.

Pedro Pérez, por su cercanía con el voluntario italiano, fue el socio que recibió mayor información sobre el “cómo” del proyecto, después de la partida de Egidio. Pérez... empezó a utilizar su estrecha relación con los socios para fortalecer su figura y su presencia dentro de APICA, con un esquema netamente clientelar, apelando muchas veces al chantaje, con ciertos niveles de corrupción.²²

Esto generó críticas por parte de los socios y del FEPP a la gestión de Pérez, no existía información sobre la situación financiera, los procedimientos de los trabajadores de la planta eran deficientes, había poca claridad en las funciones que le correspondían a cada cargo, y a la directiva de la asociación.

Esta situación dio lugar a la destitución de Pérez. En 1987, por sugerencia del FEPP, la organización nombra un administrador, pensando así solucionar los problemas en la planta: la Asamblea nombró a Arsenio Asadobay, indígena de la parroquia de San Juan; esta función era nueva respecto a las que habían desempeñado los socios elegidos para las dignidades de presidente, vicepresidente, etc. Ahora se necesitaba un ‘administrador’ que viniera a “racionalizar” los procesos económicos y productivos de la planta, no necesariamente vinculados con el quehacer socio organizativo de la asociación.

A partir del 88 la moneda ecuatoriana experimentó un periodo de devaluación incontenible, la presidencia estaba a cargo de Rodrigo Borja Cevallos, con una orientación política de centro y habiendo logrado ciertos niveles de concertación. Sin embargo, las políticas neoliberales iniciadas por sus antecesores continuaron aplicándose, por lo que en este periodo se agudizó el problema de la deuda externa y el costo de vida se encareció notablemente.

Desde el Gobierno se impulsó una campaña de alfabetización a nivel nacional, a decir de los analistas la campaña obtuvo tibios resultados, participaron casi todas las zonas rurales del Ecuador y Cacha no fue la excepción, a pesar de ello la mayoría de socios de APICA residen-

tes en Cacha son analfabetos. Las condiciones de capital humano en la zona no permitían prever que una administración propia pudiera tener éxito, ninguno de los socios de la parroquia manejaba las cuatro operaciones básicas, ni sabía leer, ni escribir con fluidez.

Entre el modelo administrativo que el FEPP trataba de instaurar en APICA y las acciones que los trabajadores en realidad estaban capacitados para emprender en la planta, existía una gran distancia, la no correspondencia entre las expectativas del rol y los resultados obtenidos, dio lugar a una situación de crisis; se reitera la falta de cumplimiento por parte de los encargados, los balances no estaban listos a tiempo, la calidad del material apícola disminuyó y esto ocasionó devoluciones de producto por parte de los clientes. Había mucho desperdicio de material y de recursos en general.

Los asesores del FEPP insisten en hacer notar las fallas en el control interno y la falta de planificación por parte de la directiva. Propician una evaluación del funcionamiento de los núcleos en las zonas y se concluye que éstos no están cumpliendo su papel, los socios continúan dispersos en la provincia y eso dificulta la comunicación. También se habla de que “falta interés y conciencia” por parte de los socios en sus compromisos para con la organización.

Hasta antes de estas discusiones, la situación de los trabajadores -que además eran socios de la organización- era ambigua, los roles se entrecruzaban según la situación, en este momento de crisis y auto-evaluación se da una confrontación entre estos dos tipos de actores: la Asamblea de socios percibe a los trabajadores de la planta como contrarios a los intereses de la organización.

Ante tal situación el FEPP ofrece realizar un seguimiento más cercano y dispone a algunos de sus colaboradores en tareas específicas, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de APICA. A pesar de las dificultades que se presentaron en ese año la producción de miel se había triplicado, según el informe del responsable de Equipo Móvil, encargado de la recolección.²³

Es un hecho que el administrador nombrado en el 87 estaba poco identificado con su rol, los resultados eran desalentadores desde la perspectiva económica y organizativa, nuevamente, surgen problemas respecto al uso indebido de los recursos, se acusa a esta administración de ineficiencia y de corrupción.

En 1990 el gobierno de Borja debió enfrentar el levantamiento indígena, considerado como el mayor levantamiento de la historia; los indígenas agrupados en la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) creada años atrás, ocuparon carreteras, entraron en latifundios, detuvieron soldados, no sacaron productos al mercado, tomaron oficinas públicas, realizaron movilizaciones y concentraciones. La Federación de Cabildos de Cacha, como parte del MICCH (Movimiento Indígena Campesino del Chimborazo) tomó parte activa en las movilizaciones, Pedro Ganan, que había sido presidente de APICA, fue en ese entonces el presidente de cabildos de Cacha, encargado de coordinar las acciones de protesta.

Todavía está fresco el recuerdo del indígena de la comunidad de Gatazo (parroquia de Cajabamba, colindante con Cacha) que fue muerto por los militares encargados de reprimir la revuelta; este hecho a decir de Ganan, enardeció a los comuneros, “por eso nos dio más coraje y rebeldía... La gente estaba ardida”²⁴. Según algunos analistas desde 1990, el movimiento indígena se constituyó en la principal fuerza de contestación social, lo que representa un caso inédito en América Latina. Antes de este levantamiento, el problema indígena era conceptualizado como parte del problema campesino en general y por lo mismo no era objeto de una política específica, es como respuesta a este levantamiento y bajo la influencia directa del Banco Mundial que se plantean políticas específicas para el pueblo indígena, comenzando por el reconocimiento de que el Ecuador es un país plurinacional y multicultural. (ECUADOR Debate # 55:2003)

Con respecto a APICA, la cosecha de miel ese año disminuyó drásticamente, el administrador Arsenio Asadobay tuvo que recurrir a la compra de miel en Ambato para abastecer la demanda, pero esa miel no cumplía los requerimientos de calidad por los que ya era reconocida la miel de APICA en ese entonces, esto ocasionó problemas de inconsistencia en la calidad y la consecuente pérdida de mercado para la asociación.

La llegada de un técnico extranjero

El FEPP contrató en 1990 la asesoría técnica de un apicultor procedente del Perú muy reconocido en el medio, Javier Lllaxacóndor,

quien trabajaría al interior de la planta, su posición jerárquica se ubicaba por encima del administrador y por debajo de la directiva. Lllaxacóndor llegó para desarrollar una propuesta con enfoque empresarial, inicialmente realizó un diagnóstico de la situación de la organización, con base en esta perspectiva se realizaron los primeros cambios en aspectos, técnicos, productivos y administrativos.

A la llegada del técnico peruano se realizó un curso de capacitación a partir del cual se propuso una clasificación de socios en tres grupos, de acuerdo a su nivel de destreza y de conocimiento para el manejo de las colmenas:

El Grupo #1, estaba conformado por socios a los que “les gustaba la apicultura. Tenían la mayor cantidad de colmenas y daban todos los esfuerzos para continuar”²⁵. Poseían de 10 colmenas en adelante.

El Grupo #2, lo conformaban socios que “medio querían trabajar y no tan bien”²⁶. Poseían entre cinco y nueve colmenas.

Finalmente el Grupo #3, representaba el 35% de los asistentes, es decir 15 socios que “tenían menos de cinco colmenas, poca práctica en el proceso y no manejaban métodos básicos de apicultura”; según Lllaxacóndor, este era el grupo sobre el cual se debía trabajar para levantar a la organización²⁷.

Luego de esta calificación se estableció un plazo de 5 años en total (primero de tres y luego de dos años), para que los socios del segundo y tercer grupo alcancen los estándares del primer grupo. Finalmente, esto no llegó a cumplirse, la retirada de los socios avanzó más rápidamente que su calificación.

El técnico identificó los problemas prioritarios que debían ser resueltos al interior de la planta, entre ellos se menciona la necesidad de mejorar el nivel de conocimientos técnicos sobre el manejo de los apiarios, el establecimiento de un reglamento que defina las funciones de los empleados de APICA en cada uno de los puestos de trabajo, mejorar el rendimiento de los trabajadores y de las máquinas. Otra observación importante que hace el técnico es que al administrador le faltarían cualidades básicas para cumplir las funciones que le han sido encomendadas, observa que la directiva no se organiza, no está en contacto con la base y no fiscaliza las labores del administrador y de la unidad móvil.

Una racionalización limitada

Hasta aquí podemos ver que los socios de APICA, al intentar asumir la gestión del proyecto y guiados por las recomendaciones del FEPP, se encuentran en una situación de contingencia, se toman importantes decisiones y se realizan cambios en pos de la racionalización, como respuesta a los imperativos de sostenibilidad. Las relaciones de la base de socios con los encargados de la planta y las modificaciones en el reglamento interno son muestras claras de esos cambios.

En el 91, después del diagnóstico realizado por Javier Llaxacóndor, ocurre un cambio importante en la administración. Por recomendación del técnico peruano y del FEPP, se designa a Lourdes Ramírez, una socia fundadora de origen mestizo, oriunda de la parroquia de Bayushig, quien aún sigue desempeñando este cargo, los socios la llaman “mama Lourdes”. La presencia de esta mujer en la administración fue un factor determinante para que ciertas condiciones establecidas por el FEPP pudieran implementarse.

En el acta de marzo del 91 aparece por primera vez, la palabra ‘competitividad’ en un informe presentado por la nueva administradora para apoyar la idea de calificación de los socios, como una forma de mejorar la productividad de la organización. Otro elemento nuevo que aparece en este informe es el ‘control interno’. Se suspenden los préstamos o anticipos a los socios y se instalan apiarios dentro de la misma planta con el fin de incrementar los ingresos, es decir, la planta pasa de la responsabilidad de recolección y envasado a realizar producción por sí misma, tarea que hasta entonces había estado en manos únicamente de los socios.

La nueva administradora viajó a un curso de capacitación en Argentina sobre “control de calidad en apicultura”. A su regreso, mediante un informe, da a conocer a los socios sus impresiones, así, estos pueden establecer comparaciones sobre la calidad de su producto y de los procesos productivos de la organización, respecto a otras similares en América Latina, esto le da al grupo una perspectiva más abierta acerca de su actividad. Uno de los compromisos que se estableció a partir de este viaje fue el de revertir los conocimientos adquiridos a sus compañeros promotores.

La directiva asumió la tarea de calificación de los socios. A través de visitas se verificaba el trabajo en los apiarios, y se elaboraba

un informe que servía como base para la política de distribución de materiales. Esta repartición, quedaba condicionada no sólo a las necesidades del socio, sino también a su nivel de compromiso con los objetivos de la planta. También desde esta época se observa un mayor seguimiento y control de las funciones de los empleados en la planta.

Este año, se presentó la propuesta de capacitar a los hijos de los socios que deseen aprender la apicultura, esta intención sigue presente hasta hoy, aunque no se ha logrado concretarla.

Estos cambios con una orientación hacia un modelo empresarial, provocan que los socios tomen distintas posiciones, unos piensan que la organización se ha alejado de los objetivos originales para los que fue creada por Egidio, otros piensan que dada la nueva situación los cambios eran inevitables y había que apoyarlos; hay algunos que cuestionan la necesidad de una 'administradora' para la organización, para ellos bastaba con tener un 'tesorero'.

Este último desacuerdo nos da la pauta de la ruptura que tuvo lugar en ese momento, por un lado, están aquellos que consideraban a APICA como una organización social y por otro, aquellos que empiezan a concebirla como una empresa, cada grupo tenía una idea diferente de cómo debía estructurarse y cuales eran los roles que debían desempeñarse.

El FEPP definía la situación con miras al desarrollo empresarial, ésta fue la concepción que terminó imponiéndose sobre las otras. Varias de las decisiones que se toman en relación al manejo administrativo y financiero, incluso la fijación de precios, están basadas en estudios y análisis realizados por técnicos del FEPP o con su asesoría. A pesar de cierta inconformidad, nadie podría negar que la llegada de Lllaxacóndor y la gestión de la nueva administradora lograron poner orden en APICA y racionalizar hasta cierto punto los procesos, sobre todo en el control del desperdicio y en el manejo más transparente de las cuentas.

Además con la presencia de Lourdes Ramírez como administradora, parecería que el rol de la directiva adquiere un perfil bajo. Si bien siguen reuniéndose para tomar algunas decisiones, también es evidente que la mayor carga operativa recae sobre la administración, más todavía si tomamos en cuenta que algunos miembros de la directiva eran también empleados de la planta, por lo tanto, jerárquicamente se encontraban bajo la supervisión de la administradora.

Del 92 al 96 la derecha del país asume la conducción del Estado en la persona de Sixto Durán Ballén. El modelo neoliberal continúa su consolidación, llevando a los extremos las políticas de shock, eliminación de subsidios, mayor endeudamiento externo e implementación del Programa de Modernización y Reducción del Estado. En 1994 se aprueba la Ley General de Instituciones Financieras, disminuyendo los controles del Estado sobre éstas, mediante la liberalización de créditos y depósitos. Los resultados de esta reforma se verán más adelante en la debacle bancaria de 1999/2000.

Durán Ballén fue el segundo presidente que visitó APICA, esta vez con la planta instalada. Esa fue una de las pocas veces que utilizaron la envasadora donada por Italia; la actual administradora recuerda que para esa visita “se dio el lujo de servirle al presidente la miel de APICA, utilizando la envasadora”, lo que muestra que tales equipos habrían sido considerados más bien un lujo, antes que una fortaleza de la capacidad operativa de la planta.

Entre el 93 y el 94 se nota un retiro generalizado tanto de socios como de empleados²⁸ y directivos, esto termina afectando el capital de conocimiento, APICA había invertido para su capacitación en las áreas de fabricación de materiales y manejo de colmenas. Estas pérdidas en el aprendizaje acumulado difícilmente pueden ser recuperadas cuando un miembro deja la organización. En este mismo periodo se desarticuló la estructura geográfica de “núcleos”, pues con los pocos socios que quedaban en cada unidad, ya no tenía sentido seguir manteniéndola, a pesar de que la consolidación de este tipo de estructura, era una de las condiciones que el FEPP había establecido.

A fines del 95 la asociación realiza una segunda evaluación de su situación y en la Asamblea General de junio, resuelve definitivamente convertirse en ‘empresa’, argumentando la necesidad de mantener de allí en adelante, los recursos económicos, humanos y técnicos adecuados para una mediana empresa campesina.

A partir de entonces, se realiza un análisis de los costos fijos y variables de la planta y se plantea objetivos de producción para el área de carpintería, así como de los demás insumos que se producían en la planta, (marcos, tapas, cera, etc.) con el acompañamiento y los instrumentos metodológicos provistos por el FEPP²⁹.

A pesar de la evidente reducción del número de socios en los tres años anteriores, el año 97 fue el año de los grandes proyectos para

APICA, seguramente apoyados en el alto nivel de ventas de ese año, cerca de 40.000 dólares, el más alto de su historia hasta hoy, era un hecho que había crecido en capacidad productiva y que la organización confiaba en ese crecimiento para proyectarse. Se realizaron varios cursos de capacitación, se buscó fortalecer la estructura interna en la planta y se pensó en inversiones a corto y mediano plazo, no obstante ninguna de las propuestas establecidas más allá del corto plazo llegaron a cristalizarse, no se pensó en aprovechar el auge para apalancar el crecimiento en proyectos de mediano y largo plazo.

Los últimos años y los frenos al crecimiento

Como se ha visto en la introducción a la apicultura, ésta es una actividad que depende en gran parte del estado de la naturaleza, es decir, hay un amplio margen de ocurrencia de eventos que no pueden ser controlados por la acción humana. La deforestación en Chimborazo es una de las causas a las que se atribuye la baja floración de la zona en los últimos años. En el 98, a diferencia del año anterior, la cosecha de miel fue muy baja y por lo tanto las ventas fueron considerablemente inferiores (alrededor de 20 000 dólares), rompiéndose la tendencia de los años pasados.

Otra característica de la apicultura es su estacionalidad, las cosechas, y por lo tanto los ingresos por venta de miel para los productores, se concentran en pocos meses, la planta por su parte mantiene gastos fijos que deben cubrirse durante todo el año, esta situación ocasionó en el año 98 inestabilidad financiera, por lo que tuvieron que recurrir a nuevos préstamos. APICA atravesó ese año por una situación muy difícil, a pesar del acompañamiento sostenido del FEPP y de las herramientas técnicas provistas para la administración, su gestión seguía siendo precaria.

A partir del 10 de agosto del 98 entró en vigencia una nueva Constitución en el Ecuador, ésta incluía importantes reformas destinadas a incorporar los reclamos de plurinacionalidad y pluriculturalidad propugnados por el movimiento indígena.

En septiembre del 98, durante la presidencia de Jamil Mahuad, se implementan una serie de medidas destinadas a controlar el déficit fiscal, así tenemos por ejemplo la suspensión de los subsidios en los combustibles y servicios básicos. Además de una serie de factores

exógenos, la situación del país se agrava por la crisis fiscal y del sistema financiero, crisis que venía fraguándose desde años atrás, comienzan a quebrar los bancos a pesar de las fuertes inyecciones de capital hechas por el gobierno. Se impone la retención del 1% a las transacciones financieras, lo que provoca evasión fiscal y de capitales. Para paliar los efectos de la crisis que afectaba principalmente a las clases de menos ingresos, el Gobierno impulsa el “bono de la pobreza”³⁰. Al menos 10 familias de los actuales socios de APICA se benefician de esta transferencia monetaria.

Dada la constante inflación y devaluación de la moneda, el precio de la miel fue perdiendo su valor real durante los últimos años; aunque en sures se había incrementado su precio, al hacer la transformación a dólares, este valor va disminuyendo de \$1,89 en el 84; a \$1,37 en el 95; y, a \$0,76 en el 99.

En octubre del 99 la Asamblea de socios decide hacer nuevas reformas al reglamento interno, ese año el balance de APICA arroja nuevamente pérdidas por cerca de 900 dólares. También las ventas de materiales apícolas disminuyeron notablemente debido al mal tiempo, con poca floración y la consecuente baja cosecha de miel.

Podemos ver que a lo largo de la historia de APICA, la relación entre dificultades financieras y la modificación del reglamento es directa. Ese año y a pesar de las circunstancias negativas la organización logró cumplir sus obligaciones y pagar los préstamos adquiridos, esto sirvió para que se reconociera la buena gestión de la administradora.

En el año 2000 la directiva de APICA redujo por completo su rol operativo en la organización, no se presentaron planes de trabajo, ni proyectos de mejoramiento como solía hacerse en los primeros años. La posición antagónica entre los miembros de la planta y los socios es evidente. Se insiste en la falta de compromiso de los socios para con la organización al no cumplir con requisitos mínimos de producción de miel y no cuidar de los apiarios a ellos encomendados, el argumento en casi todos los casos es la necesidad de dedicar tiempo a trabajar en actividades que generen un ingreso constante e inmediato, muchos de ellos se han dedicado a trabajar como estibadores en el mercado de La Condamine en Riobamba. En este periodo la ruptura entre la planta y la asociación es definitiva.

A partir del 15 de enero de 2000 se inició un levantamiento en todo el Ecuador, encabezado principalmente por el movimiento indígena, coroneles y oficiales de las Fuerzas Armadas y sectores de

los movimientos sociales. Este levantamiento, en el que también participaron las comunidades de Cacha en coordinación con las dirigencias de Chimborazo, culminó el 21 de enero, con la caída del presidente Mahuad.

A partir de junio de ese año, la organización cambia su sistema contable a la nueva moneda adoptada por el gobierno a inicios del año 2000, esto les permite recuperar en algo el valor real del producto, pero la dolarización también terminó encareciendo la fabricación de los implementos apícolas a valores no imaginados.

En la actualidad APICA es una asociación de 15 miembros repartidos en las distintas parroquias de Chimborazo, únicamente cuatro de estos socios viven en Cacha. Lourdes Ramírez continúa siendo la administradora desde 1990, es la única mujer miembro de la asociación, ha recibido capacitación en varios cursos internacionales sobre apicultura (Argentina y Perú) y ha sido entrenada en técnicas de administración por parte de FEPP.

APICA comercializa un promedio de 6 000 tarrinas de miel al año (cada tarrina contiene 600 gramos), de las cuales un 60% proviene de la asociación y un 40% de productores independientes. De las 3 600 tarrinas que produce, unas 1 200 provienen de sus propios apiarios, es decir que apenas 2 400 provienen de los asociados.

Si tomamos en cuenta el número de colmenas que manejan los socios (197), éstas tienen una potencialidad productiva de 5 500 tarrinas, en las épocas de más baja cosecha, es decir un promedio de 40 libras al año, cuando el ideal se establece alrededor de las 120.

El ingreso promedio que recibe cada socio por la venta de miel al año es muy variable por la diferencia en el número de colmenas que posee cada uno, desde 2 (Juan Sucui) hasta 40 (Pablo Morocho) colmenas por socio, lo cual determina una gran diferencia en el ingreso desde 100 hasta 1000 dólares al año.

La utilidad para cada socio no es clara, no fue posible precisar la diferencia entre lo invertido y lo recibido. Cada socio realiza una inversión monetaria en materiales apícolas y alimento (azúcar) para las colmenas, además de la inversión en tiempo y trabajo que le dedica al mantenimiento de sus apiarios; la mayoría de ellos no logró identificar cuánto tiempo al mes invierte en la apicultura, pero ciertamente, ésta es una actividad marginal en relación a su principal ocupación productiva, el trabajo asalariado en Riobamba y la agricultura de subsistencia.

Por parte de algunos socios hay quejas acerca del poco beneficio que reciben al ser miembros de APICA, como contrapartida a esto, se aduce la poca dedicación y empeño que ponen estos socios para manejar sus apiarios; se dice que las colmenas dejarían mayor rentabilidad a los socios si estos dieran más importancia a la actividad dentro de la economía familiar. Hay socios que desearían vender su producción fuera de la asociación cuando el precio sube en el mercado, pero esto, va contra el reglamento de la organización.

En general se observa que a medida que APICA se institucionalizó a través de la racionalización de sus procesos, la participación de los socios fue disminuyendo, a tal punto que las actas de las últimas reuniones presentan un carácter más bien informativo, antes que deliberativo o de propuesta.

A partir de la última reforma al reglamento (enero de 2001), la asociación ha pasado a ser “una organización con número limitado de socios (15) que podrán continuar siendo miembros, siempre y cuando se atengan al reglamento correspondiente”. Se admiten nuevos socios sólo con el título de “honorarios”, sin derecho a voz ni voto dentro de la organización, aunque pueden beneficiarse de crédito en materiales apícolas y asesoría para el manejo de sus apiarios, a cambio deben comercializar su miel exclusivamente a través de APICA.

De los socios que permanecen en la asociación, casi todos son fundadores, el de más reciente afiliación tiene seis años dentro de la organización.

El último proyecto en el que se encuentra trabajando la administradora es la creación de una escuela de capacitación en la misma planta para ello deben hacerse previamente una serie de adecuaciones que avanzan a paso lento, esta iniciativa responde a la búsqueda de alternativas para conseguir más ingresos, pues los resultados de 2002 y 2003 atentan contra la sostenibilidad de la planta. Durante los últimos años ha sido el rubro de “otros ingresos” el que ha permitido cubrir los gastos operativos de la planta. Bajo este rubro se encuentra, por ejemplo, el alquiler de máquinas, la venta de madera de desecho para leña y los honorarios por cursos de capacitación, que sin constituir la actividad central, en algunos años (95, 96, 97) significan la diferencia entre pérdidas y ganancias.

El proyecto de capacitación no cuenta con la aprobación de todos los socios, pero la administradora está empeñada en llevarlo ade-

lante, porque considera que es una estrategia para atraer más miembros honorarios, que contribuyan a incrementar la producción y por lo tanto los ingresos de su rubro principal.

Notas:

- 1 Esta asociación produce 12 toneladas métricas (12 000 kilos) de miel al año, está conformada por 28 socios que poseen unas 1 500 colmenas distribuidas de forma muy distinta. Hay socios que tienen cinco colmenas y otros 400 no han establecido requisitos mínimos de tenencia de colmenas porque por ahora su prioridad es la de restablecerse como asociación y para ello necesitan la mayor cantidad de socios que les sea posible reunir.
- 2 Citado en el libro de Arrieta (1984) sin referencia bibliográfica.
- 3 Préstamo voluntario hecho al fiestero con obligación de devolución.(Grimm 1889:23)
- 4 Fuente: Anuario Climatológico de la ESPOCH. Citado en Arrieta (1984)
- 5 El FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO nació de la intención común de un grupo de obispos, sacerdotes y seglares, liderado por Mons. Cándido Rada, que buscaba dar respuesta en el Ecuador al llamado del Papa Paulo VI en la encíclica *Populorum Progressio*, de crear un “fondo común” para la “asistencia a los más desheredados” en la perspectiva de un “desarrollo solidario de la humanidad”
- 6 98% de la población es pobre por NBI (SIICE 2001), de la cual el 99% son indígenas.
- 7 A decir de Arrieta, su expulsión fue promovida por un grupo de familias yaruqueñas que desaprobaban su intención de poner la nueva casa de la misión parroquial al servicio de los indígenas de Cacha. Ellos bajaban a esta parroquia los fines de semana y días festivos; como no tenían donde hospedarse lo hacían en las calles o en las “chicherías” o en el patio de las casas de los priostes a los que tenían que ofrecer regalos y con los que quedaban en deuda, lo que podía ser pagado con trabajo y/o nuevos presentes, es decir se seguían reproduciendo relaciones de servidumbre como en la época de las “encomiendas”. Los planes del sacerdote atentaban directamente contra muchos intereses, pues ya sea por el consumo en las chicherías y abastos o por los presentes y el trabajo, el aporte de los cachas era parte de la economía de Yaruquíes, por lo tanto habían iniciado una campaña de desprestigio, acusando al equipo pastoral de “comunista”. Los voluntarios italianos debían hospedarse en esta casa para desde ahí ejercer su labor, pero para su llegada el sacerdote ya había sido expulsado por un grupo de parroquianos que llegaron incluso a poner candados en las puertas de la casa parroquial, para que ninguno de los del equipo pastoral pudiera entrar. A partir de este incidente, Arrieta solicita a Monseñor Proaño la creación de la Parroquia Eclesial en Cacha, “La Sagrada Familia de los Cachas”, y allí empieza su misión, de este incidente también surge el impulso para buscar la separación y declara-

ción de Cacha como la Primera Parroquia Civil indígena con potestad para elegir sus propias autoridades, es decir teniente político, esto significó un gran triunfo para esta comunidad.

- 8 El principal medio de influencia para la religión evangélica (se reconoce con este término a los cristianos protestantes) es la emisora “HCUE-5 La voz de la laguna de Colta”, en funcionamiento desde 1961, una extensión de la HCJB de Quito. Según Huarcaya (op. cit.) la iglesia Evangélica entra en Cacha a ejercer el papel que Durkheim asigna a las religiones como “la administración de la moral”, sin que a ese tiempo haya existido aún interés de la iglesia Católica por intervenir en ese rol, es más, ésta última era percibida por los indios como “una iglesia de los blancos, discriminatoria, distante e intimidatoria, en complicidad con el sistema de explotación”. Esto difiere mucho del testimonio del P. Arrieta, quien menciona que ya en el 54 Monseñor Leonidas Proaño había llegado a Riobamba para iniciar la acción evangelizadora desde una renovada posición de la iglesia Católica y su “opción preferencial por los pobres”. Él atribuye la fuerte influencia de las que él llama “sectas protestantes” más que a la antelación de su llegada, a lo “alienante y agresivo” de sus prácticas de persuasión y juzgamiento, promoviendo una clara relación de rivalidad entre católicos y evangélicos. Mientras se realizaba el trabajo de investigación en campo, Cacha parece estar deshabitada, sin embargo el sonido de la radio evangélica se escucha en casi todos los lugares que se visita (la hospedería, la planta de APICA, algunas casas aleñañas). El eco radiofónico nos da cuenta de que las casas están habitadas. Un día, al prestar atención a los mensajes, pues el programa que se transmitía tenía ciertas partes en español; el contenido del mensaje era sobre el rol que “debería” tener la mujer indígena, este contenido hace alusión a los roles tradicionales que se le asignan; buena madre, buena esposa, estar en la casa cuidando de los hijos y ayudando al marido...
- 9 Según Arrieta en el año 73 el 90% de la población de Cacha era analfabeta, según el SIICE 2001, el analfabetismo funcional en la parroquia es del 64.7%, afectando más a las mujeres entre las que la tasa es mayor: 68.%
- 10 Empresa Mixta de Forestación, convenio entre algunas empresas privadas y el estado a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- 11 Entrevista # 5, socio fundador, al momento trabaja como chofer en la planta apícola, ha ocupado varios cargos dentro de la directiva y se nota en su expresión un relacionamiento estrecho con los voluntarios italianos, su expresión al relatar este pasaje es muy viva, casi puede verse en sus ojos y su sonrisa la alegría de aquella primera vez que probaron miel de Cacha.
- 12 Cacha ya tuvo este estatus después de la conquista y hasta 1640.
- 13 Entrevista # 5, socio fundador. Cacha. 22 de octubre. 2003.
- 14 Entrevista # 5 – socio fundador. Cacha. 22 de octubre. 2003.
- 15 Calculado a la cotización promedio anual compra-venta en el 84. de 97,02 sures por dólar. Fuente: Breve Historia Económica del Ecuador. Alberto Acosta. Biblioteca General de Cultura. CEN 2001. Pág. 356. De aquí en adelante se harán las transformaciones, utilizando el mismo procedimiento y basándonos en la misma fuente.

- 16 CAMARI Sistema solidario de Comercialización del FEPP. La Miel de APICA se distribuye en tres ciudades donde CAMARI tiene puntos de venta: Quito, Riobamba y Esmeraldas.
- 17 Intervención de socio en la Asamblea # 13 del 24 de noviembre del 87.
- 18 Del P. Modesto Arrieta bajo el Obispado del Monseñor Leonidas Proaño
- 19 Entrevista # 7. Técnico del FEPP que acompaña en el proceso de APICA, del 86 al 90.
- 20 La teoría del Desarrollo endógeno, a diferencia de los modelos neoclásicos, argumenta que el desarrollo económico y la dinámica productiva dependen de la introducción y difusión de las innovaciones y el conocimiento, que impulsan la transformación y renovación del sistema productivo, ya que, en último análisis, la acumulación de capital es acumulación de tecnología y conocimiento. Para que ello sea posible, es necesario que los actores que integran el sistema productivo local, tomen las decisiones adecuadas de inversión en tecnología y organización Maillat, (1995), Freeman y Soete, (1997). Luciano Martínez (2002) en el análisis que hace sobre las distintas etapas por las que atravesó el quehacer institucional del FEPP, expone que entre el 85 y el 95, esta ONG atravesaría por 'una segunda fase que podría denominarse como productivista, se caracteriza por el impulso de proyectos de corte agropecuario, pues en la medida que se suponía que los campesinos habían recibido la tierra, era factible el impulso de actividades de riego, ganadería, comercialización, incorporación de tecnología, etc. El eje de estas intervenciones estaba dado por la supuesta vitalidad del trabajo comunal y de las relaciones de reciprocidad características del mundo andino'. Op. Cit. Ecuador Debate N° 55. DEBATE AGRARIO RURAL. Luciano Martínez.
- 21 Entrevista # 5 – Cacha. 22 de octubre. 2003.
- 22 Entrevista # 7. Quito 16 de febrero de 2004. Técnico del FEPP que acompaña en el proceso de APICA, del 86 al 90.
- 23 Informes de la Asamblea # 19. Febrero de 1990.
- 24 Entrevista telefónica con Pedro Ganan. Febrero 25 / 2004
- 25 Entrevista # 1.
- 26 Entrevista # 1.
- 27 Entrevista # 1.
- 28 Al menos 13 socios se retiran, además las actas de Asambleas de este periodo, mencionan continuamente la renuncia de empleados y de miembros de la directiva (al menos 5 personas en distintas fechas).
- 29 ...Posteriormente (1996-2000), el FEPP impulsará una nueva línea de trabajo caracterizada por los elementos microempresariales, el mercado, la ecología, las empresas viables y competitivas frente al mercado y la globalización. El discurso neoliberal ha calado profundamente en la orientación de esta ONG, pero con la salvedad que su trabajo al menos en Chimborazo se realiza con productores indígenas. Esto ha llevado a preguntarse si en las condiciones en las que se desenvuelven estos indígenas (minifundismo, tierras de mala calidad, poca experiencia empresarial, poca inversión de capital en las microrregiones) es viable todavía impulsar proyectos agropecuarios con sesgos empresariales, dentro de un contexto macroeconómico en que los pobres rurales tienen muy pocas opciones.

- Ecuador Debate N° 55. DEBATE AGRARIO RURAL. Luciano Martínez.
- 30 Consistente en 100.000 sucres mensuales (18 dólares a la cotización promedio del 98). Ésta que en su momento había sido adoptada como una medida transitoria se mantiene hasta ahora, según el censo de 2001, 130 personas en Cacha reciben el bono (93 madres y 37 ancianos) con el nombre de “Bono de Desarrollo Humano” con ciertas variaciones; las transferencias de dinero ahora son condicionadas (beca escolar y controles sanitarios) y el monto es de 11,5 Y 15 dólares, dependiendo del nivel de pobreza en el que ha sido ubicado el beneficiario /a.

Capítulo III

Contenido analítico del caso de estudio



Las condiciones particulares que posibilitan el surgimiento de APICA

Las organizaciones no pueden verse aisladas de su contexto, pues hay una relación entre estos dos elementos constitutivos de la realidad que es recíproca y continua. Para explicar su naturaleza es necesario ver los presupuestos particulares y las condiciones determinantes en las que se enmarcó el surgimiento de APICA. En este sentido podemos mencionar tres factores que definen ese surgimiento:

- El primero; las acciones para el Desarrollo emprendidas por la Iglesia Católica y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio FEPP¹ en áreas rurales, en el Ecuador de los 80s, después del “boom petrolero”. La coincidencia que guardan estos actores es una fuerte inspiración religiosa: en el caso de la Iglesia Católica de Riobamba con la influencia de Monseñor Leonidas Proaño (1954 – 1988) y la llamada “teología de la liberación”; en el caso del FEPP guiados por la encíclica del Papa Paulo VI. La diferencia principal es que la primera, lo hacía desde su labor de evangelización y con poca especialización en los temas técnicos; la segunda, lo hacía de forma secular y estaba mejor provista de herramientas técnicas y metodológicas para la intervención.
- El segundo: una parroquia indígena en extrema pobreza, heredera de una situación social en desventaja por las consabidas relaciones entre dominados y dominadores que se tejieron en

nuestro país a raíz de la conquista, durante la colonia y en la época republicana. Retomando estos antecedentes, algunos habitantes de Cacha habían empezado en el 77 un proceso de reflexión promovido por la Iglesia sobre el valor histórico de su identidad como “cuna de la nacionalidad ecuatoriana”

- Una idea externa y unívoca, de cómo ha de alcanzar la comunidad su desarrollo. Si bien para la definición de la problemática de la comunidad, se realizó una asamblea de forma participativa y abierta; en cambio, en el planteamiento del cómo se habrían de alcanzar esos objetivos, fueron principalmente los voluntarios italianos y después el FEPP, los portadores del ‘conocimiento válido’ en la sociedad moderna, quienes definirían las estrategias y los medios.²

La racionalidad como condición de la existencia de la organización

Mayntz (1972) señala que “existiría un número mínimo de miembros” que debería mantener la organización para considerarse tal desde la perspectiva sociológica, también señala que las relaciones internas de las organizaciones no deberían estar basadas en la tradición ni en las relaciones familiares típicas de las empresas muy pequeñas, pues éstas a pesar de ser grupos organizados, no serían del interés de la sociología para su análisis.

Según esta aclaración que hace Mayntz, es un hecho que la planta de APICA tal como se encuentra conformada en la actualidad, no sería de interés para el análisis desde la sociología, ésta organización más bien respondería a la descripción de una pequeña empresa rural. No obstante, si nos remitimos a los orígenes de APICA y su contexto, vemos que la planta es la respuesta a un objetivo de producción establecido por una formación superior, la Asociación de Apicultores que supera en número de miembros e interrelaciones a la planta, ciertamente en esta última, hay siete personas trabajando de forma continua, cinco de ellas son parte de la asociación, sus formas de relación son una combinación de procesos racionales y comportamientos tradicionales. Los empleados que no son miembros de la asociación están familiarmente relacionados con otros socios, incluso se busca que así sea, es decir, cuando hay una vacante en la planta, la primera opción de búsqueda del reemplazo, es entre los socios y los hijos de los socios.

En sus inicios, APICA como asociación, llegó a congregar a 60 familias, el círculo de miembros de esta asociación es perfectamente pre-cisable, pues se guardan registros de la adscripción de los miembros. Existe una clara diferenciación interna de las funciones y roles que desempeñan los miembros, directivos, núcleos, promotores, productores, etc.

La relación entre todos los miembros no estaba vinculada por lazos familiares. Se puede decir que en el momento en que la acción se encamina a la conformación de la organización se pasa de la 'solidaridad mecánica' de la comunidad a la 'solidaridad orgánica'³ en la asociación, y aparece un grado de diferenciación en las funciones que debían cumplirse al interior de ésta.

La condición final que establece Mayntz (1972) es la de la 'racionalidad'⁴, es decir, que en la organización, rige como orientación arquetípica la búsqueda y el cumplimiento del objetivo para el cual ha sido creada.

Aquí, es pertinente señalar que existen entre cultura y cultura, diferencias en cuanto al contenido de la razón y por lo tanto también debería reconocerse diferencias entre los comportamientos que se reconocen como 'racionales'. Así por ejemplo, en la cultura occidental, la razón⁵ está estrechamente vinculada a la 'conciencia individual del YO en autonomía'. Por contraste, Josef Estermann (1998) aduce que la racionalidad andina encuentra su contenido en 'la relación', es decir, la red de nexos del grupo y no de una persona; "el individuo como tal, es nada, a menos que se represente dentro de una red de múltiples relaciones"⁶, estamos hablando entonces de una 'relacionalidad' como el equivalente andino de la 'racionalidad' occidental. (Estermann 1998:97).

Por lo tanto, este análisis de cómo una organización persigue sus fines, (no estamos hablando del contenido de los fines, sino de los medios para conseguirlos) también debe ser puesto en el contexto de las estructuras básicas del pensamiento, dentro de la cultura en la que se lo realiza, en este caso, la cultura andina.

Este último punto, podría ayudarnos a enfrentar el supuesto de la 'reificación'⁷ en este caso, pues es difícil admitir a priori, sin someterlo a un análisis más profundo, que las organizaciones tengan por sí mismas conciencia de sus fines y además la voluntad para perseguirlos, a menos que esa voluntad esté dada por la "coincidencia entre sus miembros respecto de los propósitos de su interacción", pues las organizaciones están constituidas por actores vivientes y la definición de la

situación, depende de la cooperación entre los actores. Las organizaciones no actúan, son la representación de ciertos significados sustentados por sus miembros. (Silverman 1975:258).

Si aceptamos la definición de racionalidad andina de Estermann y admitimos que no es empíricamente constatable que las organizaciones actúen por sí mismas⁸, se comporten o persigan fines, podemos concluir que la naturaleza de APICA (al menos en el primer periodo) expresa su racionalidad en la 'experiencia colectiva de pertenencia', es decir en el sentido de 'relacionalidad' que los miembros le asignaban a la acción de agruparse dentro de esta formación social.

Las razones detrás de la apicultura

La idea inicial surge del voluntario italiano, con el fin de crear una fuente de empleo en Cacha, la que ayudaría en algo a paliar la situación de pobreza en la zona ¿Porqué se decidió por la apicultura y no por otra actividad productiva? EMDEFOR⁹ tenía interés en promover la cría de abejas, por su proyecto de forestación en la zona para que ayudarán en la polinización, porque para la apicultura se necesitaba de implementos que podrían ser elaborados en la carpintería, que era el proyecto inicial (fallido) y la profesión de Egidio; porque él conocía en Italia, personas que sabían de apicultura y podrían ayudarle a conseguir los equipos; porque ésta se perfilaba como una actividad en crecimiento a nivel nacional, según una propuesta del MAG, incluso podría pensarse en la exportación, al no necesitar la miel de mayor procesamiento para su comercialización. Así se dio la oportunidad de capacitarse y obtener los primeros núcleos para 'hacer la prueba', esto se convirtió en un paso adelante, frente a cualquier otra alternativa.

Por lo tanto, podría decirse que la situación se define por las estrategias e intereses de actores externos a la comunidad en la que se implementa. Aunque Egidio fuera el promotor principal, no se puede decir que perteneciera a la comunidad ni que manejara los mismos significados que los cachas de entonces, así podemos ver que las 'constelaciones finitas'¹⁰ de significados de los fundadores son distintas entre actores internos y externos. La naturaleza de APICA responde entonces, a una iniciativa externa que encuentra adhesión entre los actores con-

vocados, con significados y contenidos distintos, desde lógicas distintas que corresponden tanto a la coyuntura del contexto, como a formas tradicionales de concebir las relaciones.

De las mediaciones y los objetivos

El objetivo que reza en los estatutos de APICA es el de “la elevación social y económica de sus asociados, utilizando como medio para ello la creación de apiarios y su explotación respectiva”, es decir la apicultura se consideró desde un principio como un medio para alcanzar un mayor nivel de bienestar económico y social de los miembros de la asociación.

Sin embargo, siguiendo la recomendación de Mayntz (1972), tratamos de considerar lo que “realmente guía las decisiones: las acciones y los procesos hacia un fin específico y no necesariamente aquello que reza en sus estatutos”. Para observar cuáles pudieron ser las decisiones, las acciones y los procesos, volvamos al origen de APICA, que surge de la iniciativa del cooperante italiano. En Cacha nadie sabía de apicultura, lo ajeno de la propuesta queda en evidencia en el temor que expresan los socios haber sentido al inicio para manejar las abejas; en su dependencia constante aún hoy; ‘de los que más conocen’ para que les apoyen con seguimiento en los apiarios; posteriormente vendrían las pérdidas de crías y el poco interés de los socios, una vez entregadas las colmenas para mantenerlas.

Conformada la asociación, el principal interés del voluntario es ponerla en marcha, logrando que los socios aprehendan la actividad, hacia allá se dirigirán todos los esfuerzos, como puede verse en las actas de las primeras asambleas. Los principales ámbitos para la toma de decisión y para la acción son el equipamiento, la capacitación, la construcción de la planta, el registro sanitario; estos son los temas inmediatos que concentran interés y asignan recursos, una vez establecido el fin último, el medio para conseguirlo, pasa a ser un fin en sí mismo; un objetivo más mediato, que a su vez se atomiza en una serie de nuevos objetivos específicos.

Como expone Crozier (1987), poner en marcha un ‘constructo humano’, como lo son las organizaciones, supone el paso del fin a los medios que estamos obligados a utilizar para alcanzarlos; en ese paso

reside la verdadera configuración, la estructuración, y las acciones del proyecto. La actividad apícola en Cacha, pasó de ser el medio a ser el fin de APICA, al menos para el grupo de voluntarios italianos. Por su parte, los socios¹¹ estaban comprometidos con la personalidad carismática, y a veces autoritaria, de Egidio. Ciertamente, “el objetivo establecido para una organización, no necesita coincidir con la idea que del mismo tienen los distintos tipos de miembros”.

En el caso de la definición del objetivo, fue la orientación del cooperante italiano y la elección que éste hizo de los medios que coyunturalmente tenía disponibles la que finalmente determinó el objetivo, a partir de éste, se estableció el conjunto de normas directrices dentro de la asociación. Pero la propuesta inicial de organización, para los cachas, encerraba otros valores y creencias que seguían apelando a la voluntad de adhesión de los socios. En el citado libro de Estermann, la ‘relacionalidad’ andina implica principios de reciprocidad, correspondencia y complementariedad;¹² “para un runa andino el individuo autónomo y separado del todo es vano e incompleto, recién en el conjunto... la entidad particular se vuelve un todo”. Si esto es así, la complementariedad necesaria para el funcionamiento de la organización era un valor presente y propio de la lógica de acción de los cachas de los años 80. Se puede decir entonces, siguiendo a Weber, que en un primer momento los socios definieron su adhesión y su compromiso con los objetivos de la organización, de manera predominante con arreglo a valores (compromiso moral), antes que con arreglo a fines (compromiso instrumental).

Parecería entonces que el arreglo a valores no encontraba su sentido en el fin último establecido por los actores, promotores, fundadores, sino, en su correspondencia con uno de los principios fundantes de la ‘relacionalidad’ de los cachas, ‘la complementariedad’.

La metamorfosis del proyecto o el paso de la relacionalidad a la racionalidad instrumental

Como hemos visto en los planteamientos teóricos, para observar las fuentes del cambio organizacional y las distintas definiciones de la situación es necesario observar primero el desarrollo de la organización desde sus inicios. Con este objetivo se presenta aquí una pe-

riodización de APICA desde sus inicios. La periodización está basada en la historia construida a través de la investigación.

Cuadro # 3:

Periodización de la Historia de APICA caracterizada a nivel organizacional, parroquial y nacional.

Periodo de conformación: 80 – 86

APICA	CACHA	ECUADOR
<ul style="list-style-type: none"> - Inicia la capacitación en apicultura - Amplia convocatoria a los miembros sin criterios de selección. - Constitución de patrimonio. - Se consiguen la personería jurídica y el registro sanitario. - Conformación de núcleos. - Participación de la base bajo un liderazgo externo. - 60 socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Declaración de Parroquia Civil. - Proyectos de MAG y EMDEFOR - Comienza la tendencia a la descampesinización. - Bajas posibilidades de generación de empleo interno. - Agudización del minifundismo. - Visita de Jaime Roldós Aguilera 	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno a la democracia. - Termina el <i>boom petrolero</i>. - Aparición o fortalecimiento de grupos y movimientos sociales. - Retorno de los países latinoamericanos al liberalismo. - Se ven las consecuencias del agotamiento de la estrategia de "sustitución de importaciones" - Febres Cordero (84-88) política de "sinceramiento" de precios.

Periodo de crisis e intentos de autonomía: 86 – 90

APICA	CACHA	ECUADOR
<ul style="list-style-type: none"> - Salida de voluntarios italianos. - Nuevo estilo de dirección. - Inicio de la autonomía. - Alta participación de la base. - Falta de claridad en la relación socio – APICA. - No hay transparencia en los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efervescencia del resurgimiento étnico. - Creación de proyectos productivos: Artesanías y crédito. - Fuerte presencia y capacidad de coordinación de la Federación de Cabildos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rodrigo Borja Cevallos impulsa la campaña de alfabetización. - Continúa un efecto combinado de devaluaciones e inflación. - Levantamiento indígena. - Continúan las políticas de ajuste estructural y las medidas de corte neoliberal.

APICA	CACHA	ECUADOR
<ul style="list-style-type: none"> - No se logra consolidar los núcleos. - Se ve la necesidad de reglamentar el ingreso de socios. - Disminuye la calidad en la producción. - Desabastecimiento de miel. - Primera reforma al reglamento en el 87 - El número de socios se reduce de 60 a 52. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muerte de un comunero durante las manifestaciones de la CONAIE. - Mayor apertura de la comunidad hacia afuera y la inserción en el mercado por efectos de la migración. 	

Periodo de formalización: 90 – 98

APICA	CACHA	ECUADOR
<ul style="list-style-type: none"> - Llegada del técnico asesor extranjero - Cambios en la dirección a administración en lugar de directiva. - Calificación y selección de socios - Mejoran los aspectos técnicos. - Se formaliza el funcionamiento de la planta - Se hace énfasis en la capacitación dentro y fuera del país. - Disminuye el número de socios de 52 a 19. - Aumenta la producción de miel por socio. - Se desarticulan los núcleos - Inician intentos de transhumancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita del presidente - Las comunidades rurales de Chimborazo no han logrado implantar estrategias de producción a pesar de la intervención de varias ONG en la zona con esta finalidad. - Legalización de tierras. - Agudización del minifundio. - La migración continua y ahora se extiende a mujeres y jóvenes. - Esto apunta a una ruptura de la lógica en el ámbito familiar y comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con Sixto Durán Ballén la política liberal continúa y encuentra su mayor aplicación, se habla del “auge del neoliberalismo” durante su mandato. - El FEPP recibió una fuerte inyección de fondos del extranjero que le sirvieron para otorgar crédito a campesinos, especialmente del Chimborazo para legalizar tierras y otros proyectos. - El IERAC es remplazado por el INDA para el manejo de los conflictos de tierras y la legalización.

Período de estancamiento: 1998 – 2004

APICA	CACHA	ECUADOR
<ul style="list-style-type: none"> - Empiezan los problemas de floración. - Bajan las cosechas de miel y bajan los ingresos para la planta. - La administradora controla el proceso productivo de la planta. - Baja participación de la directiva. - La miel pierde su valor real en dólares. - Los niveles de venta se mantienen, pero el de utilidades baja considerablemente. - Nueva reforma al reglamento. - Quedan 15 socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su población se ha reducido a una tercera parte de la que existía al inicio del proyecto. - Hay poco interés de integrarse a la lógica comunal. - La Federación de Cabillos ha perdido su fuerza. - La agricultura es únicamente de subsistencia. - Aparte de la agricultura y la artesanía, sigue sin haber oportunidades de empleo. - Existe coordinación entre dirigentes católicos e indígenas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entra en vigencia la nueva constitución del país. - Congelamiento bancario, hiperinflación e hiperdevaluación. - Se crea el “bono solidario” - Se adopta la dolarización. <p>Jamil Mahauad es derrotado por una coalición de militares y el movimiento indígena.</p> <p>Entra en vigencia la <i>Ley de Desarrollo Agrario</i>.</p>

Una fuente de cambio del primer al segundo período es la salida del voluntario italiano, el sistema de roles que estaba determinado por el consenso y que había surgido de valores compartidos durante la adhesión, debe ser redefinido. Otra fuente de cambio es la intervención del FEPP centrada en dotar a la organización de herramientas básicas para la gestión¹³. Los significados que los socios atribuían a la organización y el sentido de su adhesión parecen no haber estado presentes en las prioridades para la intervención. La tercera fuente de cambio que podemos identificar en este periodo de alta participación, es el surgimiento de perfiles de liderazgo que hasta entonces no habían sido necesarios, de todas maneras el compromiso sigue siendo de tipo moral.

Parecería que la actuación de los dos presidentes de la asociación, sucesores de Egidio, es otra fuente de cambio; su bajo desempeño y los actos de corrupción asestan un duro golpe al tipo de compromiso, su descalificación moral cambia la percepción de los socios, se implanta la duda de la capacidad de los miembros para llevar adelante el proyecto, APICA no logra resolver este revés dentro del conjunto de significados que manejaban para la asociación, sino que termina impo-

niéndose la visión de la “tecnestructura” (como veremos más adelante), esta visión era apoyada por la disponibilidad de equipos nuevos y sofisticados para los que se requería mayor destreza en ciertas áreas. La suspensión de las donaciones es la forma más concreta de los cambios. Al no disponer de fondos y haber crecido en patrimonio que debía ser sostenido y puesto a producir, se necesitaban fondos para mantener una situación en la que no todos los socios habían convenido.

En el paso al tercer periodo, una fuente de cambio es la llegada del técnico extranjero para la profesionalización. Una vez definida la nueva situación con base en las orientaciones del FEPP, el objetivo pasa a ser otra fuente de cambio, en este periodo ciertamente el objetivo se vuelve APICA en sí misma, su sostenimiento, los créditos cobran urgencia frente a otros sentidos que podrían haber manejado los socios para la adhesión.

La calificación de socios es la fuente más concreta de cambios en este periodo. Los miembros ya no necesitan ser solamente ‘personas pobres y del campo’ como rezaba inicialmente en sus estatutos, ahora debían cumplir requisitos de producción y de capacitación. Los actuales socios mencionan que una causa para la retirada de los socios fue el cambio en el reglamento donde quedaba establecido que la entrega de material apícola ya no sería gratuita, sino que los socios debían pagar el 50% de su valor. No obstante, este cambio se manifiesta ya en el periodo anterior en el que la disminución es de ocho miembros. Es en este tercer periodo de racionalización y de ‘calificación de socios’, en el que ocurre la retirada más fuerte; de cincuenta y dos socios que se registran a inicios del tercer periodo, al final del mismo quedan diecinueve, hay que anotar que no se trata de expulsión, sino de retiro voluntario, lo que evidencia que la pertenencia a la organización ya no dependía únicamente del sentido de adhesión de los actores, sino además de que estos cumplieran con los criterios de selección y calificación.

La intención en este análisis es la de identificar principalmente las fuentes de cambio internas de la organización, aunque el contexto tanto de la parroquia como del país, ciertamente tienen incidencia y esto se puede notar claramente en el relato de la historia de la organización del capítulo II, el cambio en las políticas económicas, la migración, el cambio en el comportamiento social de la comunidad, tienen también su eco al interior de APICA.

Siguiendo a L. Martínez (2002), podemos concordar en que el grado de integración al mercado capitalista ha modificado las for-

mas tradicionales de relación de las comunidades andinas, este grado de integración es, ciertamente, un factor de cambio importante en el devenir de estas comunidades y quizás de aquí se puede también inferir que el grado de intervención de las Instituciones de Desarrollo dentro de una determinada comunidad, tiene el mismo efecto; si bien las formas originales no desaparecen una vez iniciada la intervención, se les otorga a esas formas nuevos contenidos y nuevos significados.

Se opera en ellos [en los actores] una reorientación en sus procesos de auto-comprensión, un proceso de alteración y creación de subjetividades que posibilita la constitución de sujetos... [por lo tanto, las transformaciones no alteran tanto al conjunto social, como a los individuos]... de los contenidos a partir de los que ellos empiezan a percibirse, a entenderse, a definirse, a tomar ciertas opciones y a descartar otras, en suma a crear para sí mismos un tipo de identidad diferente a la que tenían antes de las intervenciones” (Ramírez 2002:113).

El cuarto periodo no presenta fuentes de cambio claramente identificables al interior de APICA, es más bien el resultado de la orientación y de los cambios en el periodo anterior, las fuentes del cambio son exclusivamente externas, es un periodo caracterizado por la baja producción, lo que ha impedido el crecimiento, los pocos socios que quedan, no han logrado encontrar una formula adecuada para vincular a más productores en APICA. Los socios actuales son concientes de la necesidad de aumentar la producción, pero prefieren hacerlo vía compras a apicultores particulares, sin establecer una relación de compromiso. En el último reglamento modificado en este periodo, APICA pasa de ser una “asociación con número ilimitado de socios”, a tener “número limitado de 15 socios”, esto nos muestra el proceso de cambio de una organización, cuyas características iniciales la convertían en campo de estudio para la sociología; en una organización de tipo empresarial, que no alcanza a manejarse adecuadamente dentro de esa lógica.

Al revisar los cambios que se sucedieron en APICA, la redefinición de los objetivos y los medios que se emplearon para alcanzarlos, podemos identificar al menos dos ‘efectos contraintuitivos’; el primero, que una iniciativa de convocatoria abierta, que intentaba beneficiar a un gran número de indígenas de la comunidad de Cacha, dada su situación de pobreza; termina en manos de 15 personas, de las cuales solamente cuatro pertenecen a esa comunidad; el segundo, que la provisión de equipos y herramientas de última tecnología para la apicultura

destinados a aumentar la capacidad productiva de la organización y mejorar las habilidades de sus miembros, termina descalificando a la mayoría de socios al evidenciar su inadecuación para el rol que se esperaba que asumieran.

Actores y sentidos

Los actores de mayor influencia en la historia de APICA pueden identificarse en el siguiente cuadro:

Cuadro # 4:

Identificación de actores, roles e intereses a través de los 4 periodos de APICA.

Período de conformación: 80 – 86

Actores	Rol	Interés
- Voluntarios italianos: (Egidio Dalle Rive)	- Promoción y definición de la iniciativa	- Cumplir con los objetivos propuestos en la planificación anual con equipo pastoral
- Grupo de cachas fundadores	- Adhesión y promoción	- Pertenencia social, posibilidad de mejora de situación socioeconómica.
- Ministerio de Agricultura MAG	- Capacitación general	- Políticas de fortalecimiento de iniciativas productivas en el sector rural.
- EMDEFOR	- Capacitación específica	- Cumplimiento del plan de reforestación en la zona.
- FEPP	- Provisión de créditos	- Apoyo a iniciativas organizativas en el sector rural.

Período de crisis y búsqueda de autonomía: 86 – 90

Actores	Rol	Interés
- Directiva	- Toma de decisiones a nivel organizativo y operativo de la planta.	- Mantener la estructura y adhesión de los socios, Dar viabilidad a la propuesta vía administración propia.
- Pedro Pérez	- Manejo de la planta	- Provecho personal de las instalaciones y de los réditos de la producción.
- Socios APICA / Núcleos	- Producción de miel y control	- Sacar adelante el proyecto, mantener la posibilidad de mejora socioeconómica. - Búsqueda de beneficios tangibles.
- FEPP	- Capacitación en aspectos administrativos y dotación de créditos. - Comercialización	- Apoyo a iniciativas organizativas en el sector rural.

Período de formalización: 90 – 98

Actores	Rol	Interés
- Javier Lllaxacóndor	- Capacitación directa en aspectos técnicos y administrativos	- Dar viabilidad al proyecto con base en la orientación empresarial
- Lourdes Ramírez	- Administración de la planta	- Cumplir con las recomendaciones hechas por el técnico extranjero y los direccionamientos del FEPP.
- Socios APICA	- Producción de miel y control	Los socios que van quedando deben adaptarse a las exigencias de calificación a fin de justificar su inclusión en el proyecto y obtener réditos económicos. Involucrarse como trabajadores en la planta.

Actores	Rol	Interés
- Directiva	- Control y toma de ciertas decisiones	- Ejercer en lo posible una labor de control sobre la labor de la nueva administradora. Involucrarse como trabajadores en la Planta.
- FEPP	- Capacitación en aspectos administrativos y dotación de créditos. - Comercialización	- Apoyo a iniciativas productivas en el sector rural, con base en los nuevos lineamientos planteados por la institución a nivel nacional. - Dar muestras concretas de la efectividad de su intervención.

Período de estancamiento: 1998 – 2004

Actores	Rol	Interés
- Directiva	- Toma de decisiones y control.	- Vigilar el uso de los recursos, asegurar el patrimonio.
- Manuel Carranza	- Asesoría a la directiva	- Vigilar el uso de los recursos, asegurar el patrimonio.
- Lourdes Ramirez	- Administración de la planta	- Cumplir con las recomendaciones hechas por el técnico extranjero y los direccionamientos del FEPP.
- Trabajadores planta	- Producción y capacitación a socios	- Mantener su fuente de trabajo y mejorar los beneficios que de ella puedan obtener.
- Socios APICA	- Producción de miel	- Comercialización de su miel, pertenencia a la organización como poseedora de un patrimonio de valor simbólico y monetario.
- FEPP / CAMARI	- Dotación de créditos y comercialización	- Abastecerse de un producto de buena calidad.

Como se menciona en los planteamientos teóricos, siguiendo a A. Touraine (1993), el actor no sólo es aquel que cumple una función predeterminada dentro de la organización, sino que ante todo, el actor se concibe como el sujeto con capacidad de actuar y transformar el entorno material y social en el que se desenvuelve. Podemos contrastar esta definición con la explicación que Estermann (1998) hace del 'runa andino', para este autor el término de 'actor' no sería exacto, porque éste lleva consigo el supuesto de la conciencia individual en tanto sujeto particular, en el caso andino, el *ayllu*¹⁴ es el verdadero sujeto, el runa es un co-laborador con una función o tarea¹⁵ en el conjunto de relaciones, el individuo como tal carece de trascendencia, una persona en 'sí misma' sólo cobra sentido, en la medida que se relaciona. Cada acto de relación está regido por un principio de 'reciprocidad', debido a este principio las interacciones se corresponden mutuamente con una normatividad subyacente, por lo tanto, en este caso podemos hablar de actores, no como sujetos individuales frente al mundo, sino como "un nodo de relaciones dentro del ayllu, cuya actuación está encaminada a mantener el todo en armonía" (Esterman 1998:128)

Las definiciones de Estermann resultan útiles para explicar la naturaleza original del comportamiento comunitario andino, aunque no necesariamente explican el estado actual de cohesión y de comportamiento colectivo de las comunidades indígenas, pues a medida que éstas se han ido integrando al mercado y a la sociedad capitalista su permeabilidad aumenta, modificando sus prácticas, pues existen múltiples factores de cambio, algunos de los cuales se han analizado aquí. Para complementar este argumento y siguiendo a Castells (1999) podemos decir;

La etnicidad ha sido una fuente fundamental de significado y de reconocimiento a lo largo de toda historia humana, pero que, en las actuales circunstancias se está fragmentando como fuente de identidad,... Las raíces étnicas se retuercen, se dividen, se reprocessan, se mezclan, estigmatizadas o recompensadas de modo diferencial según una nueva lógica... de las culturas y las economías... [actualmente] La raza importa, pero ya casi no construye sentido.

Ciertamente los miembros de las comunidades andinas portan el estigma de la antimodernidad; vinculados a la idea de retraso, han debido ir adaptándose precariamente a las presiones de un contexto caracterizado por las prácticas del sistema económico capitalista, el mismo que, por principio, se contrapone al estilo de vida comunitario

y a su racionalidad (la relacionalidad andina). No debemos olvidar que esas adaptaciones transforman las concepciones básicas, pero no las eliminan ni las reemplazan completamente. Los socios de APICA de 1980 tenían una concepción de comunidad mucho más arraigada y persistente de la que se puede observar ahora, en los principios de relacionalidad y reciprocidad encontraban sentido y aún lograban reconocerse; en esas concepciones originarias estaría la explicación a comportamientos recalcitrantes o de resistencia frente al llamado 'progreso', comportamientos tradicionales que para la racionalidad occidental pueden resultar incompresibles.

En este proceso de pérdida de sentido, son claras las transformaciones en los roles y los intereses de los actores a través del tiempo, la adhesión finalmente logró instrumentalizarse y adaptarse a las nuevas lógicas que vienen impuestas principalmente por el modelo de intervención para el desarrollo y por la vinculación del proyecto al mercado.

Habitus y formas de adhesión en APICA

Si nos remitimos a los elementos de análisis para reconocer a los actores, debemos comenzar por la forma del reclutamiento y la naturaleza de la adhesión. Vemos que por la situación socioeconómica en la que se desenvuelve la comunidad de Cacha, allí no existen segmentos muy diferenciados, "todos los sujetos que a ella pertenecen, han sido básicamente pobres".(Huancayo 2003:54)

Las dificultades por las que atraviesan, su proceso histórico, el contexto actual, los identifica dentro de un mismo punto del espacio social¹⁶ en el cual se reproducen unas prácticas comunes, cuyo efecto de inculcación y de apropiación, penetra en los agentes individuales y toma la forma de 'disposiciones duraderas'.

Los individuos sometidos a condiciones objetivas de existencia similares, tienen en consecuencia, sistemas de disposiciones análogos, esto permite definir el *habitus* 'de clase', aquel sistema de disposiciones común a todos los elementos de un conjunto, un principio de elección, generador de 'prácticas distintas y distintivas'¹⁷, más aún si este grupo que ya es homogéneo, vuelve a dividirse en un grupo con un nuevo elemento de identificación: la religión católica (casi por oposición) frente a la evangélica. Tenemos al menos en teoría, un grupo con-

siderablemente homogéneo en el cual los valores y creencias estaban socializados, eran compartidos en alto grado (o con menor dispersión de la media). Los cachas como grupo social más que como individuos, tienen conciencia de su situación de pobreza¹⁸, pertenecen a una misma comunidad, con una cultura común, muy diferente de la cultura dominante¹⁹. Por lo tanto, la internalización de valores y creencias, más que un acto intencional para configurar la organización, fue el resultado de una situación ampliamente compartida, que los identificaba. Los cachas habrían encontrado en la organización, su sentido de 'nodo relacional' dentro del *ayllu*, en el que no era su identidad particular la que prevalecía, sino su 'función relacional'.

Según la tesis de Mayntz (1972), "la manera cómo las organizaciones reclutan a sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso y permanencia dentro de la organización".

Se diría que los socios que se adhirieron a APICA, tomaron una posición, hicieron una elección para estar dentro de la organización que los identificaba y a la vez los diferenciaba, así consideraban la posibilidad de relación como un valor en sí mismo, para la mayoría el compromiso era de tipo moral, aunque ciertamente desde el principio unos pocos miembros establecieron un compromiso de tipo instrumental, en ambos casos la adhesión fue voluntaria, vista así, la adhesión a APICA sugiere una posibilidad de movilización latente en el grupo. Existía una actitud positiva por parte de los socios respecto del objetivo de la organización, aunque el sentido que ellos le otorgaban difería del que formalmente se había establecido, ese sentido era el que creó compromiso con el objetivo instrumental impuesto, como reflejan algunos relatos en las asambleas y por lo recogido en las entrevistas, el objetivo de "mantener y sacar a APICA a flote" se convirtió en una necesidad personal para los socios, sobre todo en la época de "crisis y búsqueda de autonomía". Aquí se recogen dos comentarios referentes:

...cuando estaba Egidio, él era como patrón, pero cuando se fue quedó con nosotros la organización y nos cogió de nuevo muchas cosas, por lo que hay problemas... Estamos desorganizados, inclusive entre la directiva y esto debemos remediarlo lo antes posible²⁰.

...no hemos venido a hacer críticas destructivas a los compañeros de la directiva, agradecemos el apoyo recibido... Debemos buscar pilares

donde pueda apoyarse APICA, necesitamos una buena administración, dinero y trabajo, ahorrando, tanto los socios como los trabajadores... Ahora es cuando más debemos de estar unidos y demostrar que los campesinos indígenas pueden trabajar mejor que la gente civilizada, pero no busquemos el bien de uno, sino de todos"²¹.

Excepto por dos casos (Pedro Pérez y Arsenio Asadobay), no puede decirse que la baja normatividad para el reclutamiento en el primer periodo, haya influido para generar un efecto de 'selección adversa'²² de socios que pudieran resultar contrarios a los intereses de la organización. El sentido y los valores que los socios otorgaban a su adhesión reemplazaba la normatividad escrita o expresamente establecida.

Habíamos visto en las características del comportamiento comunitario de los Andes ecuatorianos, que cada vez más, la adscripción es funcional para el uso de recursos e instrumento para la solución de los problemas que enfrentan las zonas rurales, esto puede ayudarnos a sostener la tesis de que los socios de APICA veían en su adscripción a la organización, además de la posibilidad de 'relacionalidad', una oportunidad de superar su situación, no sólo económica, sino también social, una 'forma de resolver sus problemas', dados los objetivos que desde un inicio había planteado para la organización el círculo de personas promotoras de su conformación.

Las interacciones y las relaciones de poder (se analizan más adelante) definen una estructura informal de la organización, que influye en la estructura formal de APICA. La primera configuración de APICA se mantiene hasta cuando la organización recibe el apoyo material necesario para su funcionamiento y cuando el liderazgo del voluntario italiano se mantiene visible (desde el 82 hasta el 86), más, cuando los miembros de la organización perciben que el *estatus quo* no puede seguir manteniéndose porque la 'definición de la situación' ha cambiado, recurren a modificar las reglas de juego en pos de la supervivencia. La primera modificación se siente en la eliminación del 50% de subsidio en el material apícola que hasta entonces se entregó de manera gratuita; este cambio se da en el 87, es verdad que algunos socios se retiran en este periodo, aquellos para quienes su sentido de adscripción había cambiado, como hemos visto la actividad apícola no es propia de su cultura²³, muchos de los miembros de ese entonces no estaban interesados en la apicultura *per se*.

Pero el sentido de adscripción de los socios, no cambió solamente porque terminaron los subsidios, sino también porque el principal sentido que le asignaban a su adhesión no era la apicultura, era un sentido de pertenencia a una entidad superior, que a su vez representaba la posibilidad de reivindicación social, pero esa posibilidad no nacía de sus posesiones, capacidades o habilidades como individuos, es decir de un 'capital simbólico'²⁴ propio, sino de la presencia de Egidio, quien ejercía su liderazgo de forma autoritaria a veces (...era como patrón)²⁵, pero carismática siempre, (...él era muy entusiasta, en donde quiera hubiera trabajado bien, a cualquiera le entusiasmaba)²⁶ Él representaba la posibilidad de financiamiento externo para el proyecto, su conexión con el exterior, con el gobierno italiano, con el MLAL, en resumen su "capital simbólico" (del cooperante italiano) era lo que viabilizaba la posibilidad de reivindicación para muchos de los miembros.

No obstante, no se habría desarrollado un sentido de pertenencia en los miembros, es posible que esto se debiera al estilo de relación entre este líder y los socios, y a lo que el italiano y su propuesta representaban para la comunidad: un foráneo bien intencionado con ideas excéntricas, modernizantes, pero completamente ajenas a su realidad. Dos hechos durante la gestión de Egidio nos permiten añadir la "desconfianza" como característica de su liderazgo

...viene desde el tiempo del Egidio,... Había una asociación que quería unirse a nosotros, pero era por interés porque sabían que nosotros estábamos con la última técnica que nos llegaba desde Italia por medio de Egidio. Usted sabe que en todo aquí estamos más atrasados, pero como teníamos esta ayuda de Italia, entonces querían aprovecharse, por eso Egidio no quería dejarles ni ver cómo hacíamos...y nos decía que cuidemos, que eso no debemos dejar saber, pero cierto es... no hemos avanzado más por estar celosos²⁷.

Otra muestra de esa desconfianza es el hecho de haber dejado APICA a nombre del FEPP por temor a que hubieran comportamientos oportunistas por parte de los socios. Había pocas razones para que los socios tuvieran sentido de pertenencia. El artículo 19 del primer reglamento establece:

Las colmenas, implementos y demás materiales entregados a cada socio son de exclusiva propiedad de APICA, los mismos que serán registrados en un libro de control que llevarán por separado el Secretario General de la Asociación y el Secretario del respectivo núcleo.

Algunas señales subyacentes en el comportamiento del voluntario y la propia concepción de los socios respecto de su adhesión, no permitieron que existiera una real apropiación de los miembros respecto de la organización, en ese sentido las estrategias que éstos desarrollan frente a la situación de incertidumbre, -en la que quedan después de la partida del italiano- fueron diversas y estuvieron muy ligadas a la posición de poder que cada uno detentaba dentro de la organización, así tenemos estrategias de tipo agresivo, aquellos que instrumentalizaron su adhesión y se rigieron a las nuevas normas para calificar quiénes podían y quiénes no podían seguir perteneciendo a la organización. Entre las estrategias defensivas la más evidente es la retirada: al no tener un referente claro de cuál sería su rol en la nueva configuración y cuáles los réditos que obtendrían, optan por la salida. Finalmente está el grupo de socios que se mantiene en el medio del nuevo escenario, sin tomar posición, se someten al nuevo proceso de calificación para ver cómo resulta éste y si más adelante aportaría en su favor ó al menos no en su contra.

Los 15 miembros actuales de APICA son aquellos socios que ya tenían o fueron desarrollando un interés intrínseco por la apicultura. Su centro de cohesión es el patrimonio que lograron establecer en el primer periodo, con base en las donaciones y préstamos. Aunque sus réditos no son claros, este patrimonio no deja de tener un alto valor simbólico para el grupo.

El FEPP, como actor determinante en este proceso, marcó una pauta tutelar de las relaciones, como portadores del conocimiento válido en el nuevo contexto en el que empieza a incursionar la organización. Asume el asesoramiento técnico y la provisión de financiamiento desde su rol de promotor del Desarrollo, su apoyo constante está marcado por la necesidad institucional de presentar resultados exitosos en su nueva definición metodológica, de cómo debían conducirse los proyectos de Desarrollo, pasando del fortalecimiento organizativo a la dinámica empresarial, a decir de uno de sus directivos, ésta última perspectiva no ha logrado demostrar su efectividad, ni en éste, ni en otros proyectos que se llevan a cabo en la zona²⁸.

Relaciones de poder

Crozier (1964) expone que la normalización²⁹ y los sistemas formales de autoridad afectan y son afectados por las relaciones de po-

der extraoficiales. Las relaciones de poder extraoficiales en APICA están definidas por tres categorías de análisis, por orden de importancia o influencia; a) etnia b) género y c) nivel de conocimientos. En la entrevista con un técnico del FEPP de esa época, él reconoce la preeminencia de los mestizos sobre los indígenas a pesar de ser una minoría dentro de la organización, debido al contexto histórico que hemos descrito en el inicio:

...no teníamos otra alternativa o poníamos a una mestiza socia de la organización, ... o teníamos que recurrir a un técnico totalmente ajeno [por la falta de capital humano en la zona para ejercer las funciones de administración], tal vez a un profesional universitario. ... Siendo conscientes de las barreras de índole intercultural que eso podría generar, sin embargo, era la decisión menos mala o la más factible en esas condiciones... La misma estructura de APICA, tanto indígenas como no indígenas ya implicaba un nivel de diferenciación, quizá de inequidad, en cuanto a la capacidad real de aportación de participación que tenían unos y otros. Los mestizos normalmente eran más desenvueltos, discutían más, tendían a ser los que planteaban las propuestas, los indígenas, incluso por su propia naturaleza más introvertida, tenían un nivel de protagonismo menor en todo sentido, entonces el hecho de que haya una administradora mestiza no era tampoco una novedad, ya había una relación interétnica en condiciones de cierta asimetría, que era inherente al origen y al desarrollo que hasta ese momento había tenido APICA.

El segundo factor que define las relaciones extraoficiales de poder es el "género": Lourdes Ramírez fue aceptada como administradora incluso por los indígenas, conscientes de la barrera étnica, pero también de las diferencias de género que ellos asumen, aquí ilustramos lo dicho con dos fragmentos de entrevistas, hechos a la administradora y a uno de los dirigentes:

...a veces el hecho de ser dominante una mestiza aquí, para ellos no ha sido tan bueno, porque los indígenas son machistas,...aquí en la organización tuvieron que acatar que una mujer esté administrando ¿que más tuvieron que hacer? porque había anteriormente un hombre que era administrador indígena, pero no superó. Yo pienso que el hecho de ser una mujer que va a administrar, tenemos cualidad para eso, tenemos el pensar del ahorro, de no malgastar el dinero, más ordenadas,... anteriormente el administrador que fue hombre, no fue capaz para mantener esto. El dinero mismo no tenía bien puesto, la planta no te-

nía ordenada, había mucho desperdicio, eso se ha superado. El hecho de ser mujer y administradora es muy bueno, positivo³⁰

...las mujercitas siempre son más ordenadas, no tienen vicios, no está malo que sea mujer, ella si ha sabido sacar adelante, aunque falta un poco de más de impulso, de más rapidez³¹.

Como se puede ver aquí, la conveniencia de que una mujer sea la administradora, es funcional a las necesidades de orden y transparencia de los socios con respecto a la organización, sin embargo eso no le concede un amplio margen de poder a la administradora, la última reforma al reglamento define las funciones y responsabilidades de la administración dentro de un ámbito mucho más restringido que el que originalmente se le otorgaba al administrador en los primeros reglamentos y traslada la mayor capacidad de decisión a la directiva.

Finalmente, si estos dos factores (etnia y género) son los que determinan las relaciones de poder, se puede concluir que quien reúna estas dos características (mestizo y hombre) estará en una posición de poder superior incluso a la directiva y a la administradora, es el caso de un socio de la ciudad de Riobamba que ha desempeñado varias funciones de responsabilidad y control en APICA, aunque actualmente su incidencia no es permanente (debido a sus obligaciones laborales), la directiva (conformada por indígenas varones) se apoya preferentemente en los criterios de este socio antes que en los de la administradora para tomar decisiones, por su parte, también la administradora suele recurrir a él para solucionar sus conflictos con la directiva.

Desde la sociología, M. Foucault nos dice que poder y saber se implican directamente el uno al otro; que no existe relación de poder sin constitución correlativa de un campo de saber, ni de saber que no suponga y no constituya al mismo tiempo unas relaciones de poder³². Un tercer factor que determina las relaciones de poder. Efectivamente, el tercer factor que determina las relaciones de poder, ya no sólo dentro de la planta, sino también con relación a los socios es el nivel de conocimientos que manejan los técnicos (encargados del equipo móvil –proceso de recolección) y la administradora. Es tema recurrente en todas las asambleas, el reclamo que hacen los socios sobre la atención y capacitación que reciben, la misma que consideran insuficiente y la principal razón para la baja producción. Los socios reconocen no contar con el conocimiento necesario para cumplir las metas que se les im-

pone. Este estudio no llegó a evaluar la efectividad de los cursos de capacitación impartidos a los socios, pero llama la atención, que incluso los socios fundadores (22 años practicando la apicultura) aún sienten que no saben lo suficiente, y reconocen necesitar más apoyo de los compañeros “técnicos”, quienes han accedido a cursos internacionales de entrenamiento conjuntamente con la administradora (en Perú y Argentina). Este último elemento, ‘el conocimiento’, parece ser para la administradora, la mayor ‘fuente de poder’, incluso sobre su rol formal dentro de la planta, esto le permite balancear la pérdida de autoridad y decisión por su condición de mujer.

El manejo de los conocimientos, la tecnología y la información sobre la apicultura, solamente por parte de unos pocos, crea una “zona de incertidumbre” en la que se encuentran el resto de socios³³, esto genera dependencia y por lo tanto un juego de relaciones de poder, marcadas por la posesión (o carencia) de conocimientos entre los miembros de la organización.

Podemos ver aquí una caracterización de las fuentes de poder y de los actores que han hecho uso de ellas desde distintas estrategias a lo largo de la historia de APICA:

Cuadro # 5:

Fuentes de poder y actores en APICA a través de los 4 periodos de APICA.

Fuente de poder	Actores y poder en distintos periodos			
	Primer periodo	Segundo periodo	Tercer periodo	Cuarto periodo
Autoridad personal	Egidio Dalle Rive,	Pedro Pérez	Javier Llaxacóndor	Manuel Carranza
Autoridad legal	Egidio Dalle Rive,	Pedro Pérez / Directiva	Lourdes Ramírez / Directiva	Lourdes Ramírez/ Directiva
Control de los recursos técnicos, financieros, materiales	Egidio Dalle Rive, FEPP	Pedro Pérez / A. Asadobay Directiva / FEPP	Lourdes Ramírez / FEPP	Lourdes Ramírez

Fuente de poder	Actores y poder en distintos periodos			
	Primer periodo	Segundo periodo	Tercer periodo	Cuarto periodo
Control, premisas y proceso de toma de decisiones	Egidio Dalle Rive,	Directiva/ FEPP	Lourdes Ramirez / Directiva/ FEPP	Lourdes Ramirez / Manuel Carranza / Directiva
Control del conocimiento y de la información	Egidio Dalle Rive	Pedro Pérez	Manuel Llaxacóndor	Administradora, Equipo Móvil, Manuel Carranza
Control de jurisdicciones	Egidio Dalle Rive	Pedro Pérez	Equipo Móvil.	Directiva / Administradora
Capacidad para hacer frente a la incertidumbre	Egidio Dalle Rive FEPP	Pedro Pérez FEPP	Administradora, Equipo Móvil, Manuel Carranza	Administradora, Equipo Móvil, Manuel Carranza
Control de la tecnología,	Egidio Dalle Rive	Pedro Pérez	Manuel Llaxacóndor Administradora, Equipo Móvil,	Personal de la planta, sus miembros especialmente la administradora y el equipo móvil
Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal, Simbolismo y dirección del pensamiento	Egidio Dalle Rive	Pedro Pérez FEPP	Javier Llaxacóndor FEPP	Manuel Carranza
Género y dirección de las relaciones de género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino a pesar de la administradora, su condición de género se funcionaliza.
Cultura ³⁴	Blancos, extranjeros y mestizos. cooperantes para el desarrollo	Indígena de la comunidad y cooperantes para el desarrollo	Extranjero experto y cooperantes para el desarrollo	Mestizos, directiva.

Mecanismos de coordinación y estructura en APICA

Todas las actividades humanas organizadas hacen necesarios dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí; la división del trabajo en varias tareas y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la

actividad en cuestión. Para H. Mintzberg la estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la suma de las distintas partes en las que el trabajo ha sido dividido para lograr su coordinación. Desde el ‘enfoque de sistemas’ y con aportaciones de la ‘teoría de las contingencias’, Mintzberg presenta su propuesta de ‘configuraciones’ observando las distintas modalidades de interacción a las que llamará ‘mecanismos de coordinación’. Este autor hace una descripción de los distintos atributos de las organizaciones, sus partes, sus mecanismos de coordinación, la distribución funcional del poder (jerarquías) y los factores situacionales, así las *configuraciones* serán las formas predominantes que adquieren las organizaciones al establecer una correspondencia fundamental entre estos atributos.

En la comparación empírica con el caso de APICA y de acuerdo a los planteamientos teóricos del capítulo I, se encontró que en un inicio la principal configuración de la organización fue de tipo ‘misionera’. Se identifica así por la fuerte ‘influencia ideológica’ que ejercía el voluntario italiano y el sentido que los socios le atribuían a su pertenencia a la organización, para los socios, el objetivo no era sólo productivo o económico, sino principalmente “relacional” y “reivindicativo”, recordemos que la intervención de los voluntarios e incluso hasta la época de intervención del FEPP “...había una efervescencia del resurgimiento étnico después de un trabajo de concientización sobre Cacha como cuna de la nacionalidad Puruha”³⁵.

En este tipo de configuración, la división del trabajo es difusa, con poca especialización en los puestos. Lo que mantiene la organización misionera unida “es la estandarización de las normas, es decir que sus miembros comparten los mismos valores y creencias, la clave para asegurar esta configuración es su socialización”³⁶.

Según Mintzberg (1997) en una organización de tipo ‘misionera’, cuando los valores y creencias están internalizados, es decir el miembro se identifica fuertemente con los valores y creencias, éste puede acceder a un mayor grado de libertad para tomar decisiones. En el caso de APICA, la base de la organización no asumió la autonomía del segundo periodo como un mayor grado de libertad, ni siquiera la directiva lo asumió así por el desconcierto y la incertidumbre que reinaba en la organización después de la partida de Egidio, lo que experimentaron fue una gran presión para cambiar su pauta de organización a un modelo más racionalizado y eficiente. Así las cosas, la configuración de APICA comienza a transformarse.

Esto no significa que la adhesión a una organización esté determinada para siempre por las orientaciones iniciales que los individuos llevan desde su experiencia del mundo social, su compromiso está claramente influido también por su experiencia dentro de la misma organización, particularmente por el modo en que ésta puede invalidar las expectativas anteriores y generar nuevas expectativas. Algunos socios de APICA desarrollaron un interés genuino por la apicultura, otros vieron en la nueva configuración, una oportunidad de empleo, especialmente cuando se puso en funcionamiento la planta. Es probable que sea a partir de este instante cuando la orientación de las expectativas cambia de un “compromiso moral” a un “compromiso instrumental”³⁷.

La nueva configuración termina de definirse después de la llegada de técnico peruano, su visión empresarial y su larga trayectoria en el área apícola, además de la autoridad que le daban sus conocimientos y su estatus de ‘asesor internacional’, hacen que la organización entre en un largo y accidentado proceso de profesionalización que hasta el momento no logra concretarse de manera definitiva.

El primer cambio en este sentido es la elección de un ‘administrador’ en lugar del ‘tesorero’ rol que hasta entonces había compartido la responsabilidad del manejo junto con el presidente y vicepresidente de la directiva. Esta propuesta genera resistencias en ciertos socios que no ven la necesidad de tal figura dentro de la organización, sienten que los objetivos de la organización han cambiado. Como lo señalan Scott y Col (1963) “la resistencia al cambio no es intrínseca de las personas, lo importante es el significado que los distintos actores asignan a ese cambio” (citado en Silverman 1975:230) por lo tanto para estos socios en desacuerdo, quienes más adelante abandonarían la organización, esta nueva figura no tiene cabida en el significado que tiene la organización para ellos.

Los procesos de adaptación mediante los cuales, un objetivo inicial, se modifica para responder a los cambios ocasionados por factores internos o externos, encierran además, variaciones en los tipos de adhesión y de una manera mediatizada por las estrategias; esto puede acarrear cambios en la estructura de la organización.

Para Mayntz la estructura es “la ordenación relativamente duradera de las partes de un todo”(1972:105). Entre los elementos que componen la estructura se encuentran la división de las tareas, la distribución de los roles y las jerarquías, en suma todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, que es preciso fijar mediante reglas o normas, aunque es claro que estas normas no coinciden

exactamente con la ordenación, los modos de proceder y las actividades que rigen de hecho a la organización.

Para aproximarnos a la estructura de APICA en este segundo momento de su devenir, podemos retomar la idea de configuraciones que nos presenta Mintzberg. De la comparación empírica se deduce que a partir de la llegada del técnico peruano en el 90, APICA tiende a la configuración 'empresarial' con una estructura sencilla, propensa a la unidad, con una fuerte presencia del 'mando ejecutivo' y su influencia sobre el núcleo de operaciones. El comportamiento de los miembros está poco formalizado, la coordinación es manejada principalmente por la cúpula, que establece las directrices de trabajo técnico y organizativo entre las que figuraban: calificación de socios, funcionamiento de la planta en divisiones de material apícola y producción de miel y sucedáneos, capacitación y formación a los promotores de apicultura e ingreso al mercado.

Una característica de la configuración empresarial es la de estar generalmente controlada por un líder con capacidad para ejercer supervisión personal sobre todas las operaciones, por lo que su tamaño tiende a ser pequeño y su sistema de roles, muy flexible.

El rol del líder en la planta de APICA, pasa a ser el rol de la actual administradora; su presencia en casi todos los niveles de la estructura es muy marcada, lo que nos lleva a pensar en una fuerte dependencia del proyecto a su gestión, mientras que el rol de la Directiva y de la Asamblea, que en un primer momento era ejecutivo, operativo y político, va perdiendo protagonismo. De aquí en adelante el análisis organizacional de APICA sólo puede ser hecho sobre la base concreta de la planta apícola, pues la base societaria ya no aparece en el relato de la organización, la asociación como sujeto y como actor importante en la toma de decisiones y en la configuración de la organización, se desdibuja detrás de la estructura de la planta y se sostiene vagamente en el rol de la directiva.

Recordando a Weber, Mintzberg nos dice que las configuraciones que propone son 'tipos ideales' que no se encuentran en estado puro en la realidad, pero bien nos sirven como punto de partida para el análisis. Así encontramos que APICA, a pesar de ajustarse más a la configuración empresarial, presenta variaciones especialmente en la fuerte presencia de una 'tecnoestructura' que es propia de las 'organizaciones máquina', configuración que en sus inicios requiere de una gran tecnoestructura, para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización, aquellos que formalizan los comportamientos y planean las acciones. Hasta el presente, APICA continúa recibiendo asesoría del técnico peruano y el acompa-

ñamiento constante del FEPP para manejar el crédito y llevar la contabilidad, este último parece ser uno de los puntos más débiles en la actual gestión. La definición de la estructura de una organización puede ser entendida después que se ha identificado su funcionamiento, los flujos de procesos de trabajo, de autoridad, de información y de decisión. Desde el enfoque de sistemas, la organización funciona como una compleja combinación entre estos flujos. Mintzberg plantea que “las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes”. En la práctica estos flujos e interrelaciones no operan de forma lineal, con una ordenación de elementos que siguen uno detrás de otro, sin embargo para fines explicativos es necesario asumir un esquema más o menos lineal de flujos, como se verá en la matriz de procesos productivos que se presenta más adelante.

Los mecanismos de coordinación vertical, en el caso de API-CA, están definidos por la referencia jerárquica, o los flujos de autoridad formal:

Nivel máximo-ápice estratégico: Asamblea General de Socios (reunión dos veces al año, convocados por la directiva).

Segundo nivel-Ápice estratégico: Directiva conformada por Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Síndico (reunión una vez por mes, convocada por el secretario de la directiva).

Tercer nivel-Nivel medio: Administradora (reunión semanal de trabajo con el nivel inferior y una vez al mes con el nivel superior).

Cuarto nivel-Núcleo de operaciones: Equipo Móvil y Jefes de Taller (constante).

Quinto nivel-Núcleo de operaciones: Ayudantes de taller y de Equipo Móvil (constante).

Los mecanismos de coordinación horizontal, se observan principalmente en la coordinación de actividades en el ‘núcleo de operaciones’. Esta coordinación se realiza, casi exclusivamente por contacto directo y comunicación verbal. No se observó la existencia de ‘papeleo’ (como memorandos y otros tipos de comunicación interna escrita), el principal rol vinculante entre el ‘núcleo de operaciones’, el ‘ápice estratégico’ y la ‘tecnoestructura’ lo cumple la administradora, encargada de coordinar el trabajo de todos los departamentos. También existen flujos de información y coordinación de actividades entre los talleres y el equipo móvil, como lo podemos ver a continuación de acuerdo a los procesos relacionados con el *output* o salida resultante del proceso de transformación en cada división:

Cuadro # 6:

PROCESOS PRODUCTIVOS						
	Deshidratación del polen	Extracción y recolección de miel y jalea.	Envasado de miel, propóleos, polen y jalea.	Carpintería	Hojalatería	Cerería
Deshidratación del polen.	X	recibe el polen recolectado durante la visita a los socios	Entrega el polen deshidratado para el envasado	0	0	0
Extracción y recolección de miel y jalea.	Entrega el polen recolectado durante la visita a los socios	X	Entrega la miel para el envasado	Recibe material para distribución a socios	Recibe ahumados para distribución a socios	Entrega cera usada para reciclar y recibe panales nuevos para distribuir.
Envasado de miel, propóleos, polen y jalea.	Recibe el polen deshidratado durante la visita a los socios	Recibe la miel para el envasado	X	0	0	0
Carpintería	0	Recibe marcos para reparación	0	X	Recibe tapas de tol y rejillas. Entrega panales de madera para alambrear	0
Hojalatería	0	Entrega ahumados para distribución a socios	0	Entrega tapas de tol y rejillas	X	Entrega panales de madera alambreados
Cerería	0	Recibe cera para reciclaje	0	0	Recibe panales de madera alambreados	X

Interacción y coordinación de actividades en los 6 procesos identificados de APICA

X: Existe interacción

0: No existe interacción

PROCESOS PRODUCTIVOS

Estas interacciones se dan principalmente en los niveles operativos de producción de materiales y de miel, más sus derivados. En el proceso para la realización del servicio de asesoría técnica, esta interacción casi no existe, pues depende del nivel de conocimientos de quien desempeña esa función y de los contenidos que ya están desarrollados para el efecto, es decir los responsables de estos procesos, no tienen la necesidad de interactuar para obtener el resultado final, lo que les da independencia y mayor control de la situación, siendo a su vez esta área, (asesoría técnica y capacitación) donde mayor insatisfacción muestran los demás socios. Esto coincide con los postulados de Crozier (1987) quien aduce que a mayor control de un recurso por parte de un actor (en este caso la experticia en apicultura), mayor incertidumbre existe para quienes no lo poseen.

Según Mintzberg hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones organizan su trabajo:

- a) adaptación mutua
- b) supervisión directa
- c) normalización de los procesos de trabajo
- d) normalización de los resultados
- e) normalización de las habilidades del trabajador

A estas formas de coordinación se las considera como el aglutinante que mantiene unida la organización.

Volvamos al año 87, cuando los miembros de la directiva de ADICA que hasta entonces desempeñaban las funciones ejecutivas y operativas para llevar adelante la planta, deciden nominar un 'administrador' para APICA, aquí se puede ver claramente el modelo de 'supervisión directa'. No obstante este primer administrador resulta no idóneo para el cargo y se hace un cambio en el 90. La segunda administradora logra organizar y coordinar de mejor manera las tareas de la planta, al tiempo que se nota una contracción del rol operativo de la directiva, inicialmente al interior de la planta y más adelante, frente a la Asamblea General.

Durante esta última administración, se normalizó el trabajo de cada área: carpintería, hojalatería, procesamiento de ceras, envasado, de hecho estos talleres funcionan de manera independiente una vez que

se les ha señalado la cantidad de producto que deben fabricar, sin embargo con frecuencia recurren a la administración para la provisión de materia prima y para la solución de pequeños inconvenientes que no pueden resolver de forma autónoma.

La segunda reforma del reglamento (Art. 42) señala que los socios “deben vivir en zonas estratégicas para la actividad apícola”³⁸ y durante una de las asambleas se menciona que los nuevos socios deben “conocer de apicultura para que resulte menos costosa la capacitación.” Este tipo de normalización es propia de las organizaciones que no pueden ejercer un control directo sobre el desempeño de las tareas de sus colaboradores; se trata de controlar y coordinar las tareas por vía indirecta.

A medida que el trabajo de la organización se vuelve más complejo, los medios de coordinación primordiales van cambiando, si bien en un inicio la adaptación mutua es suficiente (coordinación entre los miembros de la directiva y los socios), más tarde el crecimiento de la actividad productiva y de comercialización rompe el equilibrio establecido y se hace necesario contar con una sola figura (necesidad de liderazgo) que coordine y organice las tareas, pero este líder no puede asegurar el cumplimiento de esas tareas en los apiarios individuales de los socios (repartidos en varias parroquias de la provincia, no sólo en Cacha), por ello se recurre a la normalización de habilidades.

La normalización puede ser de tres tipos: de los procesos de trabajo, de resultados y de habilidades. El tipo de normalización a la que se encamina la planta de APICA es la segunda, la ‘normalización de resultados’ los responsables del taller saben cuáles son las características de producto final que se espera realicen, pero la forma cómo tienen que realizarlo esta sujeta a la destreza y conocimientos del trabajador. En el caso de los socios apicultores, que pueden ser considerados también como “proveedores de materia prima”, para ellos está normalizado el proceso de trabajo al menos de las principales tareas para el manejo de los apiarios. Existe además la ‘normalización de las habilidades’ a través de ciertos requisitos que se deben reunir para ser socio de APICA, una muestra clara de esto son los procesos de capacitación y de calificación que ocurrieron entre el año 90 y el 95.

Una vez que el contexto presiona sobre la estructura modificando la situación, la organización vuelve a la adaptación mutua, esto puede verse en el paso de la estructura de ‘núcleos y prenúcleos’ a una

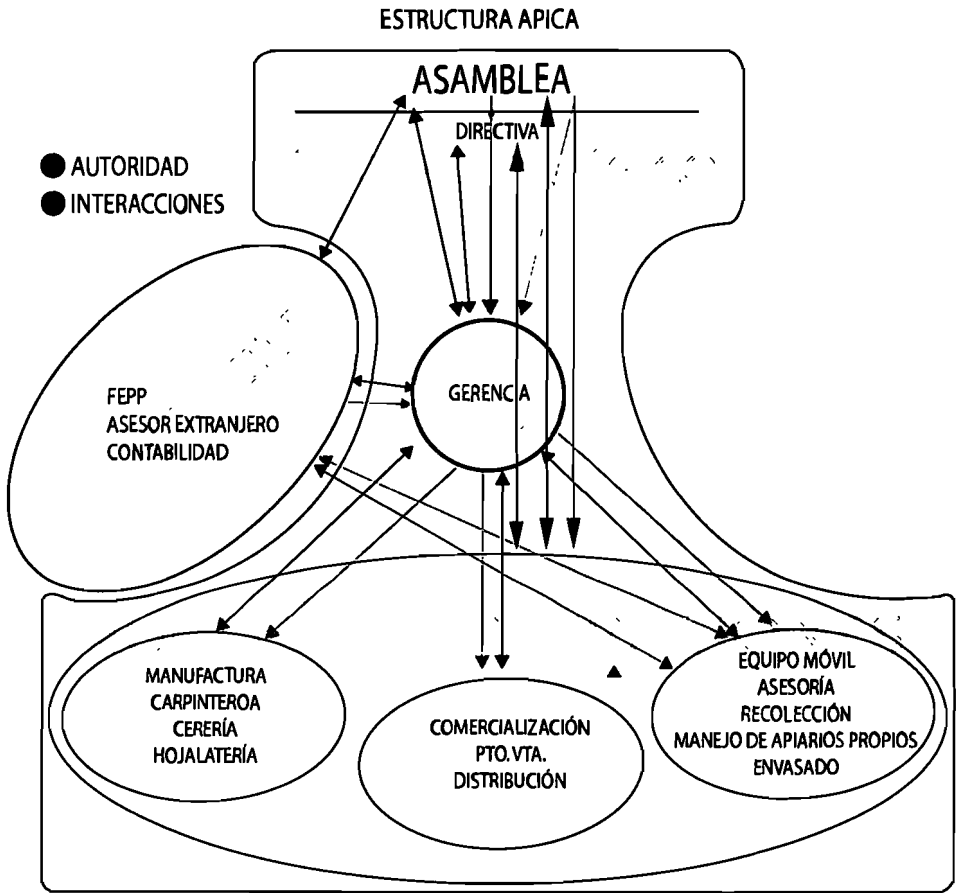
nueva organización central debido además al retiro de socios en las zonas, por lo que ya no se justificaba este tipo de división, se busca así un nuevo equilibrio.

El principal mecanismo de adaptación mutua en APICA es la comunicación verbal, los flujos son determinados por la posición jerárquica o de autoridad. Esto es claro en el caso de la carpintería y procesamiento de ceras, donde los trabajadores no son miembros de la asociación. Pero en el caso de la hojalatería, del equipo móvil y de envasado, la relación jerárquica es confusa, porque la línea de autoridad se confunde cuando los trabajadores son, además, miembros de la directiva de la organización, es decir son a la vez superiores y subalternos en la línea de autoridad. Esta mezcla de roles genera flujos informales de información que también determinan relaciones de poder no formales.

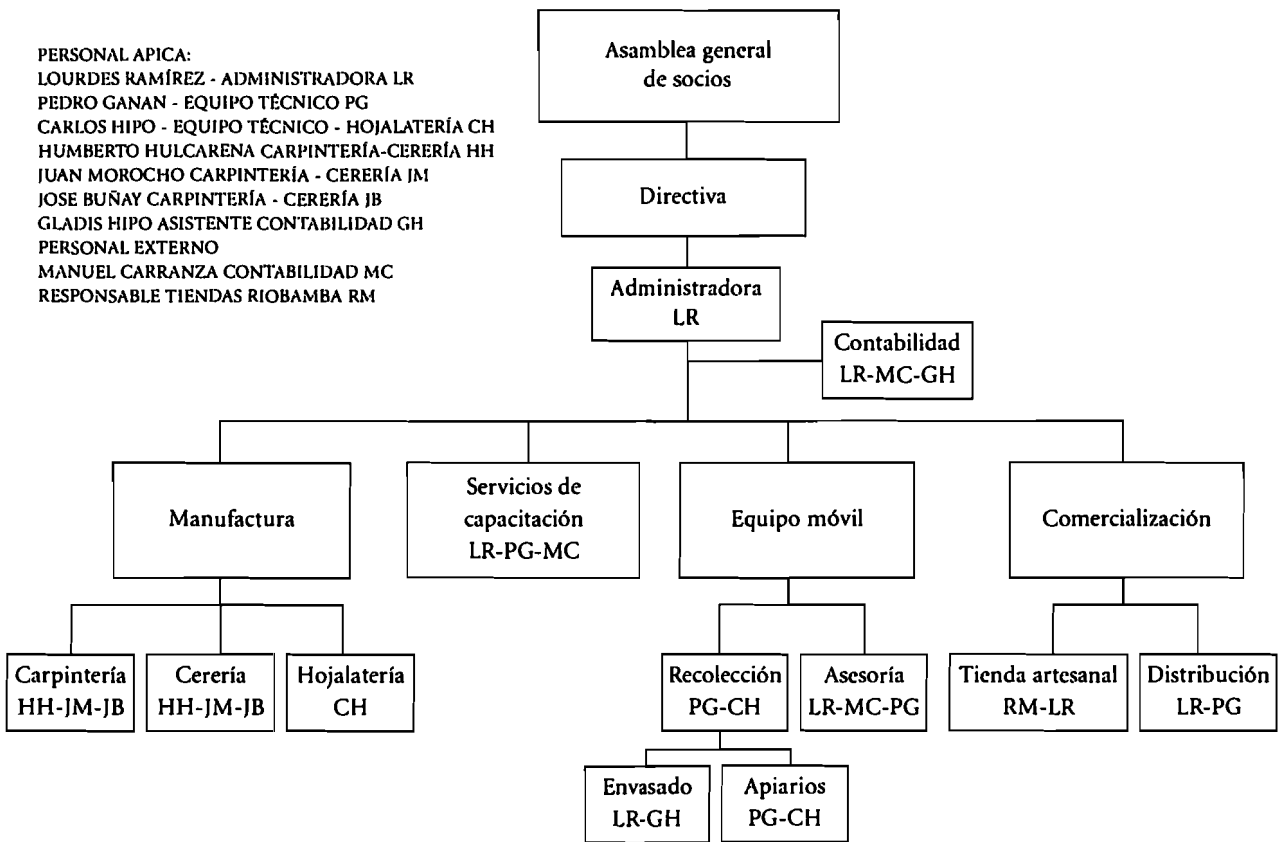
No hay que suponer que en las organizaciones se aplica un único mecanismo de coordinación, en general suelen utilizarse todos, o al menos una combinación de dos o tres formas de coordinación dentro de la misma organización, que funcionan simultáneamente.

Como resultado de este análisis se puede establecer aquí el gráfico de configuración de APICA a partir del cual se construyó su organigrama estructural.

Cuadro # 7: graficación de la estructura de APICA en configuración empresarial.



Cuadro # 8: organigrama de APICA



Los flujos y procesos de trabajo en APICA

Para definir cuáles son los procesos de trabajo en la planta, es necesario contestar a tres preguntas,

- Qué produce APICA?, (cuáles es sus salidas o *outputs*).
- Para quien produce APICA? (cuáles son sus clientes-mercados)
- Con qué y cómo lo produce? (cuáles son sus Entradas - *inputs* y cuáles las actividades para producir)

Las respuestas serían más sencillas, si APICA produjera únicamente la miel y sus derivados, el problema surge al ser que, además APICA ofrece a sus asociados 'servicios de Capacitación' con lo que éstos pasan de ser proveedores del *input* (miel) a ser clientes, y no sólo de la capacitación sino también de los materiales de apicultura como colmenas y todas sus partes o componentes; láminas de cera estampada, ahumadores y otras herramientas.

Visto desde otra perspectiva, se podría considerar a los socios en el rol de 'accionistas', formando lo que Mintzberg, llama la 'coalición externa' que busca ejercer influencia sobre las decisiones que se generan al interior de la planta. Cabe indicar que conforme a lo que se ha constatado en este estudio, esa capacidad de ejercer influencia se ve muy reducida en la base societaria a partir del proceso de racionalización.

Una característica que suele repetirse en las organizaciones sociales que asumen roles productivos, es que los asociados pasan de ser los 'principales beneficiarios' de las acciones de la organización, a convertirse en la base productiva al interior o en proveedores al exterior'. Esto puede generar conflictos por la contraposición de roles e intereses. Como vemos en el caso de APICA, la Asamblea General de socios es la máxima autoridad para la toma de decisiones, pero también el conjunto de asociados cumple la función de producción de miel externa a la planta.

Para efectos de análisis no consideraremos aquí que los clientes de materiales serán los mismos proveedores de materias primas y consideraremos a la capacitación y asesoría como un *out put*, antes que como una estrategia de integración hacia atrás para mejorar la calidad de las materias primas, como lo sugieren las estrategias de integración en los negocios.

Cuadro # 9:

Análisis de entradas para la elaboración de productos, según la cadena de valor en APICA.

QUÉ (<i>out put</i>)	PARA QUIÉN	CON QUÉ (<i>in put</i>)
PRODUCTOS TERMINADOS		
Jalea real Miel Polen Propóleos	Tiendas Camari (CLIENTE INTERMEDIARIO) (Quito y Riobamba) Consumidor Final a través de la Tienda Artesanal (Riobamba) y en la Planta (Cacha)	Materias primas obtenidas en los apiarios de los socios. Materias primas compradas a apicultores NO socios. Alcohol, lanolina Frascos, etiquetas y tarrinas.
MATERIALES APÍCOLAS		
Colmenas completas y por partes (bases, cajas, marcos, entretapas, tapas, nucléros, ahumadores, piqueras, trampa polen, láminas de cera estampada, palancas, rejillas)	Apicultores Socios Apicultores de la provincia de Chimborazo NO socios. Universidad Agraria de Milagro	Madera, clavos, pintura, masillas, cera, alambre, hojalata, soldaduras de estaño, cuero, grapas, pega, lijas, brocas, tol galvanizado, remaches, ojales
SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA		
Curso básico de apicultura Visitas de acompañamiento y asesoría.	Apicultores socios Apicultores NO socios. Universidad Agraria de Milagro Asociación Santa Isabel – Macas. Grupo de Mujeres Licto – Pumamaquí.	Conocimiento y experiencia de la Administradora (<i>Know how</i>) y el equipo móvil o técnico. Material de contenidos (Folleto APICA) Prácticas en los apiarios de la planta.

Cuadro # 10:

Análisis de salidas de acuerdo a los procesos, según la cadena de valor en APICA.

QUÉ	PROCESO	RESPONSABLES
PRODUCTOS TERMINADOS		
Jalea real Miel Polen Propóleos	Deshidratación del polen. Extracción y recolección de miel y jalea. Envasado de miel, propóleos, polen y jalea.	L. Ramirez (s) P. Ganan (s) C. Hipo (s) G. Hipo (hija de socio)
MATERIALES APÍCOLAS		
Colmenas completas y por partes (bases, cajas, marcos, entretapas, tapas, núcleos, ahumadores, piqueras, trampa polen, laminas de cera estampada, palancas, rejillas)	Carpintería Hojalatería Cerería	CARPINTERÍA H. Huilcarem HOJALATERIA C. Hipo (s)
SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA		
Curso básico de Apicultura Visitas de acompañamiento y asesoría.	Desarrollo de contenidos teóricos durante el curso. Desarrollo de demostraciones practicas Asesorías en almacén. Visitas de inspección y de asesoramiento	CONTENIDOS TEÓRICOS L. Ramirez (s) M. Carranza (s) PRÁCTICAS P. Ganan (s)

(s) Trabajadores de la planta que son miembros de la Asociación.

La propuesta de Porter (1998), en la cadena de valor postula que al observar los procesos en función de su eficiencia, deben ser eliminadas todas aquellas actividades que no le agreguen valor al *output*, con este presupuesto, al observar las actividades, sorprende el nivel de concreción que tienen los procesos. No se pudieron identificar actividades innecesarias, esto debido quizás a que no existe burocratización en la planta y que muchos de esos procesos incumben a un solo actor que está a cargo de toda la cadena, pero incluso en aquellas actividades que requieren de interacción no se observan actividades irre-

levantes. Los trabajadores de la planta conocen muy bien cuáles son sus tareas, las competencias para su desempeño, parecen suficientes en la mayoría de los casos.

En las actividades y tareas que debe llevar a cabo la administración es donde encontramos menor concreción del proceso, como veremos en el organigrama elaborado para esta tesis, la administradora ocupa distintas posiciones en distintos niveles dentro de la misma estructura; su rol por lo tanto es difícil de definir en términos específicos y de acuerdo a la lógica lineal de los procesos. Este rol está en el área productiva, (núcleo de operaciones) con las tareas de envasado, en la línea media, con el manejo financiero, de los recursos humanos, y en la comercialización. Se diría que esta variedad de tareas y funciones se corresponde con la dimensión de APICA, siendo una planta pequeña, no justifica tener una persona para cada posición o tarea, pero también se debe a una característica personal de la administradora, quien se involucra activamente en los procesos productivos amparada en su mayor calificación y a la vez en cierta desconfianza para delegar funciones en otros trabajadores de la planta. Su compromiso con CAMARI y con otros clientes, le impide delegar ciertos procesos, sobre todo aquellos que tienen que ver con la calidad de la miel. Los conocimientos que ha logrado acumular sobre apicultura y sobre el mercado, se convierten, como se analizó antes, en una fuente de poder. Esta concentración de funciones y conocimientos, lleva a algunos entrevistados externos, que conocen del proyecto, a preguntarse ¿qué pasará con APICA cuando la administradora ya no esté? Inquietud que no es compartida por algunos miembros de la asociación quienes consideran que este rol (el de la administradora) sí puede ser reemplazado oportunamente, sin que el cambio signifique necesariamente una crisis.

Un rápido análisis del manejo de los recursos financieros

La fuente principal de recursos financieros de APICA al momento son los ingresos que recibe por la venta de sus productos y los préstamos que obtienen. La situación financiera es consecuente con los cambios que hemos visto a lo largo del análisis: al principio funcionaba como una organización de tipo social que se financiaba con donaciones, al terminarse éstas, se produce un desplazamiento de la lógica

para la obtención de recursos y la orientación al mercado se vuelve prioritaria. Ciertamente su principal canal de comercialización ha sido desde un inicio CAMARI, una red de 'comercialización solidaria' impulsada por el FEPP, cuyas prácticas comerciales se diferencian de las tradicionales, básicamente en el cumplimiento de los términos del contrato (cumplimiento en fechas y modalidades de pago) y en las posibilidades de crédito a las que pueden acceder en CODESARROLLO, cooperativa de crédito del mismo FEPP.

El precio que reciben los socios por cada libra de miel es \$1,20 si la cosecha en su colmena ha sido inferior a 120 libras y de \$1,30 si la cosecha supera ese límite; este precio sigue siendo superior al promedio que el mercado está pagando para la miel al por mayor, es decir en baldes de 20 litros (60 libras). En Pichincha el precio al productor puede variar de \$1 dólar la libra hasta \$1,50³⁹ dólares, esto depende de la cosecha: si hay sobre oferta los intermediarios pagan el mínimo. En Imbabura el precio en condiciones normales, se cotiza alrededor de \$1,16 dólares. El productor que trabaja independientemente depende del juego entre oferta y demanda, en el caso de APICA el precio establecido por libra de miel es fijo y varía cada año, por ajustes de inflación y costo de vida, y no necesariamente en función de la oferta y la demanda.

El precio internacional de la miel a granel es muy variable: entre \$1 y \$1,80 la libra, precio CIF,⁴⁰ lo que quiere decir que los productores de APICA están recibiendo un precio por libra superior al que recibirían si su cosecha estuviera destinada a la exportación, obviamente, para esto tendrían que producir en cantidades muy superiores a las 3 1/2 toneladas anuales que al momento producen. Para la exportación la utilidad radica en la calidad (por la especialización de la miel) y el volumen, mas no en el precio por libra.

Sin embargo el mercado nacional es una excelente plaza para los pequeños productores, pues existe una demanda superior a la oferta, muestra de ello son las importaciones que ha hecho el Ecuador desde Argentina y Perú, sobre todo para abastecer el mercado industrial⁴¹; y las ventas constantes y fluidas que mantienen los productores de Pichincha e Imbabura que aún en tiempos de saturación de mercado dicen no tener mayor dificultad para comercializar su producción.

Los mayores rubros en los ingresos de APICA son las ventas de miel y de materiales elaborados en la carpintería. La utilidad bruta entre el precio pagado a los productores más los gastos de operación y el precio

al que se vende la miel es de un 13% por tarrina de miel, es decir unos 0,32 ctvs., los sucedáneos de la miel tienen poca participación en las ventas, además, en APICA se compra herramientas e insumos de apicultura para la reventa en su tienda en Riobamba, éste es el tercer rubro en sus ventas. La baja floración no sólo afecta a la producción de miel, sino también a la venta de material apícola que entre el producido en la planta y el de reventa tiene una participación del 50% en los ingresos por ventas.

APICA además recibe otros ingresos por actividades no relacionadas con su actividad principal, son ingresos importantes que han ayudado a cubrir los gastos operativos, provienen de transacciones como alquiler de maquinaria, venta de insumos, etc. y de las actividades de capacitación, por lo que se vio la pertinencia de colocar éstas últimas dentro del núcleo de operaciones, y además, porque la actual administración está tratando de ampliar las posibilidades de ingresos, incrementando la comercialización de actividades de capacitación, para balancear así la disminución de ingresos que ha sufrido en los dos últimos años, el problema se presenta cuando para este efecto, debe hacer inversiones en la infraestructura de la planta, pues la idea es convertirla en escuela de capacitación, pero al momento no se cuenta con el capital suficiente, la inversión se calcula en unos \$5 000 dólares con recuperación a mediano plazo, pero la directiva no apoya la iniciativa.

Así, la sostenibilidad financiera de APICA depende en buena parte del “buen tiempo” favorable para la floración, pues de allí es que se deriva una producción satisfactoria. Con la situación ambiental que hemos descrito en Cacha, la alternativa sólo puede venir de la apertura a nuevos socios que provengan de sitios con mejores condiciones para los cultivos, de esto están concientes la directiva y la administración, pero no se observan estrategias planteadas en este sentido, lo que se percibe es una tendencia a evitar la inclusión de nuevos socios, más todavía a partir de la última reforma al reglamento en que se declara como asociación con un “numero limitado de 15 socios”, el conflicto que apareció desde el primer momento a partir de su autonomía sigue vigente: aumentar la producción permitiendo el ingreso de nuevos socios o asegurar el patrimonio en beneficio de los actuales socios.

A partir del 94 las ventas se han mantenido estables alrededor de \$30 000 dólares anuales, sin embargo las utilidades han disminuido notablemente por el aumento de los costos de operación que al momento significan cerca del 45% de sus ingresos por ventas.

Un factor decisivo en la sostenibilidad financiera de APICA ha sido, la facilidad de obtener créditos blandos del FEPP, entidad que habría entregado cerca de unos 85 000 dólares en préstamos desde el inicio del proyecto hasta el momento; el interés de los créditos al principio fue bastante favorable con respecto a las entidades financieras nacionales, aunque paulatinamente se ha ido acercando a la tasa comercial. No obstante, la confianza mutua y derivado de ello, la facilidad para el acceso y la asignación del crédito, han sido la verdadera fuente de beneficio, los directivos de APICA difícilmente habrían logrado obtener tales créditos en un banco comercial o cooperativa local.

Cuadro # 11:

VALOR ANUAL			
AÑO	CANTIDAD	PROMEDIO / DÓLAR	CANT. EN USD
84	3.000.000,00	97,02	0.921,46
85	900.000,00	115,91	7.764,64
86	2.995.664,00	148,30	20.200,03
87	1.030.000,00	193,52	5.322,45
90	910.000,00	821,53	1.107,69
91	6.740.000,00	1.100,18	6.126,27
95	4.000.000,00	2.564,95	1.559,48
97	3.000.000,00	3.998,35	750,31
98	35.000.000,00	5.438,50	6.435,60
2000	-----		1.000,00
2003	-----		3.850,00
TOTAL			85.037,93

Listado de préstamos obtenidos del FEPP desde el 85 hasta el presente.

Elaboración: M. Manosalvas

Este cuadro permite observar que el flujo de fondos de créditos, ha sido muy importante en el sostenimiento de APICA.

Si nos remitimos al concepto de autosuficiencia financiera que se había planteado en la introducción de esta tesis, se podría decir que APICA aún tiene la capacidad para cubrir sus costos directos de operación y los costos financieros, tomando en cuenta que estos últimos han sido muy similares a los del mercado, pero recordemos que

esta asociación tiene una inversión inicial muy importante en equipos cuya depreciación nunca se calculó, por lo que las utilidades que pudieron haber obtenido en todo este tiempo de operación resultarían bastante menores si se considera el patrimonio, los equipos, el inventario (que en el caso de materiales de carpintería es alto), podemos señalar que el retorno del capital neto ha sido menor al costo de oportunidad de los fondos en el mercado. Lo que quiere decir que si las donaciones habrían sido en dinero y no en equipos (que no se usan porque para su operación se necesitaría una capacidad de producción muy superior a la actual), el beneficio financiero de ese capital en inversiones habría reportado más ganancias a cada socio de lo que reportan los equipos instalados, esto claro está, si habría existido la capacidad y los conocimientos para realizar adecuados movimientos financieros y administrar la inversión.

Notas:

- 1 Nació de la intención común de un grupo de obispos, sacerdotes y seglares liderado por Mons. Cándido Rada, que buscaba dar respuesta en el Ecuador al llamado del Papa Paulo VI en la encíclica *Populorum Progressio* de crear un “fondo común” para la “asistencia a los más desheredados” en la perspectiva de un “desarrollo solidario de la humanidad”.
- 2 ... estas concepciones suponen un posicionamiento y, por consiguiente, una “voluntad /efectos de poder”, como diría Foucault. Estas propuestas, surgidas desde occidente, erigieron así una idea del “desarrollo” y del “progreso” a imagen y semejanza de sus propias dinámicas. Las sociedades occidentales, sustentadas en general en una racionalidad capitalista, se posicionaron como el referente a seguir y el crecimiento económico en el único camino para alcanzar el tan ansiado “progreso”. Tal como señala Rebolledo, desde estas propuestas “crecimiento y desarrollo eran entendidos como sinónimos y concebidos como un proceso evolutivo lineal que llevaría al Tercer Mundo hacia una occidentalización ...” (Contenidos del Curso de Género, Interculturalidad y medio Ambiente. Rebolledo: s/f:40)
- 3 Solidaridad en el sentido de Durkheim (de la expresión “in solidum”, que equivale a “totalidad”, “el todo”) se refiere a dos tipos: la mecánica y la orgánica. la solidaridad mecánica es aquella en que coexisten en el individuo dos conciencias: la individual (que representa al individuo) y la colectiva (que representa a la sociedad). Es mecánica por el grado de determinación de dichos estados; cuanto más concretadas estén las prácticas y creencias menor será la divergencia individual. “Precisamente en esos estados se encuentra la raíz del derecho penal”. En sentido opuesto, la solidaridad orgánica reposa en otros supuestos, básicamente

- en los de representatividad y diferenciación. “Surge por la acción de órganos coordinados y subordinados entre sí y que representan cada uno funciones específicas”. Reside, pues, en la división del trabajo social.
- 4 En el sentido weberiano de actuar con arreglo a fines o ética de los fines.
- 5 El concepto “razón” es un concepto moderno que se le asigna a una facultad de las personas para discurrir y al orden y método que constituyen la naturaleza de una cosa. En Kant, la razón es la facultad de las ideas en su necesidad de unidad. En la lógica tradicional la razón es la facultad de inferir, la capacidad de lograr nuevos conocimientos desde conceptos. Después de Hegel se pierde la exigencia de reconocer todo lo real como racional, la metafísica occidental, se pierde la idea de una facultad de la unidad absoluta y en su lugar aparece el racional hallazgo de medios correctos para fines dados previamente, la racionalidad técnica.
- 6 Este filósofo presenta la ‘relacionalidad’ andina como el equivalente cultural de la racionalidad occidental.
- 7 Reificación (del alemán: ‘Verdinglichung’) es la concepción de una abstracción u objeto como si fuera humano o poseyera vida y habilidades humanas; también se refiere a la cosificación de las relaciones sociales.
- 8 En la teoría de sistemas, la organización se concibe como un sistema autopoiético y autorreferente, es decir que tiene la capacidad de reproducirse y auto reproducirse por medio de las comunicaciones y más específicamente por las decisiones. Los sistemas autopoiéticos mantienen su identidad subordinando todos los cambios al mantenimiento de su propia organización.
- 9 Empresa Mixta de Forestación, convenio entre algunas empresas privadas y el Estado a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- 10 Este término se refiere al conjunto de orientaciones y actitudes valorativas que gobiernan la naturaleza del compromiso en cada relación social particular, las cuales no constituyen por sí mismas parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre el objetivo y sobre el comportamiento en la organización. Cuando se crean las organizaciones, sus estructuras de significación reflejan las que por lo general prevalecen respecto de roles análogos en la sociedad global
- 11 Habían socios que sí sabían de apicultura, que no vivían en Cacha y quienes tenían mayor coincidencia con el objetivo de Egidio.
- 12 Ya hemos mencionado la definición de organización de R. Cobbaut (2003) como “...entidad colectiva en cuanto los objetivos de la entidad no pueden reducirse a los objetivos de sus miembros de forma individual, puesto que las organizaciones existen para alcanzar los fines que los individuos no pueden alcanzar por sí solos, esto supone entonces complementariedad de comportamientos individuales, la cooperación intencional de los miembros asegura la permanencia de la organización”.
- 13 ...Las principales tecnologías de intervención usadas por el desarrollo son las capacitaciones, se trata de un instrumento de acción material de la práctica del Desarrollo... Se trata de una técnica social de intervención que luego de múltiples aplicaciones es transferida y aparece como un requerimiento propio de aquellos que la reciben. F. Ramírez (2002)

- 14 Colectividad organizada y ordenada mediante un conjunto de relaciones establecidas.
- 15 Esta definición puede remitirnos al planteamiento del individuo en el enfoque sistémico. La diferencia está en que en el enfoque sistémico el observador es el que concibe a los individuos como partes del sistema, en el caso del 'runa andino' esta concepción es interna y trascendental, su identidad separada del ente colectivo carece de sentido.
- 16 Según Bourdieu (1997) , el Espacio Social se constituye de tal forma que los agentes o los grupos se distribuyen en él en función de dos principios de diferenciación, el capital económico y el capital cultural. Mientras más cerca están los agentes en el espacio social, más características en común comparten.
- 17 Resumen de la autora sobre "La distinción" de Pierre Bourdieu elaborado para la clase de Teoría Social.
- 18 Los primeros criterios de selección relatados por los mismos socios, trataban de vincular a personas pobres y del campo, 'buscábamos que hubiera igualdad en la parte técnica, económica y social..'
- 19 Su identidad como grupo social es gestionada por una serie de oposiciones binarias entre los blanco / mestizos (la gente de Yaruquíes) y los indígenas, así por ejemplo; si los mestizos son modernidad, los indígenas son tradición, si los mestizos son egoísmo, lucro e individualidad, los indígenas son generosidad, honra y privación, si los mestizos son foráneos, educados, progresistas, los indígenas son oriundos, que viven en el desconocimiento y el atraso. Esta caracterización se hace el libro de Sergio Miguel Huancaya. 'No os embriagueis... borracheras, identidad y conversión evangélica en Cacha-Ecuador'. (2003)
- 20 Intervención de socio en la Asamblea # 13 del 24 de noviembre del 87.
- 21 Intervenciones de socios de APICA en la Asamblea # 17 en febrero del 89.
- 22 La selección adversa es el efecto de atraer a la organización a miembros que resulten contrarios a los intereses de la misma organización a causa de una escasa o poco clara normatividad en las reglas para la admisión. Sociología de la organización. Renate Mayntz; 1972. Alianza Editorial. Pág. 157-161.
- 23 Existe un tipo de abeja, la melípona, variedad que habría sido más aconsejable en el caso de APICA para iniciar la actividad, por ser una variedad mucho más manejable y de alguna manera con más ancestro en los Andes que la italiana.
- 24 Según Bourdieu (1997) "Capital Simbólico" es toda propiedad física, económica, cultural, social, cuando es percibida por agentes sociales cuyas categorías de percepción son de tal naturaleza que les permiten reconocerla, es decirle conferirle algún valor.
- 25 Expresión de socio fundador en asamblea de 1986.
- 26 Entrevista # 12. Regional FEPP Riobamba
- 27 Expresiones de uno de los miembros de la directiva de APICA durante el Grupo Focal en Riobamba. Marzo 2004
- 28 Entrevista # 12
- 29 Se ve este concepto más adelante en los mecanismos de coordinación.
- 30 Entrevista # 1.
- 31 Expresiones textuales de un socio fundador que pertenece a la directiva.

- 32 Foucalut Michael (1976). Vigilar y castigar. Nacimiento de la Prisión. Buenos Aires. Siglo Veintiuno Editores. Pág. 28
- 33 Como se vio en el Capítulo I en la introducción a la actividad apícola esta no es una actividad especialmente complicada, pero requiere de un nivel mínimo de conocimientos para su realización, al no ser esta una práctica productiva tradicional se explica la dependencia de los socios de aquellos que “saben más”
- 34 Sin duda el análisis de los rasgos culturales y de cómo estos se reflejan en las relaciones de poder, merece una categorización más amplia que la del componente étnico, pero para efectos de priorización y para evitar toda la profundización antropológica que aquello significaría, se menciona en este cuadro el elemento más visible de asimetría entre las relaciones, producto de la observación directa.
- 35 Entrevista # 7. Quito 16 de febrero de 2004. Técnico FEPP, que acompañó el proceso de APICA después de la salida de los voluntarios italianos.
- 36 El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer. Prentice Hall. México 1997. Pág. 174
- 37 Las diversas adhesiones o tipos de compromiso generados por varios factores documentados por Etzioni (1961) pueden ser calculador, moral o alienante. Cada tipo de compromiso refleja una forma de cumplimiento u obediencia a una particular variedad de poder.
- 38 Esto difiere mucho de los primeros criterios de selección en los que se buscaba que fueran “personas pobres y del campo, buscábamos que hubiera igualdad en la parte técnica, económica y social...” pero el análisis del cambio en los fines y los medios lo haremos con la teoría accional.
- 39 Datos obtenidos de la Asociación de Apicultores de Pichincha. ADAP.
- 40 Es decir el precio final del producto una vez integrados los costos de transportación y seguros internacionales, esto significaría un 30% más sobre el precio facturado por el exportador en su país de origen. Datos obtenidos del informe anual de la FAO.
- 41 Industrias alimenticias, cosméticas y de ciertos medicamentos preparados a base de miel o como ingrediente más o menos importante en su composición,

Capítulo IV

Conclusiones



Esta investigación buscaba responder a las interrogantes de ¿cómo se gestiona un proyecto productivo comunitario y cuáles han sido los factores determinantes de su naturaleza y sostenibilidad?. Asumiendo que existe una organización que gestiona el proyecto y genera las condiciones para su sostenibilidad.

Para responder a tales interrogantes se propuso observar la organización y su forma de gestión, desde dos enfoques; el enfoque accional y el enfoque de sistemas. Ambos enfoques proveen elementos de análisis distintos, pero no excluyentes. Al estudiar el caso, es constante el salto de una categoría a otra. Por ejemplo, mientras se analizaba la naturaleza de la organización no podía dejarse de lado su estructura funcional y al analizar los roles y funciones de los actores, no se puede ignorar las relaciones de poder, los mecanismos de coordinación y los procesos. La observación de los distintos aspectos de la gestión considerando ambas perspectivas finalmente dio como resultado una experiencia dialéctica de análisis que terminó confirmando la apuesta por asumir los dos enfoques como complementarios, pues ambos ayudan a explicar una misma organización, en sus varias dimensiones.

Al reconstruir la historia de la organización con el fin de conocer su naturaleza y explicar su actual configuración, se observa un proceso de transformación que ha durado cerca de 25 años, APICA inicia como una organización de 60 familias indígenas apelando a la relationalidad propia de una comunidad rural andina, que sin embargo es inducida y modelada constantemente por las intervenciones para el Desarrollo de los años 80 y 90. Este periplo lleva a una organización de

base relacional a configurarse finalmente dentro de un modelo empresarial cuyo objetivo último es la supervivencia de la planta apícola. La planta provee fuentes de trabajo para 5 socios y la posibilidad de comercializar miel a sus 15 socios actuales. En los dos últimos años la empresa no ha generado utilidad alguna y por lo marginal de la actividad apícola en la economía familiar, no es posible precisar la utilidad neta para cada socio apicultor. Es clara la preferencia que los socios le dan al trabajo asalariado en la ciudad, por la inmediatez de los ingresos, mientras que en la apicultura los ingresos sólo se verán en la temporada de cosechas (de noviembre a marzo), eso dependiendo de la floración y del estado del tiempo (de una a tres cosechas dentro de ese período). La implementación de tecnología de última generación (para el año 1986) no redundó finalmente en el mejoramiento de la capacidad productiva debido a las condiciones adversas del medio.

El conjunto de herramientas que se han utilizado para el manejo de los apiarios proviene de los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones que han recibido los socios, especialmente aquellos que trabajan en la planta. El grado de apropiación de estas herramientas y de adecuación a la tarea, es muy disímil entre los socios, la mayoría siguen dependiendo de unos pocos miembros que realmente lograron desarrollar las destrezas necesarias para la actividad apícola.

Las herramientas administrativas para el manejo de la planta están concentradas en la capacidad individual de la actual administradora. La incertidumbre de si APICA podría superar su ausencia permanente, es justificada; las actividades que ella desempeña no están distribuidas racionalmente, hay pocos registros escritos que den cuenta del estado de los principales procesos que maneja, la mayoría de la información obtenida sobre su gestión es verbal, lo que hace pensar que muchos de los resultados dependen más de su calidad moral antes que de un eficiente manejo de los recursos. Para la mayoría de socios el manejo de la planta es una especie de 'caja negra', hay un entendimiento muy somero de cómo se maneja la planta y están poco interesados en cambiar esta situación, pues confían en la honradez de la actual administradora, aunque a decir de algunos miembros de la directiva, en los últimos años se han visto pocos cambios, lo que les lleva a pensar que tal vez se necesita de un perfil más dinámico para este cargo.

APICA muestra mayor eficiencia en el área operativa, hay un manejo muy concreto y fluido de los procesos productivos de la plan-

ta, centrados especialmente en la recolección, almacenamiento y envasado de la miel, así como en la manufactura de implementos para la apicultura.

Se puede concluir que la gestión de APICA es una combinación dinámica de comportamientos e interacciones provenientes de patrones culturales (incluidas las relaciones de poder), con la aplicación de herramientas y técnicas básicas de administración de empresas; estos elementos a su vez, están altamente condicionados por el contexto y por el desarrollo histórico de la sociedad a la que pertenece y en la que se desenvuelve la organización.

Los factores de sostenibilidad de APICA no son los mismos a través del tiempo, se identificaron distintos períodos en su devenir, al inicio la gestión decidida y emprendedora del voluntario italiano le da el impulso para conformarse. En el segundo período, la movilización de voluntades y recursos que asume la base societaria, y la fuerte presencia de su directiva, son factores determinantes, pues en relación a esa fuerza de convocatoria social, el FEPP arriesga fondos en forma de créditos para la gestión, lo que se convierte en otro factor de sostenibilidad.

En el tercer período la sostenibilidad pasa a depender principalmente de la calidad del producto. La miel de APICA habría logrado posicionarse en el mercado local, captando una demanda que comienza a desarrollar cierta fidelidad a esta marca; las ventas mejoran sustancialmente y se generan excedentes; la tecnificación adquirida mediante las capacitaciones, es el factor que sostiene la calidad y los procesos de ese período.

En el cuarto período, los factores de sostenibilidad pueden identificarse en la gestión personal de la actual administradora, el interés por la preservación del patrimonio (interés compartido principalmente en el nivel directivo), la comercialización de la miel en un mercado creciente y deficitario en su oferta.

A pesar de estos distintos factores que a lo largo de la historia de APICA han permitido su permanencia, actualmente existen pocos elementos que permitan proyectar su sostenibilidad a futuro: los resultados financieros en los dos últimos años no son alentadores, la mayor capacidad para enfrentar desafíos se encuentra en el saber acumulado de un reducido grupo de miembros, pero éste no puede extenderse como un capital común de la organización, el conocimiento está muy localizado en lo referente al manejo técnico apícola y es precario

en los aspectos administrativos y financieros. Durante la investigación, no se observaron esfuerzos por fortalecer la posición estratégica de la planta y mucho menos para fortalecer la asociación en el largo plazo.

Este estudio constata que una organización no puede ser vista independientemente de su contexto y del desarrollo histórico de la sociedad en la que se origina. Después de observar las formas de gestión de APICA, cabe preguntarse si así como se habla de organizaciones de la sociedad industrial, de la sociedad de la información, se podría también hablar de organizaciones generadas en el ámbito del Desarrollo en nuestro país.

La capacidad de los actores de configurar la realidad y no sólo de responder a los estímulos del contexto es uno de los principales supuestos del enfoque accional, este enfoque cuestiona el determinismo del enfoque de sistemas y, a priori, parecería más apropiado para analizar la complejidad de los constructos humanos, sin embargo después de esta investigación y considerando la validez de ambos enfoques, se podría concluir que no obstante hay ciertas circunstancias y grupos sociales en los que esa capacidad de acción y configuración sobre el entorno es menor y por lo tanto el determinismo del contexto y del sistema es mayor.

El modelo de sistemas sirve muy bien para ver una organización en la situación de APICA, pues éste ignora casi por completo las capacidades propias de los actores para influir sobre el contexto; puede ser que esto se cumpla especialmente en grupos que se desenvuelven en un medio ecológico difícil del que tienen alta dependencia y con un legado histórico de dominación y exclusión, como en el caso de Cacha, donde los actores son más receptores pasivos, antes que actores con capacidad de influencia y propuestas de cambio.

Sin embargo, no debemos olvidar que en la primera configuración, la situación es distinta, en ese primer momento, el grupo posee todavía capacidad de movilización y de propuesta, su sentido de racionalidad y la coyuntura de su revalorización étnica les permitía una toma de posición en el espacio social, cuya potencialidad pudo haber sido aprovechada de mejor manera por los organismos de intervención, de haber tomado en cuenta el sentido más profundo que tenía la adhesión para los socios. El salto metodológico de la intervención, desde el fortalecimiento socio organizativo hacia el manejo empresarial parece no haber tenido éxito, principalmente por la unilateralidad en la

definición de la situación, que no permitió el diálogo entre las distintas racionalidades que estaban en juego. Al respecto esta investigación permite validar la postura del enfoque accional, al explorar las lógicas que están detrás de las expectativas de los actores. El sentido que los actores asignan a sus acciones requiere de una interpretación con pertinencia contextual, histórica y humana.

Poner en marcha y sostener APICA como proyecto productivo, demanda el paso del 'fin' a los 'medios', en este transcurso la actividad apícola se convierte en un fin en si mismo, para ello el proyecto debía ser encaminado dentro de la lógica empresarial, pero es precisamente en esa transformación, cuando su potencialidad social comienza a desvanecerse, dando paso a la lucha por la sobrevivencia en el mercado, un mercado que no deja de ser benévolo por las características del sector apícola donde la competencia no es feroz y donde CAMARI les ofrecía una interfase con el cliente mucho menos agresiva que en la corriente principal.

El capital humano, como punto de partida para el Desarrollo endógeno, tiene aquí un caso de comprobación a la vez que presenta una paradoja: con APICA se pretendía establecer un proyecto cuya puesta en marcha mejoraría las condiciones sociales y económicas de los actores en su comunidad, para ponerlo en marcha se necesitaba que los actores locales manejaran un nivel mínimo de conocimientos, destrezas y capacidades. Este capital no está disponible entre los socios fundadores del proyecto, por lo que hay que recurrir a elementos externos para cumplir esta condición. En un inicio se hicieron intentos de administrar la planta con socios de la comunidad, pero la presión por la racionalización, dada por la lógica de intervención, no se compadecía con el proceso lento e incierto de aprendizaje de los socios de APICA en el 86. Los efectos contraintuitivos de la acción colectiva y de las acciones para el Desarrollo se observan claramente en este caso.

En el segundo periodo de crisis y búsqueda de autonomía hay una clara situación de contingencia, en ésta, los socios de APICA reorientan su proceso de autocomprensión, se alteran los contenidos a partir de los cuales sus miembros se definen; frente a la lógica originaria de relacionalidad parece haber prevalecido finalmente una nueva lógica individualista, propia del sistema capitalista, apalancada por la influencia de la tecnoestructura. Sin llegar a juzgar si la nueva definición fue la más acertada o no, podemos concluir que ésta marcó la con-

figuración actual de la organización, la misma que se encuentra reducida a su mínima expresión, sin fórmula de apertura para el crecimiento, sin estrategia para lograr más adhesión de socios, a pesar que de ello pueda depender su futuro.

Una reflexión final:

La proliferación de las organizaciones es el resultado de los estilos de vida y de configuración social que surgieron a partir de la modernidad. Los postulados de la Teoría de las Organizaciones insisten en la necesidad del comportamiento cooperativo por parte de los actores para que las organizaciones puedan mantenerse adecuadamente en la persecución de sus fines; ese comportamiento cooperativo tiene su principal oposición en el comportamiento oportunista, propio del axioma del individualismo metodológico que surge con el nuevo posicionamiento del ser humano frente al mundo en la era moderna.

Las comunidades indígenas de los Andes ecuatorianos se han caracterizado por mantener comportamientos tradicionales en sus relaciones y muchas veces esos comportamientos han sido vistos como barreras para el Desarrollo. La cooperación y colaboración entre sus miembros son realidades cotidianas basadas en comportamientos tradicionales, que sólo se han visto desgastados en la medida en que sus miembros se han ido incorporando a la lógica del mercado y a un contexto social ajeno a su cultura.

Al contrastar estas dos premisas, más que una conclusión surge otra pregunta: ¿No será que en lugar de intentar a toda costa que este tipo de organizaciones se configuren de acuerdo a las lógicas de la modernidad, se puede intentar aprehender el origen y la lógica de sus comportamientos cooperativos relacionales tan necesarios en las organizaciones 'racionales'?

Anexos



1) Procesos del área operativa

Se realizó el análisis de los mecanismos de coordinación en base a los procesos descritos por cada responsable de proceso. Se ha hecho una transcripción casi textual de la explicación que cada uno hizo de sus actividades hasta llegar al resultado final del proceso.

a) SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

Existen tres maneras distintas en las que podemos entregar nuestros servicios de capacitación, la primera es los días sábados, en la tienda Artesanal Cacha, en Riobamba, como es el día de feria, vienen los apicultores de la zona a comprar material apícola y hacer consultas sobre los apiarios, yo como administradora estoy a cargo de esta función, por eso paso los días sábados aquí y a cambio tengo libres los lunes. La otra forma es por la compra de 2000 dólares para arriba en materiales apícolas, nosotros damos un curso básico de apicultura que es teórico y práctico, según como quieran los apicultores podemos dar el curso en Cacha, o podemos ir a los apiarios de ellos, en ambos casos ellos deben pagar los gastos de movilización y hospedaje si es necesario.

La tercera forma es cuando dictamos cursos de apicultura sea por que hemos organizado nosotros mismos o cuando damos el curso en convenio con alguna otra institución, por ejemplo con el FEPP o con la Universidad Agraria de Milagro, etc.

Hasta ahora sólo hemos dictado cursos de “Apicultura Básica” pero estamos pensando también dictar de los siguientes temas:

- o Administración de empresas Apícolas.
- o Cosecha de Miel y sucedáneos.
- o Producción de jalea, polen y propóleos.
- o Reinas y Nucleación.
- o Medio Ambiente.

Estos serían por módulos, estamos trabajando en el desarrollo de contenidos y ojalá ya podamos comenzar este año con la escuela de capacitación en la planta en Cacha, sino hemos de hacer con la Escuela de Capacitación del FEPP.

El proceso como programamos los cursos es mas o menos el siguiente:

- o Se recibe el requerimiento de dar el curso de alguna institución o grupo de apicultores y se fija fecha para el evento.
- o También el curso se puede programar sin que nos pidan sino en el plan de trabajo anual como estrategia para mayor apertura de la venta de material.
- o Se escogen los materiales para el contenido (teoría y práctica)
- o Se hace un costeo por cada rubro, materiales, pago de técnicos, hospedaje de los participantes, etc. Se establece el costo total y se carga una utilidad para fijar el precio que tendrá el curso para el participante,
- o Se hace promoción dentro de la organización, a través de la tienda y con las instituciones que se interesan por la apicultura.
- o Se receptan inscripciones.
- o Se dicta el curso, primero la teoría y después la práctica en nuestros apiarios.
- o Hay una ceremonia de clausura en la que se entrega un diploma de asistencia.
- o Se pide a los participantes que hagan una evaluación del curso.
- o Se revisan las evaluaciones en reunión de directiva y con los técnicos que estuvimos a cargo de dictar el curso.
- o Se implementan los cambios para el próximo curso, ya sea en los contenidos o en la organización de la logística, en lo que hayan habido observaciones o comentarios negativos.

B) MANUFACTURA

Proceso de reciclaje de cera:

- o El socio se acerca con el marco de cera ya desgastado de color oscuro, ó el técnico trae de sus visitas del campo, porque las abejas rechazan la cera vieja.
- o Se entrega esto a los compañeros de la carpintería.
- o Se pone a hervir los marcos con la cera en una olla de agua hirviendo, por unas dos horas.
- o Salen los marcos limpios.
- o El contenido de la olla pasa a una prensadora, que tiene un saco cernidor para separar el desperdicio, esto toma unos 10 minutos.
- o Cae la cera buena porque es líquida.
- o La cera mala que se desecha queda ahí.
- o Se deja el agua y la cera buena que han caído después del prensado para que se enfríen y se separen.
- o Poner en un caldero a baño María para derretir la cera buena, esto se demora una o dos horas.
- o Pasar por un filtro más fino de poco en poco para obtener una cera pura.
- o La cera pura se riega en los moldes de medio centímetro de alto, es de 30 cm. de largo y 85 cm. de largo.
- o Se corta con espátula las piezas de 30 por 20 cm. para prensar.
- o Estas piezas se meten en agua tibia para ablandar.
- o Luego va a la laminadora para formar las celdas, así se obtiene la cera estampada.
- o Se pone en marcos alambrados y se les entrega a los socios cera nueva, para sus apiarios.
- o Para los particulares el precio es de 1 USD el marco y 1 USD la cera, un marco dura unos tres años, para una colmena se necesitan unos 10 marcos para la cámara de crías y 9 marcos para la cámara de producción.

La carpintería

Tenemos varios procesos, según lo que se vaya a hacer, por ejemplo cajas, o marcos o tapas,

Cajas marcos y tapas para las colmenas

- o Lo primero es recibir la orden de la administradora que nos dice que hay que fabricar y para cuando en cuánto tiempo.
- o Se comunica al equipo de compañeros de la carpintería lo que hay que hacer (existen dos ayudantes aparte del responsable)
- o De ahí se ve cuánto se va a necesitar de material, en madera, alambre, clavos, lijas, pintura, o sea los insumos para la fabricación de materiales apícolas,
- o Ya que se sabe lo que se va a necesitar se ve si es que se tiene o no, lo que no se tiene se le pide a la administradora mismo, ellas saben donde comprar y de ahí nos trae el material.
- o Si es que hay material en la planta se escoge el que este más bueno.
- o Para hacer cajones, se usa la madera de “Copal” que viene del oriente, se hace el pedido por tablas, aparte de eso se necesita, clavos, masilla y pintura.
- o Se cantea la madera y se iguala por cepillado hasta que quede igual toda la tabla.
- o Se corta en escuadra.
- o Se señala las medidas en la madera por ejemplo para tablas hay que cortar de 50,6 de largo por 40,6 de ancho y 24,5 de alto, eso sale de una tabla de copal, para cada colmena se necesitan dos cajones.
- o Hay que hacer los destajes en las tablas del cajón para empalme
- o A los lados del cajón hay que hacer unos cavados para poder agarrar.
- o Armado del cajón.
- o Clavada.
- o Se prepara el polvo de tiza para la masillada.
- o Se macilla
- o Se lija.
- o Se pinta.
- o Terminado en el taller el producto pasa a la bodega, la administradora controla el inventario de la bodega.
- o Cada mes se anota lo que se entrega.
- o El chofer se encarga de llevar en la camioneta al almacén.
- o De la bodega pasa al almacén.

También de la misma madera hacemos las bases para colocar encima y debajo de cada cajón, las bases son de 56 de largo, por 40 de ancho y 5 de alto, también estas bases salen de una tabla, pero hay mayor desperdicio.

Hacemos entretapas que son de la misma medida del cajón,

La tapa de tol es la última que va tapando la colmena se hace con marco de madera forrado de tol, de una plancha salen seis tapas, (la plancha es de dos por un metro)

El responsable de carpintería también es el encargado de hacer el mantenimiento de las máquinas y de las herramientas. Nosotros ya sabemos lo que tenemos que hacer. Pero no tenemos por escrito las indicaciones, todo está en la cabeza.

Marcos para la cera:

Los marcos para la cera hacemos de madera de pino, porque tienen que aguantar la inmersión en agua caliente, cuando se retira la cera.

Se necesitan 6 ojales a los lados para poder cruzar el alambre.

El pino viene en tablones de 2 m por 50 cm.

El tablón se corta en tiras de 2.5 x 5 cm. después se cepilla.

Nuevamente se corta en tiras más pequeñas de 22,5 por 48,5 cm.

Excluidores

Son rejillas que hacemos para que no se salga la reina.

En la mitad de la caja de producción de la misma medida del cajón

Se corta el alambre de la medida y se suelda en la máquina de soldar

La hojalatería

El responsable es Carlos Hipo, quien además es el presidente de la directiva de APICA, el está encargado de elaborar los ahumadores de hojalata y las rejillas para las colmenas. El ahumador sirve para apaciguar a las abejas, al ver el humo “piensan que hay incendio, se llena el buche y no atacan a las personas”.

- o La administradora dice cuántos ahumadores se requieren.
- o Según la cantidad que pida, se solicita el material necesario. Los materiales o insumos que se utilizan para la fabricación de ahumadores son; hojalata, platinos para el mango, cuero y madera para el fuelle, tornillos y resortes, remachadores para unir las piezas, suelda de estaño, liquido para la suelda, y polvo para preparar la superficie donde se va a aplicar la suelda (no recuerda el nombre del polvo) Necesitamos el aplicador de polvo, eso no se coge con la mano si no que hay que hacer calentar el aplicador en la cocineta para poner el polvo.
- o La administradora entrega el material necesario.
- o Se alista el material, la plancha de Tol, de ahí salen 32 ahumadores.
- o Se trazan los moldes sobre el material, viendo que quede bien aprovechada la lata que no se desperdicie.
- o Se corta el material con tijeras de hojalata.
- o Se pasa por la maquina dobladora de fillos para hacer bordes modelados.
- o Las piezas que van a ser redondeadas para formar cilindros se pasan por la moldeadora.
- o Se hacen los terminados como remate de asientos con soldadura, uniones, tornillos.
- o Se colocan los platinos, se hacen las perforaciones para los huecos.
- o Se elaboran los fuelles cortando el cuero, la madera, se colocan los resortes en la mitad para que haga movimiento se forra y se remachan los fillos.
- o Se ponen las bisagras, cortando el material (sólo para las bisagras) se hace el ojal de alambre, se cortan los remates.
- o El producto terminado va a bodega.
- o La administración se encarga del registro de inventario.

La fabricación de rejillas

- o La administradora solicita cuantas rejillas se necesitan y conforme eso se le pide material.
- o Una vez que ha entregado el material necesario se coloca el alambre en una rueda para poder colgarle a la maquina en la que se

va a trabajar.

- o El alambre pasa por una serie de rodillos que lo alisan
- o Por el otro extremo y ya alisado se corta el alambre a la medida que se necesite.
- o Se obtienen listones cortados
- o Se vuelve a enderezar los listones en la misma máquina uno por uno.
- o Luego se acomodan los alambres en una matriz que los sujeta en los extremos con fierros de presión.
- o Se colocan los alambres transversales y se sueldan por los caminos guías, no cubiertos por los fierros.
- o La rejilla ya soldada baja a la carpintería para que ahí se elaboren los marcos de madera.
- o Los marcos evitan que la reina suba de la cámara de cría a la cámara de producción, me demoro unas dos horas en cada rejilla, mas o menos y el precio del marco con rejilla en la tienda es de USD 14.

c) EQUIPO MÓVIL

La recolección de miel:

- o Hacemos recorrido cuando nos llaman los socios, o cuando ya es cosecha de miel.
- o Llegamos donde están las colmenas con el equipo de protección, (overol, mallas, ahumador, guantes, etc.) también vamos llevando el tanque de la centrífuga.
- o Sacamos los panales
- o Hacemos la despercolación con trinche (retiro de la cera que esta cubriendo las celdas de miel.
- o Introducimos el panal despercolado en el tanque de la centrífuga
- o Centrifugar manualmente, una vez cerrado el tanque, la miel cae por si solo se pega a las paredes.
- o Pasar la miel que sale de la centrifuga a los baldes
- o Pesar la miel por libras, un balde tiene 80 libras. Se recoge de dos a tres baldes por socio. Cuando se recoge de 40 a 50 libras, se paga 1,20 USD al socio, y cuando es más de 60 se paga a 1,30 la libra.

- o Se elabora un recibo por duplicado, uno queda con el socio y el otro viene a la planta para el pago.
- o El pago se hace los sábados (15 días después de la cosecha).
- o Una vez ingresado el producto a la planta se embodega.
- o Si es para envasar de una vez pasa a la envasadora.
- o Se pone en tarrinas de 600 gr. (se venden a 2,5 al por mayor y a 3,00 al público)
- o Se pone etiquetas en las tarrinas.
- o Se acomoda en las cubetas para que estén listas para el envío, ya sea para Riobamba ó a Quito.
- o El envío hasta Riobamba se hace en nuestro carro, y a Quito por transporte público.

Seguimiento:

- o Recibimos el pedido de los socios de que vayan los técnicos porque hay algún problema con los apiarios del socio, o también vamos por nuestra cuenta, o sea por nuestra planificación de que hay que ir a ver como van las colmenas, más que todo cuando se aproximan las cosechas, para asegurar que van bien las colmenas. A veces el seguimiento se hace con la misma visita de recolección de miel.
- o Se va por recorrido, según como estén ubicados los apiarios, primero los que están más cerca, después los mas alejados, así tratando de hacer coincidir para que no resulte viaje sólo por uno.
- o Se revisa el apiario, según lo que haya que revisar, o a veces toca llevar reinas, para cambiar depende de la razón por la que nos llamen.
- o Ahí se ve que tiene que hacer el socio después de la visita para que mejore el apiario, se le dice como tienen que proceder de ahí en adelante.
- o Después hacemos un informe para la administración, mas verbalmente de cómo han estado los apiarios, mas que nada lo que se ve es que tengan las colmenas tal como se les ha indicado en el curso de apicultura, si se ve que el socio no se esta dedicando, porque eso se ve clarito en la visita, también se le informa a la administradora, para que haga saber en la Asamblea.

El envasado de la miel:

- o El equipo móvil llega a la planta trayendo la miel que ha recolectado.
- o Se hace una primera limpieza o decantado inicial, esto consiste en retirar la capa superior de la miel en la que se acumulan impurezas incluso polen, cera, etc.
- o Si se necesita rápido para despachar pasa a envasado, sino va para la bodega. Para embodegar hay que pasar a tanques grandes con cierre hermético.
- o Si se va a envasar de inmediato, pasa a un tanque de acero inoxidable, este es un caldero de doble fondo a baño maría, a una temperatura de máximo 40 grados, para no alterar la propiedades de la miel.
- o Se bate la miel para homogenizar, es decir como vienen de varias colmenas con el batido se iguala la consistencia, y el contenido del polen.
- o Se deja reposar la miel por 24 horas.
- o Se pasa a un tanque madurador para un segundo filtrado durante 24 horas, esto hace que las impurezas más finitas, (partículas de cera) suban a la superficie en forma de espuma.
- o se retira la espuma de la capa superficial.
- o El tanque de madurado, es también envasador, tiene una llave.
- o Se llenan las tarrinas de 600 g, y de 125g, o los frascos de 300g, según como nos hayan hecho el pedido.
- o Se etiquetan los envases.
- o Se coloca la cinta de seguridad.
- o Se empaqueta en las gavetas de acuerdo al pedido.

d) APIARIOS

Requerimientos técnicos para la explotación apícola

A decir de los apicultores, esta no es una actividad complicada, pero como toda aquella actividad en la que se desee obtener buenos resultados, es necesario dedicarle, tiempo, algo de esfuerzo y estar al tanto de unos conocimientos y herramientas básicas de manejo de apiarios, al menos para la sobre vivencia en los meses iniciales, la falta de ese conocimiento puede devenir en pérdidas económi-

cas y en aversión a la actividad por causa de picaduras o de los bajos rendimientos del apiario.

No es la intención de este estudio describir los procesos y las técnicas aplicadas en la apicultura, tomando en cuenta que si bien en nuestro país su desarrollo es incipiente, por otro lado en países como Argentina, Alemania, Canadá, su desarrollo es muy avanzado y existen innumerables publicaciones para información y formación de apicultores en los más variados formatos (libros, revistas, páginas Web, videos, casetes, etc.), por lo tanto cualquier intento de describir el estado del tema, rebasaría la intención de este estudio y resultaría incompleto. Sin embargo a fin de establecer un parámetro muy escueto de los procesos que normalmente realizan los apicultores de APICA, se esboza aquí brevemente lo que su mismo “Manual de Apicultura Básica” expone, en una publicación realizada por el socio Manuel Carrasco a nombre de la Asociación de Apicultores de Cacha, como material de apoyo para los cursos de capacitación que se han dictado, a fin de mejorar la preparación de los socios en el manejo de sus apiarios.

Manejo de los apiarios

Lo primero que se necesita para establecer un apiario es instalar un “núcleo” este es la base a partir de la cual va a desarrollarse la colmena de producción, contiene sólo tres panales de cría (de todas las edades) y dos de alimento (miel y polen), el núcleo esta formado por una reina y unas 15000 o 20000 abejas. Este se instala provisoriamente en un “nuclero”, que es una caja con 5 marcos (más pequeña que la de la colmena) se le alimenta constantemente con jarabe de azúcar hasta que alcance población suficiente, cuando esto ocurra, es decir que se tengan entre 80 y 90 mil abejas, estas pueden ser trasladadas junto con su reina a una colmena estándar y continuar con su mantenimiento hasta que se constituya en una verdadera colonia productiva.

Este proceso de transposición del núcleo a la colmena requiere de un seguimiento continuo para asegurar las condiciones en el ambiente de la colmena (temperatura, panales con cera estampada, evitar el ingreso de otros insectos como hormigas, proveerles de

alimento, etc.) a fin de que las abejas “accepten” el nuevo hogar y empiecen a trabajar, el apicultor debe estar pendiente de cómo se van adaptando para ir incluyendo marcos dentro de la colmena, la población irá aumentando y esto requiere de colocar una alza o un segundo cajón en la parte superior, pues la sobrepoblación puede ser causa de enjambres

Esto nos lleva a la descripción de una colmena, sus componentes y el propósito de cada uno de ellos, la colmena es una hilera de 2 cajones de aproximadamente unos 50 cm. de ancho x 50 cm. de largo y 45 de alto, están colocadas sobre un soporte o caballete que separa a las colmenas del suelo, luego viene la base desde la que se controla la temperatura y el ingreso de las abejas y de otros insectos extraños, a la cámara de cría, mediante un mecanismo muy sencillo, un listón de madera móvil en uno de los lados que permite abrir y cerrar y regular el tamaño de la abertura, el primer cajón se denomina cámara de cría donde nacen, se desarrollan y trabajan las abejas, contiene 10 marcos con cera estampada, en la mitad de los dos cajones tenemos una tapa llamada excluidora de reina, la misma que se utiliza para evitar el paso de la reina de la primera, y a la segunda cámara que esta reservada únicamente para el depósito por parte de las obreras del néctar, luego viene el segundo cajón llamado alza o cámara de miel donde las abejas almacenan su producto, este cajón contiene 9 marcos móviles. Luego viene la entretapa que conjuntamente con el techo forman una capa de aire que sirve como aislante del frío o del calor hacia el interior de la colmena, esta entretapa tiene un agujero cubierto con una tapa móvil que permite abrir y cerrar según las necesidades de ventilación. Finalmente esta el techo de la colmena, una tapa de madera forrada de metal, normalmente zinc, que protege a la colmena de la lluvia y del sol.

La colmena debe ubicarse de tal manera que reciba sol durante todo el día, especialmente en las primeras horas de la mañana y en las últimas de la tarde, la temperatura al interior de la colmena puede estar entre 18 y 37 grados centígrado, temperaturas inferiores adormecen a las abejas impidiéndoles trabajar y temperaturas superiores pueden provocarles agresividad. Se recomienda cultivar plantas melíferas como la mora, el taxo, etc. a fin de formar cercos que protejan a las colmenas del viento, el punto más importante en la

ubicación de las colmenas es la disponibilidad en los alrededores de fuentes de alimento, las abejas pueden recorrer hasta 3 Km. en su búsqueda, pero es preferible que el alimento esté lo más cerca posible, pues esto incrementa la producción porque la abeja tiene que volar menos para obtener el néctar. Otras precauciones a tomar en cuenta en la instalación de la colmena es la de cuidar que no existan fuentes de olores aun si estos no fueran desagradables, las abejas son muy sensibles en este sentido, por lo que no se recomienda tener abejas cerca de criaderos de animales, tampoco cerca de caminos transitados o de redes o torres de luz eléctrica.

La revisión de las colmenas se debe hacer en horas de sol, pues en este horario las abejas están en el campo realizando su trabajo, para esto siempre ayuda el ahumador de hojalata, al que se le habrá suministrado inicialmente combustible para producir una cantidad considerable de humo que permita ahuyentar a las abejas que aún están cerca o dentro de la colmena, los periodos de revisión dependen de las épocas de floración, cuando no es época, se puede hacer la revisión cada 20 o 30 días, pero en época de floración, esta debe hacerse cada 8 o 15 días. El objeto de la revisión es observar el estado de la reina, confirmar su presencia, así como la población y las reservas de alimento. Existe una serie de características sobre una reina "saludable" que el apicultor debe estar en condiciones de reconocer, para poder cambiarla en el momento que sea necesario y de la manera adecuada, también debe vigilar por la presencia de los zánganos que son los que fecundan a la reina y aseguran la reproducción de las crías.

Cuando llega la época de floración es común ver en el borde de los panales un polvillo blanco que muestra que las abejas han estado limpiando las celdas de los paneles a fin de alistarlos para depositar en ellas el néctar, las abejas recolectoras traen y depositan la miel en estas celdas, mientras que las caseras, se ocupan de ubicarlo correctamente en los sitios dispuestos para ello dentro de la colmena. También el apicultor debe evaluar constantemente el estado de la cera, pues su destrucción o mal estado es signo de ciertas situaciones disfuncionales dentro de la colmena (la reina ha desaparecida, no hay suficientes reservas de miel y polen etc.) El apicultor debe reconocer claramente las anomalías que afectan un estado normal de la colme-

na para tomar las medidas correctiva, para evitar enjambres y en caso de que estos ocurran también debe tener el conocimiento necesario para su manejo y su remediación, para recuperar así la población aplicando ciertas estrategias que restablezcan “el estado de bienestar de la colonia”

Entre otras destrezas que debe desarrollar el apicultor, está la cosecha de cera y su tratamiento para volverla a utilizar en nuevas láminas de recambio, esta cera debe ser fundida y purificada antes de su utilización. También la población de abejas pueden presentar enfermedades como la tiza, disentería, constipación que el apicultor debe saber reconocer y curar, otra fuente de perjuicio para las abejas son los animales adversos como son los piojos, la polilla de la cera, las arañas, hormigas y algunas variedades de sapos, incluso existen algunas variedades de plantas que se reconocen como “enemigas” de la colonia cuya presencia debe ser evitada.

Para trabajar en un apiario el equipo básico esta conformado por; ahumador, palanca (especie de pinza grande con la que se abre la colmena y se manipulan los marcos), velo y overol.

Hasta aquí el trabajo que debe realizar el socio, los procesos referentes a la cosecha de miel, extracción y almacenamiento se mencionan dentro de los procesos productivos de la planta de APICA, pues los socios no realizan este trabajo por no disponer individualmente del tanque de centrifugación para el efecto.

e) Comercialización

- o Llega el pedido del cliente. A la tienda de Cacha no llevamos por pedido, sino que los sábados que estoy ahí veo lo que falta, lo que hay que llevar según la salida que está teniendo.
- o Se prepara los productos en las cantidades y en los empaques que hayan pedido. (para Riobamba en cubetas, para otras partes en cartones)
- o Se prepara factura para clientes, nota de entrega para la tienda de Cacha.
- o Se carga el pedido en el vehículo.
- o Si la entrega es en Riobamba o en la tienda de Cacha se lleva directamente, si la entrega es fuera de Riobamba (Quito, Esmeraldas, Latacunga) se envía por transporte a la dirección

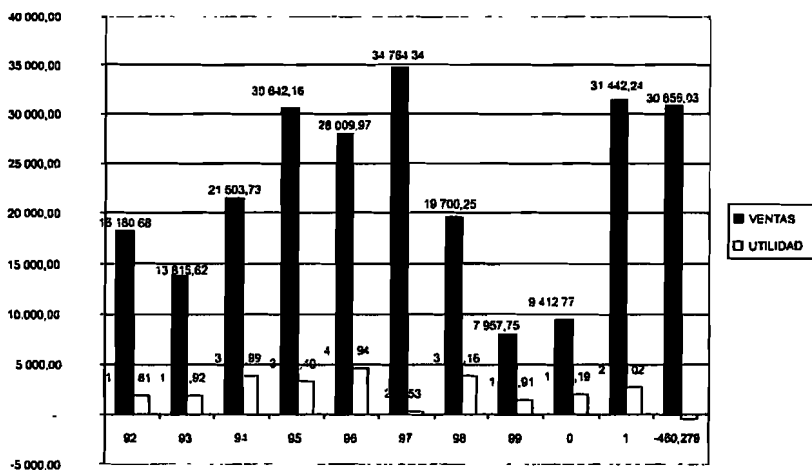
que indica el cliente.

- o Se notifica al cliente del envío.
- o Se realiza el cobro a los 15 días del despacho, cuando se trata de clientes nuevos o no frecuentes, se pide 50% de anticipo el momento del pedido y el otro 50% contra entrega.

Este proceso de comercialización tiene que ver con la contabilidad, se llevan los ingresos por ventas (de productos y servicios) y por préstamos que recibimos más del FEPP, los egresos son más, por sueldos, por materia prima, por insumos, por servicios, mantenimiento del vehículo, los pagos los hacemos según la cantidad, tengo una caja chica para los pagos en efectivo, una cuenta de ahorros en la CODESARROLLO la cooperativa del FEPP, además una cuenta corriente para la chequera en el Banco del Pichincha. Tenemos tres inventarios; de materia prima, de producto terminado y de insumos, los jefes de taller y la responsable de la tienda hacen inventario por kardex cada mes, y yo lo hago con ellos cada seis meses.

Hasta aquí la descripción de los principales procesos, tanto de la planta, como en los apiarios de los socios de APICA.

2) Gráfico de ventas



Fuente: Registros del archivo contable de APICA para los años en que están disponibles y entrevistas con la administración

Elaboración: Margarita Manosalvas

3) Listado de socios y capacidad productiva por socio:

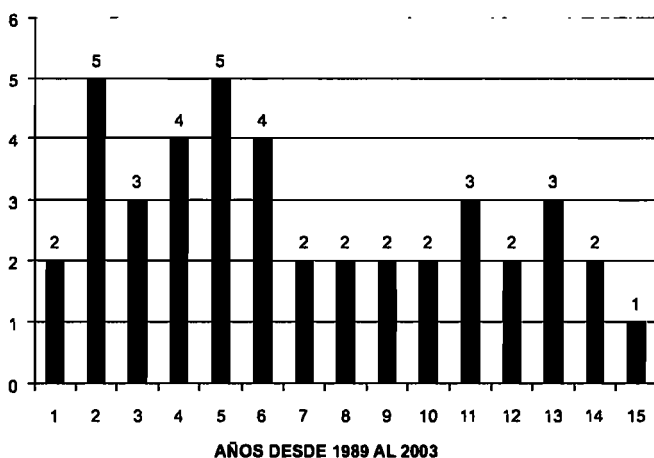
SOCIO	# COLMENAS	COSECHA LBS. AL AÑO	INGRESOS 1,2 X LB.
1 PABLO MOROCHO	40	1 600	1 920
2 PEDRO GANAN	35	1400	1 680
3 MANUEL CARRANZA	35	1 400	1 680
4 LOURDES RAMÍREZ	19	760	912
5 CARLOS HIPO	15	600	720
6 PEDRO SORIA	10	400	480
7 PEDRO JANETA	8	320	384
8 MIGUEL SUCUI	8	320	384
9 ANTONIO MOROCHO	5	200	240
10 MANUEL AGUAGALLO	5	200	240
11 RAMÓN CANDO	4	160	192
12 MIGUEL MOROCHO	4	160	192
13 BYRON PICO	4	160	192
14 AGUSTÍN ICAZA	3	120	144
15 JUAN SUCUI	2	80	96
TOTAL	197	7 880	9 456
TARRINAS 600 GR.		5 962	

Fuente: Registros del archivo contable de APICA para los años en que están disponibles y entrevistas con la administración

Elaboración: Margarita Manosalvas

4) Evolución cosechas en los últimos 15 años

COSECHAS POR AÑO



Fuente: Registros del archivo contable de APICA para los años en que están disponibles y entrevistas con la administración

Elaboración: Margarita Manosalvas

5) El método de investigación

Desde principios de siglo, en administración se ha utilizado el método cualitativo de casos. Este método estudia con un enfoque holista o de totalidad una situación particular, sus características, las relaciones de sus elementos y sus problemas. El método fue creado en la Universidad de Harvard por E. Gay y tuvo como antecedente el método del francés de Le Play, quien desde mediados del siglo pasado lo aplicó al estudio del nivel de vida de los obreros de su país. Este método permite integrar varias disciplinas, y alternar el análisis del objeto investigado desde distintas perspectivas, a fin de obtener un entendimiento más profundo del objeto en varios contextos. Los atributos de un caso pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Desde las ciencias sociales, EL ESTUDIO DE CASO ha sido concebido desde dos perspectivas diferentes; como una elección metodológica para demostrar o validar teorías, o como la elección de un conjunto-objeto específico a ser estudiado, para conocerlo en sí mismo, esto nos coloca frente a las alternativas de mirar “el caso” de manera instrumental o de manera intrínseca.

Esta tesis no tiene fines de desarrollo conceptual posterior, por lo tanto, el ‘Estudio de Caso’ será intrínseco de la organización escogida. Busca explicar la naturaleza de ésta, sus circunstancias particulares, el comportamiento de sus actores, apoyándonos en ciertos aportes teóricos previos, pero, sin una hipótesis en particular.

Se inició delimitando el objeto de estudio que se deseaba conocer, luego fue necesario conocer y describir el contexto particular en el que se enmarca este objeto de estudio, tratando de describir todos aquellos aspectos relevantes que pudieran tener influencia en la naturaleza o funcionamiento del caso estudiado.

Una vez establecido el marco referencial del contexto, se realizó una descripción del caso / objeto, su naturaleza, sus partes constitutivas y distintivas, su proceso de desarrollo, sus conexiones con otros casos u objetos; se trató de recoger información exhaustiva. Por ello además de los factores mencionados en la revisión teórica, se incorporan algunos datos cuantitativos que permiten dimensionar ciertos aspectos de la organización, como su capacidad productiva, sus niveles de ventas y de producción. Adicionalmente se resumieron algunos datos de los resultados financieros obtenidos por la organización estudiada,

a lo largo de su existencia, este último aspecto no es abordado de manera exhaustiva. No fue intención de la autora realizar análisis de la viabilidad financiera o de la evolución de los resultados financieros del proyecto, aunque se reconoce la importancia del manejo financiero dentro de un proyecto productivo comunitario.

En la delimitación del caso se establece a la organización API-CA como objeto de estudio por tratarse de una unidad específica, con un funcionamiento específico, que se puede entender como un sistema integrado que además sigue patrones de conducta que presentan consistencia y secuencialidad¹. Como se ha indicado, los resultados aquí encontrados de ninguna manera pretenden ser generalizables a todos los proyectos productivos comunitarios. Su validez sólo puede ser entendida en relación con su contexto particular y su revelación puede servir de estímulo para profundizar en la comprensión de esta agrupación social.

En este estudio de caso, se hizo una descripción diacrónica de los hechos acaecidos a través del tiempo y según la memoria de los relatores y/o las fuentes documentales, con base en esta descripción se trató de interpretar y dar sentido a las acciones colectivas, que los actores que forman y formaron parte de esta organización, emprendieron y emprenden cotidianamente en la búsqueda de sus objetivos.

Finalmente, hay que aclarar que todos los resultados aquí presentados han sido construidos durante el estudio por la autora y han sido validados con los actores directamente involucrados, según el aspecto a tratarse, por ejemplo, el organigrama estructural y el mapa de configuración, se diseñaron con base en las entrevistas y la observación realizada; luego se presentó a la administradora para su comentario. El establecimiento de los procesos se hizo con cada trabajador. La cadena de valor fue validada con la administradora y el responsable del equipo móvil.

Las herramientas y técnicas

Las herramientas y técnicas utilizadas dentro de este método de estudio de caso son:

Entrevistas a profundidad: semiestructuradas con informantes clave, seleccionados a priori, donde están los socios fundadores de la asociación, los trabajadores de la planta, personeros de la ONG que apoyó el proceso.

Entrevistas: estructuradas, escritas, vía correo electrónico, con uno de los voluntarios italianos y el técnico extranjero cuya intervención, -después de las primeras entrevistas a los socios fundadores- se identificó como fuente de cambio.

Revisión de fuentes documentales y registros de archivo: Principalmente registros históricos de las asambleas, libro de actas de las reuniones de directivas, archivos administrativos en los que se recogen los datos sobre producción y comercialización de los años de los que se halla disponible tal información, libros y publicaciones relacionadas con el tema de estudio, los mismos que se citan en las referencias bibliográficas.

Grupo focal: realización de un grupo focal, con los miembros de la directiva de APICA para la presentación y discusión de la primera versión de la “Biografía de APICA”.

Observación participante: acompañamiento en las diferentes actividades productivas y organizativas de la asociación, seguimiento a socios en sus apiarios, reunión de directiva, procesos de envasado, carpintería, hojalatería, cerería y puntos de venta.

El plan de la investigación se esquematiza de la siguiente manera:

ETAPA	ACCIONES	HERRAMIENTAS
1.	Revisión teórica. Caracterización de la historia, el contexto del proyecto.	Consulta bibliográfica Actas de Asambleas Entrevistas Observación
2.	Identificación de los resultados Periodización Identificación de actores, lógicas de acción, interacciones.	Documentos Entrevistas Observación
3.	Análisis de variables claves Naturaleza, objetivos, actores, cambio, poder, estructura, procesos, situación financiera. Estructura formal e informal.	Comparación empírico-teórica. Entrevistas de comprobación con los actores. Observación.
4.	Síntesis de los resultados y reflexión sobre los hallazgos.	Comparación empírico-teórica. Grupo focal.

Notas:

- 1 Observar, escuchar y comprender, sobre la tradición cualitativa en la investigación social. María Luisa Tarrés. FLACSO México 2001. EL MÉTODO DE LOS ESTUDIOS DE CASO. Hans Gunderman Kroll.

Bibliografía



- Acosta, Alberto
2001 *Breve Historia Económica del Ecuador*. Quito. CEN Corporación Editora Nacional.
- Arrieta, Modesto P.
1984 *Cacha cuna de la nacionalidad ecuatoriana*. Riobamba. Banco Central del Ecuador-Foderuma.
- APICA. Asociación de Trabajadores Apícolas de Cacha.
1996 *Apicultura Básica*. Cacha Ecuador. Editado por APICA
- Ayala, Mora Enrique
2003 *Resumen de Historia del Ecuador*. Quito. Biblioteca General de Cultura. CEN. Corporación Editora Nacional.
- Botero, Luis Fernando
1990 *Chimborazo de los Indios*. Colección de Antropología aplicada. Nº 1. Quito. Ed. Abya Yala.
- Bourdieu, Pierre.
1997 *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona. Editorial ANAGRAMA.
- CAFTA, (Argentina)
2002 *Oficina de Políticas y Estrategias del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la República Argentina*.
- Castells Manuel.
2001 *La era de la información. Vol. II. El poder de la identidad*. Argentina. Siglo Veintiuno Ed. Tercera edición.
- Crozier, Michel y Friedberg Erhard
1987 *El actor y el sistema*. México DF. Alianza Ed. Mexicana.
- Estermann, Josef.
1998 *Filosofía Andina. Estudio Intercultural de la sabiduría autóctona Andina*. Quito. Abya Yala.

FAO (Roma)

- 1999 "Value-added products from beekeeping G. R. Krell". *Agricultural Services Bulletin. No. 124*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.)

Foucalut Michael

- 1976 *Vigilar y castigar. Nacimiento de la Prisión*. Buenos Aires. Siglo Veintiuno Editores.

Fundación José Peralta

- 2003 *Ecuador, su realidad*. Edición 2003 - 2004.

Habermas, Jurgen

- 1987 *Teoría de la acción comunicativa. Tomo II. Crítica de la razón funcionalista*. Versión castellana de Manuel Jiménez Redondo. Madrid. Alta Taurus, Alfaguara S. A.

Huancayo, Sergio Miguel

- 2003 *No os embriaguéis...borracheras, identidad y conversión evangélica en Cacha - Ecuador*. Serie tesis de maestrías. Quito. Universidad Simón Bolívar.

Korovkin Tania

- 2002 *Comunidades Indígenas. Economía de mercado y democracia en los Andes ecuatorianos*. Quito. Cedime-Abya Yala-IFEA.

Krieger, Mario

- 2001 *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires, Parsons Education.

La bocina.

- 1995 *La voz de los de abajo*. Riobamba. Publicación bimensual FEPP. Abril

Larsimont Anne; Warnotte Gerard

- 1995 *Un modele de diagnostic-intervention dans les organisations*. Bélgica. Universidad Católica de Lovaina. Centro de investigación y gestión de personal.

Martínez, Valle Luciano

- 2002 *Economía Política de las comunidades indígenas*. Colección Propuestas. Quito. Ed. Abya Yala - ILDIS - Oxfam - FLACSO.

Mayntz, Renate

- 1972 *Sociología de La organización*. Madrid. Alianza Editorial S.A.

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian; Voyer, John

- 1997 *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México. Prentice Hall.

Moncada Rivas Antonio

- 1976 Resumen del texto: "La construcción social de la realidad" Buenos Aires. Amorrortu.

Montenegro, Carlos

1974 *Introducción al Management: un Nuevo Enfoque de la Administración Pública*, Escuela Nacional de Administración Pública, Madrid. Paramés.

Porter, Michael E.

2002 *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México DF. Grupo Patria Cultural S.A. de C.V.

Ramírez, Franklin

2002 *Versiones y Aversiones del Desarrollo*. Quito. Ed. SIISE - CIUDAD. Universidad Simón Bolívar.

Silverman, David

1975 *Teoría de las organizaciones*. traducción al español de Buenos Aires. Ed. Nueva Visión. Cuaderno de Investigación Social.

Tarrés, María Luisa

2001 *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México. FLACSO.

Touraine, Alain

1993 *Crítica de la Modernidad*. Madrid. Ediciones Temas de Hoy TH.

Weber, Max.

1944 *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Bogotá. Edición preparada por Johannes Winckelmann. Fondo de Cultura Económica.

Documentos consultados:

APICA

2002 "Actas de reunión" desde la No. 7 de noviembre de 1985 hasta la No. 55 de septiembre de 2002.

APICA

2001 "Reglamento interno desde su primera versión" del 7 de noviembre de 1984, la segunda versión de 20 de noviembre de 1992 y la última del 17 de noviembre de 2001.

APICA

1998 "Informe de 'Prácticas y procesos de producción de materiales apícolas de la asociación APICA'" realizado por Pedro Vicente Hipo y Feliciano Chuquimarca. Cap. I. Versión electrónica de un sustrato de la Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América,

1998 SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES - "Poder en relación a las distintas variables organizacionales" de Carlos L. Marín-Zamora, Número 23, Pág. 47-49, ISSN 1017-7507, Noviembre 1998.

Manosalvas M.

2003 Cuadernos de notas de clase. FLACSO.

“Teoría Social”: Prof. Guillaume Fontaine

“Teorías económicas de las organizaciones”: Prof. Betty Espinosa / Robert Cobbaut

“Teorías de las organizaciones”: Prof. Betty Espinosa / Guillaume Fontaine / Mark Edeleny

Páginas web consultadas:

Todas las páginas fueron consultadas entre marzo y junio del 2004.

http://www.fao.org./value-added products from beekeeping_ Chapter 1.htm

<http://www.apiculture.com/fert/> (Gilles FERT)

<http://www.Sagpia.mecom.gov/alimentos/apicola>.

<http://www.alimentosargentinos.gov.ar>

<http://www.ec.debate\Ecuador DEBATE # 55>

<http://www.caf.com/view/proyectoscomunitarios>

<http://www.Antonio-Grandio-El Paradiigma Clásico en Organización de Empresas.htm>

<http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=13593&ms=11#pyme>

<http://www.construyepais.cl/documentos/resumen.PDF>

<http://prof.usb.ve/miguelm/proyectotesis.html>

<http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/>

<http://www.agronegocios.gob.sv/tlc/news/docs/Miel%20de%20abeja.pdf>

Listado de entrevistas

Entrevista # 1

Fecha: 22 de octubre 2003

Cacha – Riobamba – Ecuador.

Hora: 14 Ho – 15 Ho

Lugar: Instalaciones de la planta de APICA

Entrevistada: Administradora de APICA

Entrevista # 1.B

Fecha: 23 de octubre 2003

Cacha – Riobamba – Ecuador.

Hora: 11.30 Ho – 13 Ho

Lugar: Instalaciones de la planta de APICA

Entrevistada: Administradora de APICA

Entrevista # 2**Fecha: 23 de octubre 2003****Cacha – Riobamba – Ecuador.****Hora: 09 Ho – 11 Ho****Lugar: Cacha - Instalaciones de la planta de APICA****Entrevistada: Ayudante de contabilidad.****Entrevista # 3****Fecha: 23 de octubre 2003****Cacha – Riobamba – Ecuador.****Hora: 15 Ho – 16.30 Ho****Lugar: Cacha - Instalaciones de la planta de APICA****Entrevistado: Responsable de Hojalatería****Entrevista # 4****Fecha: 24 de octubre 2003****Cacha – Riobamba – Ecuador.****Hora: 14 Ho – 15.30 Ho****Lugar: Cacha - Instalaciones de la planta de APICA****Entrevistado: Responsable de carpintería.****Entrevista # 5****Fecha: 25 de octubre 2003****Cacha – Riobamba – Ecuador.****Hora: 09 Ho – 11 Ho****Lugar: Camino a Riobamba****Entrevistado: Técnico asesor.****Entrevista # 6****Fecha: 24 de octubre 2003****Cacha – Riobamba – Ecuador.****Hora: 16 Ho – 17.30 Ho****Lugar: Cacha - Comunidad de Obraje****Entrevistado: Socio Fundador****Entrevista # 7****Fecha: 16 de febrero 2004****Quito – Ecuador.****Hora: 18 Ho – 19.15 Ho****Lugar: Quito – Oficinas de ONG Española****Entrevistado: Técnico FEPP.**

Entrevista # 8

Fecha: 18 de febrero 2004

Quito – Ecuador.

Hora: 17 Ho – 18 Ho

Lugar: Quito. Ministerio de Agricultura y Ganadería, 5to piso. Oficina 513

Entrevistado: Presidente de la Asociación de Apicultores de Pichincha.

Entrevista # 9

Fecha: 20 de febrero 2004

Conexión Telefónica Italia.

Hora: 10 Ho

Entrevistado: Voluntario Italiano fundador de APICA

Entrevista # 10

Fecha: 26 de febrero 2004

Conexión Telefónica Perú

Hora: 17 Ho – 18 Ho

Entrevistado: Técnico apícola asesor de APICA

Entrevista # 11

Fecha: 1 de marzo 2004

Quito – Ecuador.

Hora: 10 Ho – 12 Ho

Lugar: Oficinas Camari. Isla Marchena y Versalles.

Entrevistado: Responsable de Marketing

Entrevista # 12

Fecha: 12 de marzo 2004

Riobamba – Ecuador.

Hora: 16 Ho – 18 Ho

Lugar: Oficinas FEPP Riobamba

Entrevistado: Director Regional FEPP

Entrevista # 13

Fecha: 13 de marzo 2004

Riobamba – Ecuador.

Hora: 15 Ho – 17 Ho

Lugar: Curia de Riobamba

Entrevistado: Padre Modesto Arrieta

Grupo focal

Fecha: 13 de marzo 2004

Riobamba – Ecuador.

Hora: 10 Ho – 15 Ho

Lugar: Tienda Artesanal y Apícola - Riobamba

Participantes: Miembros de la Directiva de APICA.