



QUINTO CONGRESO DE ECONOMÍA POLÍTICA
Departamento de Economía Política del Centro Cultural de la
Cooperación
Universidad Nacional de Quilmes

“CRISIS DEL MODELO NEOLIBERAL Y SUS ALTERNATIVAS”

Experiencias y aprendizajes emergentes en
procesos de articulación público-privada
para el Desarrollo Local y la Economía
Social

Luisa Mayoral ((CEA-FCE-UNICEN)

Sebastián Alvarez (FCE - S.E. UNICEN)

Agustín Aldazabal (NICSE-FCH-UNICEN)

Experiencias y aprendizajes emergentes en procesos de articulación público-privada para el Desarrollo Local y la Economía Social

Luisa Mayoral¹

Sebastián Alvarez²

Agustín Aldazabal³

Resumen

Este es un trabajo acerca de una experiencia concreta de articulación público-privada en la ciudad de Tandil (Argentina). Por el lado público, se tienen diferentes organismos e instancias del Estado, tanto municipal como nacional, entes descentralizados como el INTA y autónomos como la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Por el lado privado, un grupo emprendedor constituido en la actualidad como empresa cooperativa. Consecuentemente, se abordan los aspectos más importantes de esta sostenida articulación, su recorrido dinámico y su estado de situación actual, con el objetivo de identificar y analizar las etapas por las que transitó la red, los actores relevantes, los factores limitantes, los factores facilitadores, las instancias críticas, los resultados, los aprendizajes emergentes y la consecuente proyección futura de la experiencia en sí misma como también a otras problemáticas.

Palabras clave: desarrollo local; capital social; economía social

¹ Centro de Estudios en Administración- Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires; mayoral@econ.unicen.edu.ar; mayoral.luisa@gmail.com)

² Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires; sebastian.alvarez@rec.unicen.edu.ar)

³ Núcleo de Investigación Crítica sobre Sociedad y Estado-Facultad de Ciencias Humanas Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires; agustin.aldazabal@gmail.com)

Experiencias y aprendizajes emergentes en procesos de articulación público-privada para el Desarrollo Local y la Economía Social

1. Introducción

La articulación entre lo público y lo privado para el desarrollo local es uno de los temas siempre pendientes en las agendas de ambas esferas de actuación de personas, grupos, instituciones y organizaciones. La fugacidad en la convergencia de intereses, la multiplicidad de actores y sus acuerdos forman parte de una construcción donde queda clara tanto la necesidad como la naturaleza esquiva de tales intentos.

Lo que sigue es una excepción exitosa y sostenida en el tiempo que pone en evidencia al menos dos hechos: 1) que es posible, 2) que se puede intentar aprender de ella.

Se presenta un caso de articulación entre actores públicos y privados en la ciudad de Tandil, Argentina, de los que pueden extraerse elementos interesantes para la comprensión de los factores que potencian u obstaculizan esta alianza. Desde lo público, se tienen diferentes organismos del Estado municipal y nacional, entes descentralizados como el INTA y autónomos como la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Por el lado privado, un grupo fuertemente emprendedor constituido en la actualidad como empresa cooperativa.

Hay varios factores que hacen particular a esta experiencia: es un emprendimiento de mujeres, nacido del Programa Pro-huerta del INTA, conformado luego como grupo de Cambio Rural urbano (no campesino), que hoy, como cooperativa de trabajo sigue dando testimonio de articulación de lo público en más de una instancia (nación, municipio, organismos descentralizados, universidad) con lo privado. Finalmente, lo que la hace definitivamente distinta, es que todo esto se da en un mismo caso.

En consecuencia, se abordan los aspectos más importantes de esta exitosa articulación, su recorrido dinámico y su estado de situación actual, con el objetivo de identificar y analizar sus etapas, actores relevantes, factores limitantes, factores facilitadores, instancias críticas, resultados, aprendizajes emergentes y consecuente proyección futura.

2. Metodología

Son pocas las evidencias empíricas que analizan los condicionantes y factores que favorecen la formación y consolidación de las redes para el desarrollo local. Es por ello que la metodología más adecuada para analizarlos es el análisis de caso que por su generalidad, a la vez que por su particularidad y potencial de comprensión de otras realidades próximas, se impone como la manera de acercarse a la problemática, ya que se adecúa al estudio de temas prácticamente nuevos (Yin, 1989) en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren (Chetty,1996), permitiendo el estudio de temas de investigación desde múltiples perspectivas. Shaw (1999:65) recomienda construir el caso de acuerdo a la siguiente secuencia (que aquí se ha seguido): análisis en sitio, recolección de datos, transcripción y análisis inicial de las entrevistas y notas de campo, focalización en el análisis, comparación de los temas que emergen y codificación de la información, análisis profundo de la información, comparación sustantiva con los conceptos establecidos, presentación del análisis al grupo, obtención del consenso y seguridad en el análisis y elaboración final del informe.

La información presentada proviene de fuentes secundarias y primarias. Para la reconstrucción del proceso de aprendizaje de la red se realizaron entrevistas a miembros del grupo cooperativo, en especial a dos de sus integrantes, que son las que han tomado un rol institucional activo de comunicación. Fueron entrevistados informantes clave de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN) y de la Agencia de Extensión Rural del INTA. Se utilizaron notas de prensa y documentos oficiales, en especial, del Municipio de Tandil. También se contó con el Trabajo de Especialización de la Ing. Agrónoma Laura Patricia Mulazzi del año 2012, que aportó datos útiles y una mirada complementaria desde el empoderamiento del género. De allí se pudieron obtener las impresiones de los funcionarios del municipio de Tandil, que a la fecha de realización de este trabajo, ya no se encuentran en actividad. En la etapa final se tuvo acceso a la tesis de licenciatura en Trabajo Social de la Lic. Silvia Ñumen, del año 2007, que permitió acceder a datos sobre la etapa pre-cooperativa del “Grupo InTandil”. La observación no participante en ferias se utilizó a lo largo de todo el relevamiento, que duró poco más de

dos años. Los datos obtenidos triangulados, procesados e interpretados conforman el caso que aquí se informa.

3. Marco teórico

La emergencia de nuevos emprendimientos y emprendedores constituye una temática que ha tendido a despertar creciente interés durante la última década entre académicos y decisores de políticas, surgiendo interrogantes referidos a la posibilidad de estimularlos y apoyarlos, así como acerca de los factores que inciden favoreciendo u obstaculizando el proceso emprendedor. (Kantis et al, 2009). No pocos de estos emprendimientos surgen producto de la marginación y sus hacedores buscan no tanto generar una opción de negocios, sino más bien formar parte del sistema (Bruton, Ireland & Ketchen, 2012). Estos intentos que, a menudo se encuadran en la economía informal, suelen recibir poca atención no sólo en la literatura de Economía lo que podría, hasta cierto punto, ser entendible por encontrarse fuera del marco legal aún poseyendo legitimidad (Webb et al., 2009; McGahan et al., 2013), sino también en la de Administración, que se pierde así la oportunidad de comprender mejor el fenómeno emprendedor en contextos de bajo desarrollo de las instituciones, que es justamente, donde más se necesita (Davis & Cobb, 2010). En tal sentido, oportuno es recordar que las fuentes de cambio institucional reconocen fuerzas exógenas y endógenas (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977). Las exógenas están dadas, sobre todo, por la influencia de las instituciones y la tecnología, y son las que en América Latina presentan menor desarrollo relativo; pero, las endógenas están basadas en el reconocimiento del actor y de las organizaciones como fuentes de cambio y es aquí donde hay un vacío teórico y hasta, pre-teórico o exploratorio (Powell, 1991).

Por otra parte, y en paralelo, en la última década se ha hecho fuerte la convergencia de enfoques en torno a la noción de "Desarrollo local" (con énfasis en el así llamado "territorio"). De aquí, la importancia de recuperar y poner en valor las especificidades locales, de estimular la creación de redes de aprendizaje y de interacción, así como de fomentar la participación y cohesión social, que aparecen en las formulaciones más conocidas de la temática (Manzanal, 2006). En esta simultaneidad entre lo global y lo

local se encuentra un espacio donde el sentido común puede aprehender el ámbito de acción en que es posible construir un proyecto de desarrollo (Gallicchio, 2003).

En materia de corrientes teóricas que han influido en el actual planteamiento del desarrollo local, cabe identificar dos grandes líneas (Moncayo Jiménez, 2002 y 2003; Schejtman y Berdegué, 2004; Klein, 2005; Manzanal, 2006). Una destaca las ventajas de la proximidad para el desarrollo económico, y hunde sus raíces en la vieja teoría de aglomeración industrial⁴ (A. Marshall, 1920). La otra⁵ rescata la importancia de las instituciones, las organizaciones, los acuerdos y las normas (Putnam, 1993). Sin embargo, ambas reconocen que los factores tradicionales de producción tienden a perder relevancia, a favor de los factores intangibles (la cultura, las redes, las normas, los acuerdos en función de los intereses, etc.).

Algunas aproximaciones destacan que estos entramados estrictamente locales deben complementarse con conexiones externas: horizontalmente con otras instancias locales, o con otros niveles superiores del Estado. La cooperación entre territorios favorece la búsqueda de complementariedades y la transferencia de conocimientos, a la vez que permite obtener las economías de escala necesarias. Por otra parte, las relaciones políticas que se tejen en ámbitos intergubernamentales posibilitan a los gobiernos municipales obtener recursos financieros o apoyos institucionales para mejorar las condiciones de negociación con los actores privados (Darmohraj, 2004). Con todo, y como proceso transversal -tanto al análisis de caso expuesto en este trabajo como a la configuración general del Estado en sus diferentes niveles-, cabe destacar un fenómeno adicional: el proceso de fragmentación de las diferentes políticas públicas y agentes institucionales, ya sea en una misma escala (municipal, provincial o nacional) como al interior de las mismas. Esto suele provocar la fragmentación de las prestaciones e instituciones reproduciendo esta lógica en los diferentes sujetos de intervención, separándolos de otros actores que pueden tener trayectorias y características en común,

⁴ Esta teoría hace énfasis en la cooperación entre empresas, el aprendizaje interactivo y el desarrollo de conocimientos tácitos y específicos de cada territorio

⁵ Los desarrollos de Putnam centran su atención en el capital social y la construcción de redes como recurso de un colectivo social basado en reglas y normas compartidas, constituyéndose así en un recurso comunitario

tendencia que va en detrimento de los procesos de Desarrollo Local y de la potenciación de los emprendimientos a partir del entramado de redes que se basen en necesidades y problemáticas comunes.

La construcción de un proyecto y una visión comunes entre actores diferentes no es una tarea sin tensiones, especialmente en situaciones donde existen fuertes disparidades entre agentes. Como señala Abramovay (2006), la definición de un mínimo común denominador no sólo implica habilidades negociadoras, sino también la movilización del poder y es en este terreno que se avizora un espacio fértil de indagación para los trabajos sobre desarrollo local, en especial aquellos preocupados por las condiciones que permitan mayores niveles de participación y equidad social.

Para algunos autores, la denominada “Economía social” presenta la posibilidad de generar inclusión social a través de la pertenencia a emprendimientos productivos sociales. Coraggio (2005, 2011) la considera como inseparable de la cultura, donde aparecen valores de solidaridad y cooperación, visión que comparte con Durán y Lukez (2002), que habla de solidaridad, creatividad, conciencia comunitaria y sustentabilidad, con lo cual no se la piensa sólo como un instrumento de reducción de la pobreza sino como un espacio generador de inclusión social a través del trabajo.

En este sentido, el cooperativismo y la empresa cooperativa tienen mucho que aportar. Cooperar es justamente compartir, es participar en un proyecto común, realizando aportes y obteniendo de tal modo, la satisfacción de necesidades de una manera equitativa⁶. De ahí, su rápida asociación con el desarrollo local⁷ a partir de la dinamización

⁶ La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada en el Congreso Centenario realizado en Manchester en 1995, estableció que la cooperativa “es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”, reconociendo así, el carácter voluntario y asociativo de la empresa cooperativa, como así también el fin: la satisfacción de necesidades y aspiraciones comunes a todos los asociados y la forma de gobierno: autogestión democrática. La definición deja bien claro que las cooperativas son empresas. Esto es: necesita de la combinación de los factores productivos, capital, trabajo, insumos y tecnología. Las cooperativas llevan sus productos al mercado y compiten con para lo cual deben manejar parámetros de eficiencia, eficacia y competitividad, sin por ello dejar de lado su naturaleza social y su finalidad de servicio.

⁷ Las diversas complementariedades que surgen entre los procesos de Desarrollo Local y de la Economía Social no sólo se expresan en los presupuestos teóricos que vinculan estos conceptos sino también en las diferentes políticas

de los agentes, con la que comparte enfoques, estrategias y sobre todo, valores, que en el caso de las cooperativas apuntan a las dos dimensiones de su organización: la social, basada en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y, la empresarial, basada en los valores de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Hacia finales del siglo XX el cooperativismo tuvo un fuerte impulso en nuestro país, por lo que, es difícil pensar una articulación entre actores públicos y privados, con miras al desarrollo local sin pensar en la participación de las cooperativas. Sin embargo, no debe desconocerse que en los últimos años se han generado diversas cooperativas por lo que es necesario un análisis actualizado de su estado. En tal sentido, las relaciones técnicas, económicas y sociales que puedan crearse deben apuntar al fomento de la cultura emprendedora, la formación de redes asociativas entre actores locales y la construcción del capital social (Kliksberg y Tomasino, 2000). Paraphrasing Albuquerque (2004), se requiere fomentar la cultura solidaria, proactiva y emprendedora, alejada de la lógica del subsidio.

Finalmente, y sin pretensiones de exhaustividad, desde la sociología de innovación, la articulación entre públicos y privados es tratada en el marco de las redes de innovación (o redes técnico económicas) por ejemplo, por Callon et al. (1995), quienes proponen una concepción teórica y una metodología para su análisis. La red técnico económica es el conjunto coordinado de actores heterogéneos – centros de investigación, empresas, organismos financieros, usuarios y poderes públicos – que participan colectivamente en la elaboración, producción y distribución de una innovación. Según Callon (1995, 2001), el proceso de construcción de estas redes, los actores que la componen y la organización de sus interacciones, se asocia al desarrollo mismo de las innovaciones. Partiendo del reconocimiento de la existencia de diferentes intereses, visiones y lógicas de acción de los actores – se plantea como un camino de sucesivas traducciones (intentos, negociaciones, idas y vueltas en la comprensión recíproca) que buscan instancias de convergencia (acuerdos alrededor de intereses comunes), a los efectos de lograr acciones y relaciones

que perduren en el tiempo (producto de la durabilidad y robustez logradas). En este devenir se crea un espacio, donde todos los actores comparten un mismo discurso (alineamiento) y se genera un conjunto de reglas y procedimientos para el funcionamiento de la red (coordinación), aunque es preciso destacar que dicha convergencia es producto de una serie de interacciones, evolutivas y sujetas a revisión. Por ello, estas redes son en sí mismas un proceso, -fundamentalmente de aprendizaje- y no sólo un resultado, y es de tal forma, que deben ser estudiadas. Según Callon (op.cit.) existen fases que deben ser analizadas: 1) la de análisis del contexto y problematización, 2) la de negociación y convergencia y 3) la de funcionamiento y 4) la de los resultados y sostenibilidad (factores críticos), marcando así una metodología de estudio.

4. La investigación empírica y sus resultados: el caso Savia Serrana

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

4.1. Resultados

4.1.1. Los inicios: De Pro-Huerta a In-Tandil

El grupo que luego dará origen a la cooperativa Savia Serrana nació en el marco del Programa Pro-Huerta en el año 2001 en Tandil⁸ (Provincia de Buenos Aires, Argentina). La gran oportunidad/problema surge en 2004, cuando una vez superada la etapa de producción casera el grupo se plantea el objetivo de crear una fuente de trabajo digno y volver al sistema, del que habían quedado marginadas. En palabras de dos de sus fundadoras:

⁸ En la ciudad de Tandil, con una población de más de 150 mil habitantes, el Ministerio de Desarrollo Social ha promovido el crecimiento de la economía social por medio de apoyos económicos y entrega de insumos a cooperativas de trabajo, mutuales y emprendimientos familiares. En esa tarea, ha resultado esencial el trabajo territorial realizado por el Centro de Referencia que Desarrollo Social instaló en Tandil: un espacio desde el cual equipos interdisciplinarios del ministerio, junto a organizaciones sociales y autoridades municipales, implementaron algunas estrategias de desarrollo local (<http://www.desarrollosocial.gob.ar/protagonistas/savia-serrana-el-dulce-resultado-del-trabajo-cooperativo/>)

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

“Nos encontramos con que la mayoría de los que hacían el curso tenían huerta en sus casas (y además eran mujeres). La idea era tener un trabajo digno con la fabricación de nuestros productos. No éramos desocupadas. Eso siempre lo recalco. Todas las personas estaban en distintas situaciones, algunas eran trabajadoras informales. Nunca tuvimos un Plan Trabajar⁹...no es que no nos hubiera venido bien, pero nosotras queríamos generarnos un trabajo digno. Volver al sistema: ése era nuestro deseo...” (Araceli, 21-10-17)

En estos años, el grupo producía fundamentalmente dulces, conservas y licores, para consumo propio y para su entorno próximo, y aunque esto era ya una actividad económica, sus posibilidades de continuidad estaban muy acotadas por su informalidad. Fue así, como, en busca de una solución recurrieron nuevamente al INTA y luego, al municipio.

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

Así nace el grupo INTandil a mediados del año 2004, con la fundamental participación del área de pasantías institucionales de la carrera de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires realizadas en el INTA Tandil. Así, los integrantes del grupo (dieciseis personas) comenzaron por socializar

⁹ El Plan Trabajar es un programa público de empleo que se comenzó a aplicar en la Argentina durante el gobierno de Carlos Menem en la gestión de Armando Caro Figueroa como ministro de Trabajo que continuó en sucesivos gobiernos.

sus experiencias e intercambiar información para paulatinamente plantear avanzar en otros aspectos.¹⁰

4.1.2. Los primeros desafíos y su superación: se triplica la apuesta

Para este grupo, que hoy y visto con racionalidad retrospectiva era un grupo pre-cooperativo, hubo dos grandes desafíos, que funcionaron como incidentes críticos y cuya superación dejó una huella en el grupo y contribuyó, entre otros factores, a tomar la decisión de constituirse como cooperativa, esto es: el tercer gran desafío, perfilando muy fuertemente lo que más tarde será la cultura cooperativa de Savia. Estos dos primeros grandes desafíos fueron: 1) La inocuidad en la elaboración y 2) La generación de una marca y comercialización de los productos.

a partir de los testimonios de los actores clave de este proceso, se observa que la intención de conformarse como cooperativa va a surgir de algunas integrantes del grupo original de INTandil a partir de diversas experiencias, donde dos de ellas son consideradas centrales: una refiere a la comercialización, tratándose de la primer feria de semana santa a la que concurren como grupo INTandil y la otra apunta a la producción, en oportunidad de encontrarse frente a la posibilidad de elaborar colectivamente una cosecha de zapallos de una de las integrantes del grupo. Esto es en la memoria de Analía, lo que consideran como puntos de partida para funcionar como una “cooperativa de hecho”:

“En realidad la decisión no tiene que ver con ningún factor institucional, tiene que ver con una cosa que pasó en la primer feria de semana santa que fuimos, cada uno un stand general, ahí sí estábamos compartiendo y nos asociamos para pagar un stand y cada uno vendía sus productos de forma individual (...) entonces cada uno se volvió con una experiencia diferente y con una plata en el bolsillo diferente, eso fue lo que a nosotros nos hizo sentar y decir, todos estamos en este grupo y queremos seguir participando(...). Vimos una desigualdad de base ahí.” (Analía, 11-10-18)

Así comienza la idea de trabajar colectivamente en producción y compra de insumos, lo que deriva en la primera escisión del grupo INTandil:

¹⁰ Para profundizar en estos aspectos ver Mulazzi, Laura P. (op. cit.)

“Hubo dos rupturas, una: la forma de trabajar en cooperativa que queríamos, y la otra: cómo hacer para administrar todos los recursos que llegaban, que no eran dinero en efectivo, sino órdenes de compra que llegaban para maquinaria, materia prima e insumos. Entonces ahí la mitad se fueron de INTandil.”(Analía, 11-10-18)

Paulatinamente, y como segundo hecho significativo del grupo, que va avanzando hacia la idea del asociativismo, puede mencionarse el siguiente:

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

A esta altura, estaba claro que el lugar cedido en la parroquia era transitorio, así que recurrieron al municipio que prometió mejorar el lugar donde funcionaba el ex mercado local. Sin embargo, esto no iba a ser inmediato: las reformas necesarias para habilitar el lugar iban a llevar casi tres años¹¹.

En paralelo, el grupo empieza a articularse con distintas áreas del municipio (como la Secretaría de Desarrollo Social y el Área de Economía y Gestión y Obras) y presenta un proyecto para la compra de equipamiento al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Araceli remarca: *“Mientras tanto seguíamos en la iglesia y en Inta nos seguía capacitando. Presentamos todo para pedir el subsidio a Desarrollo social junto con el municipio. Pusimos todo: las cocinas, las sartenes, el cuchillo largo, el cuchillo corto, el remo, los muebles para armar una oficina...todo (...) ¡Y salió aprobado y financiado!(...)Todo lo tuvimos que aprender y a la vez ir limando asperezas...”“En octubre 2006 llegó todo y ahí ¿qué pasó? No entraban las cosas y la sala todavía no estaba lista” (Araceli, 21-10-17)*

¹¹ Según Ordenanza municipal del año 2004, el “Programa Local Habilitar” estaba destinado a las pymes que elaboraban productos alimenticios en el Partido de Tandil, en condición de actividad informal. El Municipio aportaba 80 % del costo de las refacciones necesarias de la sala de elaboración en materiales y asistencia técnica. El elaborador reintegraba el monto en 24 cuotas, al Fondo creado para tal fin. Ver Ordenanza N° 9152/04

Respecto a la marca de los productos el grupo tiene dos opciones: inscribir una marca colectiva a través del municipio o hacerlo por su cuenta. Se deciden por la primera opción, que es más flexible, rápida y sin costo, a la vez que garantiza su difusión provincial y nacional. La principal desventaja es que puede ser utilizada por otro productor. La forma en que esto se resuelve es plantear que la conformación del Consejo Asesor debe componerse por un integrante del INTA, uno del área de Desarrollo Local del municipio y tres integrantes de Savia, lo que les otorga poder de veto para el ingreso de nuevos elaboradores. En efecto, la resolución de esta controversia se tradujo en prolongados debates hasta que el grupo acepta la iniciación de las gestiones para la marca municipal y en octubre de 2005, logran concretar este objetivo, luego de un año y medio de conformado el grupo.

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

4.1.3. Formar la cooperativa... pero ¿cómo?

“De 16 quedamos 4....pero ya pintaba lo asociativo. De esas 4 todas éramos mujeres y de 3 generaciones. Algunos nos dijeron que íbamos a mucha velocidad. Tuvimos que aprender costos...nosotras de costos....NADA...nos ayudó un alumno de la Facultad de Ciencias Económicas. Aprendimos mucho y sobre todo aprendimos a no tirar todo por la borda a la primera de cambio” Araceli enfatiza: *“Ante el NO....seguir adelante...”* (Araceli, 21-10-17)

Que fueran mujeres no es un tema a pasar por alto. Todo este proceso de aprendizaje grupal está protagonizado por un colectivo de mujeres que salen del ámbito doméstico y se lanzan a una aventura de empoderamiento que está decididamente marcado por su género¹². ..No era sencillo formar una cooperativa:

“Nos dijeron que estábamos locas, que éramos comunistas, socialistas,...de todo”- Nos dijeron: una cooperativa no sirve en Argentina, es una sociedad individualista. Hagan una sociedad de hecho. Seguimos golpeando puertas, hasta que en 2007 encontramos una

¹² Ver Mulazzi, Laura P. (op.cit.) Ñumen, P. (op.cit.) para profundizar en estos aspectos.

contadora que nos ayudó. La contadora ya tenía experiencia en cuanto a cooperativas,... El espíritu asociativo estuvo desde el principio. Esta cooperativa fue autogestionada, aún antes de ser cooperativa” ...“Esto ya era salir de la informalidad...empezar a sacar la cabeza fuera del agua...pensar en volver a tener cuenta bancaria”... (Araceli, 21-10-17)

4.1.4. Empezar a recoger los frutos y seguir aprendiendo

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

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

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

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

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

4.1.5. Aparecen nuevos actores y nuevos desafíos: la red se transforma

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

Savia Serrana ha tomado visibilidad en los últimos años y así, es posible encontrar información en el sitio oficial del municipio, universidad local, prensa regional, etc., como:

- La puesta en marcha de la sala comunitaria con presencia de autoridades del municipio (intendente, secretario de Desarrollo Local, secretario de Desarrollo Social, y director de Bromatología) con declaraciones oficiales de satisfacción por lo logrado en conjunto¹³ y el conocimiento de la experiencia para replicarla de otros Municipios (autoridades y emprendedores de Coronel Pringles y de Ayacucho)¹⁴
- La generación de Ferias de la Economía Social desde la Mesa de la Economía Social y Solidaria de Tandil¹⁵ y sus reiterados pedidos al municipio por la sanción de una ordenanza para la Economía social con un proyecto solicitado vía banca XXI.¹⁶
- La creación de programas de comercialización como “Consuma Dignidad” desde el Programa de Economía Social y Solidaria (PESS) de la UNICEN 17y “El mercado en tu barrio” con participación del municipio (Secretaría de Desarrollo Económico Local), la subsecretaría de Agricultura Familiar del Ministerio de Agroindustria de la Nación y la

¹³ El intendente Miguel Lunghi afirmó en 2009: “Estamos consolidando un espacio que da trabajo genuino y dignidad a pequeños emprendedores y cooperativas”. El secretario de Desarrollo Local, Pedro Espondaburu, señaló que: “La propuesta aspira a lograr que los pequeños productores puedan contar con una sala con número de habilitación y así poder comercializar sus productos en el mercado formal, recibiendo además apoyo en la producción, con capacitación permanente, y asistencia técnica para la comercialización. Espondaburu destacó que se prevé que esta iniciativa se sume a la que se llevó adelante anteriormente entre el Municipio y el INTA, con el grupo asociativo Savia Serrana, que también utiliza las instalaciones habilitadas. (<http://www.tandil.gov.ar/novedades/10137/MAS-OBRAS-Y-TRABAJO-PARA-NUESTROS-EMPRENDEDORES.html>)

¹⁴ En nota del 22/07/2016: La Secretaría de Desarrollo Económico de Tandil recibió a Nadia Maradeo, coordinadora de la oficina de Empleo del municipio de Coronel Pringles, quien recibió asesoramiento para el armado de una sala de similares características en la mencionada ciudad. (<http://www.treslineas.com.ar/tandil-ejemplo-desarrollo-social-productivo-n-1410102.html>). En nota del 28/06/2016: Un grupo de pequeños productores de nuestra ciudad en compañía de la Lic. María Victoria Etchevest, titular de la Dirección de Pymes, Cooperativas y Empleo de la Municipalidad de Ayacucho, visitaron el 26 de junio la Sala Comunitaria de Elaboración de Alimentos de Tandil. <http://www.laverdayacucho.com.ar/general/16459-productores-locales-en-tandil.html>

¹⁵ Ver detalles de la última feria en mayo del 2018 en <http://extension.unicen.edu.ar/nueva-feria-de-la-economia-social-y-solidaria-de-tandil-2/> En entrevista realizada a Marcos Pearson, éste afirmaba que en la feria hay más de 200 emprendedores, que están recurriendo a sus saberes domésticos para crear trabajo y que alrededor de cien de ellos son de siete localidades vecinas, con lo cual la Feria que surgió como una alternativa de comercialización local se está convirtiendo en regional.

¹⁶ Ver: <http://extension.unicen.edu.ar/economiasocial/con-mucha-expectativa-avanza-el-proyecto-de-ordenanza-para-la-economia-social-y-solidaria-de-tandil/>; <http://www.ansol.com.ar/en-apoyo-al-proyecto-de-ordenanza-de-economia-social-y-solidaria-de-tandil/>

¹⁷ Ver <http://extension.unicen.edu.ar/desde-el-proyecto-consuma-dignidad-la-unicen-sigue-apostando-al-acceso-consciente-de-productos-locales/>

Universidad Barrial, con auspicio del programa “El mercado en tu barrio”, de los Ministerios de Producción y Agroindustria de la Nación¹⁸

- El impulso a una red de consumo popular y solidario por la Asociación Civil Docentes de Tandil en conjunto con Savia Serrana Limitada y otras cooperativas y microemprendimientos locales.¹⁹
- La aparición de la cooperativa en diversos anuncios promocionales del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, específicamente de la línea Argentina Trabaja²⁰
- La visibilización de la experiencia en diferentes programas televisivos²¹

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

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

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

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

¹⁸ Ver: <https://www.eleco.com.ar/la-ciudad/el-sabado-dara-inicio-el-programa-el-mercado-en-tu-barrio/>

¹⁹ Ver (<https://www.eleco.com.ar/interes-general/docentes-y-cooperativistas-impulsan-una-red-de-consumo-popular-y-solidario-en-la-ciudad/>)

²⁰ <http://www.desarrollosocial.gob.ar/protagonistas/savia-serrana-el-dulce-resultado-del-trabajo-cooperativo/>

²¹ En entrevista a Analía Badone, “una vez estuvimos en Cocineros Argentinos,(...)estuvimos en un programa de Lalo Mir, de Martin Granovsky también, que fueron formas también de visibilizar la cooperativa y todas las ferias, etc.”



Actualmente se observa una transformación de la red en dos sentidos, por un lado desde el Estado, que reconfigura su rol con respecto al Desarrollo Local y el Cooperativismo²², y por el otro, desde la cooperativa, que ante una situación macroeconómica más desfavorable, se reinventa con nuevas funciones que remiten a la reproducción de la vida cotidiana de cada quien a partir de valores no asociados directamente a la producción. Este tipo de situaciones sumadas a una caída general del consumo en el año en curso, ha llevado a una reducción horaria consensuada por las integrantes de la cooperativa. Más específicamente:

“La situación actual es de resistencia. Con relación al grupo humano es una resistencia que estamos haciendo en relación a esta situación crítica, porque esta situación se ve reflejada en la historia y en la economía de cada uno de los integrantes. (...) Hubo que recortar horas de trabajo de nosotras mismas, las ventas cayeron, ahora sí volvimos a repartir la escasez” (Analía, 11-10-18)

Una nueva función se suma a la cooperativa, aprovechando la figura legal, vinculada a las compras que ésta puede hacer en mercados mayoristas, entonces es así que ante la compra de insumos para la cooperativa se incluyen diferentes alimentos para el consumo familiar de los integrantes de la misma. Esto es, están funcionando, en parte, como una especie de cooperativa de consumo de hecho. Nuevamente, Analía explica:

²² La línea del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación “ Argentina Trabaja” ha dado lugar al programa “Hacemos Futuro” que se orienta principalmente a la capacitación, no ya desde el marco cooperativo sino desde la perspectiva de la empleabilidad individual.

“Compramos los distintos productos que sirven para elaborar y compramos para nosotros (...) podríamos tranquilamente formar una cooperativa de consumo, pero lo somos de hecho(...)” (Analía, 11-10-18)

5. Discusión

Si algo queda claro a partir de la descripción del tránsito de Savia Serrana, es que el grupo ha iniciado, impulsado y transitado un proceso de construcción y consolidación de una red de actores humanos e instituciones, comprometidos con el desarrollo local y que en ese trayecto se ha creado capital social, hacia adentro y hacia afuera de la red. Efectivamente, aún con avances y retrocesos, se observan las etapas típicas que son necesarias para la formación de una red sociotécnica; más concretamente, es posible identificar las siguientes, aunque en ocasiones, con áreas de solapamiento:

a) Análisis del contexto y problematización:

A partir de la crisis del 2001 surgen distintos emprendimientos desde la informalidad, que pretenden crear fuentes de trabajo y sostén económico mínimo para las familias, recurriendo a saberes domésticos, en este caso orientado a la elaboración de alimentos. En este contexto²³ se le exige al gobierno local un rol activo y una toma de posición clara respecto de las problemáticas de las cocinas familiares que procesaban alimentos buscando garantizar la inocuidad en la elaboración.

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

b) Negociación y convergencia.

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

23 La reconversión del Estado y el proceso histórico por el cual éste se fragmenta y transfiere funciones a los Municipios, se puede observar una presencia más articulada desde lo local, aunque se dan superposiciones en las funciones consecuencia de la descentralización y tercerización. En este caso se observa una presencia del Estado nacional a través de transferencia de recursos e inversiones iniciales.

de traducción de las demandas del grupo.

Desde el ámbito público, se identifica el rol de articuladores de las secretarías, municipio y organismos descentralizados, hacia adentro de las instituciones propias y también, hacia afuera, respecto de los programas de nivel nacional²⁴.

Desde el ámbito privado, la capacidad de trabajo, la persistencia, el establecimiento de normas operativas y grupales, la autogestión y el liderazgo –no carismático, no personalista, sino transformacional, distribuido y contingente-, están presentes desde el principio hasta la actualidad, contando además con actores claves que han aportado a la capacidad técnica, la contención y al manejo de la dinámica grupal en el momento necesario.

c) Funcionamiento:

Si se observan los objetivos por los cuales el grupo se constituyó, se coincidirá que arriban a una etapa, en la cual comienzan a tener el trabajo digno que deseaban, volver al sistema, salir de la informalidad, cubrir deudas y aumentar sus ingresos.

Durante esta etapa es donde resulta vital ir acompasando los tiempos de la red, los tiempos del grupo y de la cooperativa y es donde se visualiza claramente la complejidad que esto significaba (y significa).

Con todo, los tres desafíos iniciales planteados están siendo atendidos y tanto la empresa cooperativa como el grupo y la red funcionan, mientras se va creando capital social y aprendizaje colaborativo (creando acuerdos y respetándolos, gestionando con valores cooperativos en la dinámica diaria, diciendo lo que se hace y haciendo lo que se dice....) hacia adentro y hacia afuera.

d) Resultados y sostenibilidad:

La cooperativa ha creado rutinas y se mantiene fiel a los principios iniciales que la crearon y la guían, es conocida en el ámbito local y regional, y se la utiliza a menudo como un ejemplo de articulación de los actores privados con los actores públicos y de trabajo cooperativo en el marco de la economía social.

²⁴ En las redes que involucran fundamentalmente pequeños productores, los períodos de negociación son más largos, no sólo por sus limitantes estructurales, sino además por la necesidad de financiamiento externo, no obstante la convergencia se ha logrado en tiempos relativamente cortos.

Esta fortaleza de la cultura se puede apreciar no sólo en sus manifestaciones observables sino también en la forma de trato interpersonal del grupo, en los espacios públicos de visibilización así como en su dinámica interna, donde hay un alineamiento muy logrado entre las conductas, los valores, las normas y una concepción de colaboración, de construcción colectiva, de autogestión, muy propias del cooperativismo.

Como limitante y factor crítico hay que mencionar que esta misma cultura cooperativa, que es una fortaleza para el grupo existente, es a la vez una debilidad si se piensa en la incorporación de nuevos miembros. La experiencia de Savia Serrana ha estado marcada por situaciones que han compactado el grupo y le han dado una dinámica particular de funcionamiento, pero la continuidad de la cooperativa debe estar garantizada por fuera de las experiencias personales vividas.

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

Los limitantes en el nivel económico de la cooperativa se expresan actualmente a partir de la reducción de horas laborales y la desarticulación con varios niveles del Estado.

Adicionalmente al análisis de las etapas es posible que durante la ejecución del acuerdo se presenten nuevas instancias de negociación cuando existan cambios en el contexto, en el rumbo político económico macro, en las dimensiones del problema, en los actores involucrados, etc. y probablemente esto es lo que esté ocurriendo en la actualidad, pues si bien se observa una fuerte participación de la universidad local, se hacen también muy palpables ciertas restricciones económico-financieras que apuntan a los programas nacionales que el municipio articulaba.

Por otra parte, cuando los acuerdos se establecen sin una convergencia real detrás de objetivos comunes y sin una visión construida participativamente y de largo plazo, las diferentes visiones e intereses reaparecen en la primera oportunidad que pueden hacerlo y esto, nos remite nuevamente a las condiciones de debilidad y fragmentación institucional, de las cuales partimos.

6. Conclusiones

Este trabajo nació con la intención de recuperar la memoria del tránsito de una red público-privada de un caso único y particular de la ciudad de Tandil (Argentina). Se identificaron y analizaron sus etapas, sus actores, los factores que incidieron positiva y negativamente, de forma de obtener aprendizajes emergentes para la teoría y la práctica organizacionales.

Consecuentemente, se han puesto de manifiesto cuestiones que por su relevancia son destacadas a continuación:

- El potencial y la resiliencia de un grupo emprendedor de mujeres ante las crisis y dificultades.
- El rol impulsor, democratizador, e innovador que una cooperativa puede jugar no sólo como artífice de la economía social (hecho reconocido en general) sino también como actor relevante del desarrollo social, económico, y ambiental en territorio.
- La necesidad de actuar proactiva y oportunamente si se quiere construir redes público-privadas, capital social y colaboración inter-institucional para el desarrollo local.
- La urgencia en capacitar a todos los actores, tanto públicos como privados, en el abordaje del desarrollo local, en especial, en cuestiones organizacionales como eficacia, eficiencia, coordinación... pero también en habilidades negociadoras que nazcan del reconocimiento de la diversidad de intereses y visiones, producto de las distintas lógicas de las instituciones participantes
- La posibilidad de aprovechamiento de las experiencias asociativas generadas en territorio, que pueden operar como facilitadoras e impulsoras de nuevas redes y acuerdos entre el sector público, el sector privado, el sector educativo y el tercer sector, a la vez que operar sobre los efectos de la fragmentación institucional, generando las condiciones para una articulación estable.

Finalmente, es necesario seguir indagando en la identificación y análisis de experiencias que como la aquí estudiada ponen de manifiesto que es preciso encontrar formas de

colaboración inter-institucional y revalorizar instancias más cercanas a los ciudadanos, en condiciones en que el Estado Nacional ya no juega un rol tan activo como planificador y regulador del desarrollo y es donde es arriesgado descansar en emprendedores individuales, disruptivos e iluminados que puedan cambiar por sí solos, un sistema que trae sus propias inercias institucionales.

En situaciones de debilidad y fragmentación institucional e inequidad, el cambio institucional y organizacional implica movilizar creencias, normas y valores fuertemente arraigados y esto no se consigue sin mucho tiempo y esfuerzo, porque de lo que se trata es de construir un capital con tiempos de maduración muy largos: la CONFIANZA.

Referencias bibliográficas

Abramovay, R. (2006) "Para una teoría de los estudios territoriales", en Mabel Manzanal, Guillermo Neiman y Mario Lattuada (comps.), Desarrollo rural. Organizaciones, instituciones y territorios, Ciccus, Bs. As, Argentina, pp. 51-70.

Bruton, G. D. & Ketchen, D. J. & Ireland, R. D., (2013) "Entrepreneurship as a solution to poverty," Journal of Business Venturing, Elsevier, vol. 28(6)

Callon, M. (1995). Algunos Elementos para una Sociología de la Traducción: la domesticación de las vieiras y los pescadores de la bahía de St Brieuc. En Iranzo, JM. et.al. Sociología de la Ciencia y la Tecnología. CSIC España.

Callon, M. (2001) Redes tecno-económicas e irreversibilidad. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina. Revista de estudios sociales de la ciencia. 8 (17): pp 85-126.

Callon, M; Laredo, P; Mustar, P. (1995) La gestion stratégique de la recherche et de la technologie. L'évaluation des programmes. Economic, Francia

Coragio, J. L (2005) Desarrollo regional, espacio local y economía social", Versión revisada de la ponencia presentada en el Seminario Internacional "Las regiones del Siglo XXI. Entre la globalización y la democracia local", México, 9-10/06/05.

Coragio, J.L. Economía Social y Solidaria. (2011) El trabajo antes que el capital. Alberto Acosta y Esperanza Martínez (Eds), Abya Yala, Ecuador.

Chetty S. (1996) The case study method for research in small- and médium - sized firms. International small business journal, vol. 5, oct–dic/96.

Davis, J G & Cobb, A. (2010) Corporations and economic inequality around the world: The paradox of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*. Vol 30, 35-53. Elsevier. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2010.08.001>

Darmohraj, A. Relación público–privado en municipios (2004) Identificación de capacidades institucionales en gobiernos locales para la captación de inversiones, USA, Bs, As, Argentina.

Gallicchio, E. (2003) El desarrollo económico local. Estrategia económica y de construcción de capital social. *Revista Estudios Centroamericanos* No. 66º, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, 10/03.

Kantis, H. Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2004) Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. BID – FUNDES Internacional. Colombia, Editorial Nomos SA.

Kantis, H. Angelelli, P. y Gatto, F. (2009) Nuevos emprendimientos y emprendedores: ¿de qué depende su creación y supervivencia? Explorando el caso argentino. <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2003-2001%20Kantis-Angelelli-Gatto.pdf>

Klein, J. (2005) Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal. *Revista EURE - Revista De Estudios Urbano Regionales*, 31(94)

Manzanal, M, (2006) “Regiones, territorios e institucionalidad del desarrollo rural”, en Manzanal, M, Neiman G, y Lattuada, M. *Desarrollo rural. Organizaciones, instituciones y territorios*, Ciccus, Argentina, 21-50.

Marshall, A (1920), *Industry and Trade*. 3º Edición Londres: MacMillan.

McGahan, A. Zelner, B, & Barney, J. (2013) Entrepreneurship in the Public Interest: Introduction to the Special Issue. *Strategic Entrepreneurial Journal*.7:1-5 Wiley Ed. En <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sej.1151>

Meyer, W & Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology* 83, 2 Sep/77.

Moncayo Jiménez, E. (2003) Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿hacia un nuevo paradigma? *Revista de economía institucional*, Vol. 5, Nº. 8, 32-65.

Moncayo Jiménez, E. (2002) Glocalización: Nuevos Enfoques Teóricos Sobre el Desarrollo Regional (Sub Nacional) en el Contexto de la Integración Económica y de la Globalización Desafíos, 50-99.

Mulazzi, Laura P. (2012) "Incidencia de la participación en el empoderamiento personal y familiar, el poder de agencia y la autogestión comunitaria de un grupo emprendedor liderado por mujeres". Trabajo Especialización en Desarrollo Rural. UBA.

Ñumen, S. (2007) Alternativas para el desarrollo local. Estudio de caso Grupo INTandil Microemprendimiento comunitario productivo. Tesis Licenciatura en Trabajo Social. UNICEN.

Powell, R. (1991) Absolute and Relative Gains in International Relations Theory The American Political Science Review, Vol. 85, No. 4 (Dec., 1991), 1303-1320.

Powell, R. (1981) "In the Pursuit of Power and Plenty." University of California, Berkeley.

Putnam, Robert D. (1993) "The Prosperous Community". The American Prospect. Vol. 4, 13.

Schejtman, A. y Berdegué, J. (2004). Desarrollo Territorial Rural. Debates y temas rurales, n° 1. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Chile.

Shaw, E. (1999) A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. Qualitative Market Research: An International Journal, 2 (2), 59-70.

Webb, J et al. (2009) You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy. En The Academy of Management Review 34(3) · 08/2009.
https://www.researchgate.net/publication/228246917_You_Say_Illegal_I_Say_Legitimate_Entrepreneurship_in_the_Informal_Economy

Yin, R. K. (1989) Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. American Sociological Review, 42(5), 726-743. <http://dx.doi.org/10.2307/2094862>.