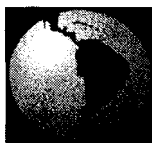


FLACSO



FLACSO
SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO

GESTIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS:
ENTRE LA TRADICIÓN Y EL MERCADO
El caso de la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha
(APICA)

Autora: Margarita Manosalvas Vaca
Quito, marzo de 2004

Esta tesis fue financiada por el Fondo de Solidaridad

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE MAESTRIA EN POLITICAS PÚBLICAS
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO



SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

GESTION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS
ENTRE LA TRADICION Y EL MERCADO

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

Margarita Manosalvas Vaca
Dirección de Tesis: Betty Espinosa
Quito, Junio 2004

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	PAG. 7
<u>CAPITULO I</u>	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES	
I.1 OBJETO DE ESTUDIO Y CATEGORÍAS	PAG. 13
I.2 APROXIMACIONES TEÓRICAS	PAG. 18
I.3 ENFOQUE ACCIONAL	PAG. 23
Naturaleza y origen de las organizaciones	PAG. 23
Objetivos de las organizaciones	PAG. 25
Actores en las organizaciones	PAG. 26
Cambio en las organizaciones	PAG. 29
Poder en las organizaciones	PAG. 31
I.4 ENFOQUE SISTÉMICO	PAG. 35
Estructura de las organizaciones	PAG. 35
Funciones y roles en las organizaciones	PAG. 37
Procesos de las organizaciones	PAG. 38
I.5 MARCO EPISTEMOLÓGICO	PAG. 40
<u>CAPITULO II</u>	
ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL CASO DE ESTUDIO	
II.1 LA APICULTURA	PAG. 42
II.1.1 La producción de miel en Ecuador y a nivel mundial	PAG. 44
II.2 PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	PAG. 48
II.2.1 Contexto	PAG. 48
II.2.2 Reseña histórica de la comunidad	PAG. 49
II.2.3 Contexto geográfico y población	PAG. 53
II.2.4 La historia del proyecto	PAG. 55
<u>CAPITULO III</u>	
CONTENIDO ANALÍTICO DEL CASO DE ESTUDIO	
III.1 LAS CONDICIONES PARA EL SURGIMIENTO	PAG. 78
III.2 LA RACIONALIDAD COMO CONDICIÓN DE LA EXISTENCIA	PAG. 79

III.3	LAS RAZONES DETRÁS DE LA APICULTURA	PAG. 82
III.4	DE LAS MEDIACIONES Y LOS OBJETIVOS	PAG. 83
III.5	LA METAMORFOSIS DEL PROYECTO O EL PASO DE LA RELACIONALIDAD A LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL	PAG. 86
III.6	ACTORES Y SENTIDOS	PAG. 91
III.7	HABITUS Y FORMAS DE ADHESION EN APICA	PAG. 94
III.8	RELACIONES DE PODER Y SU REPRODUCCIÓN EN APICA	PAG. 100
III.9	MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PODER	PAG. 105
III.10	LOS FLUJOS DE PROCESOS DE TRABAJO EN APICA	PAG. 114
III.11	ANÁLISIS DEL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	PAG. 118

CAPITULO IV

CONCLUSIONES	PAG. 123
--------------	----------

ANEXOS

1.	PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA	PAG. 130
2.	ORGANIGRAMAS DE APICA	PAG. 144
3.	GRÁFICO DE VENTAS	PAG. 145
4.	LISTADO DE SOCIOS Y CAPACIDAD PRODUCTIVA POR SOCIO	PAG. 146
5.	EVOLUCIÓN COSECHAS EN LOS ÚLTIMOS 15 AÑOS	PAG. 147
6.	REUNIÓN DE DIRECTIVA	PAG. 148
7.	EL MÉTODO DE INVESTIGACION	PAG. 149

BIBLIOGRAFÍA	PAG. 153
---------------------	-----------------

ÍNDICE DE CUADROS

- CUADRO # 1: Evolución de la producción mundial de miel de abeja del 97 al 2001. Fuente FAO.
Pág. 45
- 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.
Pág. 46
- CUADRO # 3: Periodización de la Historia de APICA. Caracterizado a nivel nacional, parroquial y organizacional. PERÍODO DE CONFORMACIÓN: 80 - 86 / PERÍODO DE CRISIS E INTENTOS DE AUTONOMÍA: 86 - 90/PERIODO DE FORMALIZACIÓN: 90 - 98 / PERIODO DE ESTANCAMIENTO: 1998 - 2004
Pág. 85, 86.
- 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/ PERIODO DE FORMALIZACIÓN: 90 - 98 / PERIODO DE ESTANCAMIENTO: 1998 - 2004
Pág. 91, 93.
- CUADRO # 5: Fuentes de poder y actores en APICA a través de los 4 periodos de APICA.
Pág. 103, 105.
- CUADRO # 6: Interacción y coordinación de actividades entre los distintos procesos de APICA
Pág. 110.
- CUADRO # 7: Graficación de la estructura de APICA en configuración empresarial.
Pág. 114.
- CUADRO # 8: Análisis de entradas para la elaboración de productos, según la cadena de valor en APICA.
Pág. 116.
- CUADRO # 9: Análisis de salidas de acuerdo a los macroprocesos, según la cadena de valor en APICA.
Pág. 116.
- CUADRO # 10: Listado de préstamos obtenidos del *FEPP* desde el 85 hasta el presente.
Pág. 121.

CAPITULO III

CONTENIDO ANALITICO DEL CASO DE ESTUDIO

III.1 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 sociedad 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:

- Las “acciones para el desarrollo” en áreas rurales en el Ecuador de los 80, después del “boom petrolero”, emprendidas por la Iglesia y el *Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio FEPP*¹⁰⁴. 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.
- 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 (1492), durante la colonia y en la época republicana. 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”

¹⁰⁴ 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”.

- Una idea externa y unívoca, de “cómo” ha de alcanzar la comunidad los objetivos planteados para mejorar su situación. Es de recordar que la asamblea, para la definición de la problemática de la comunidad, fue participativa y abierta, pero en el planteamiento del “cómo” se han 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.¹⁰⁵

III.2 LA RACIONALIDAD COMO CONDICION DE LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACION

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 a las organizaciones no deberían estar basadas en la tradición ni en las relaciones familiares típicas de las empresas muy pequeñas, porque aquellas -a pesar de ser grupos organizados- no serían del interés de la sociología para su análisis.

Con referencia a esta aclaración que hace Mayntz (1972), podemos decir que la planta de *APICA* tal como se encuentra conformada actualmente, tiene siete personas trabajando de forma continua y sus formas de relación son una combinación de procesos racionales y comportamientos tradicionales. Algunos de sus miembros están familiarmente relacionados con los socios de la organización, incluso se busca que así sea, es decir que cuando hay una vacante en la planta, la primera opción de búsqueda del reemplazo, es entre los socios e hijos de los socios.

Vista así la planta no sería de interés para su análisis desde la sociología, ésta respondería más bien a la descripción de una *pequeña empresa rural* por el análisis que expondremos más adelante. Sin embargo la planta de *APICA* es la respuesta a un objetivo de producción

¹⁰⁵ ... 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

establecido por una formación superior (en número de miembros e interrelaciones), la *Asociación de Apicultores*, que en sus inicios llegó a congregarse a 60 familias, el círculo de miembros de esta asociación es perfectamente *precisable*, 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*¹⁰⁶ en la asociación, porque se da 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*¹⁰⁷, 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 de los comportamientos a los que se denomina racionales. Así por ejemplo, en la cultura occidental, la razón¹⁰⁸ está estrechamente vinculada a la *conciencia individual del YO en autonomía*. Por contraste, según Josef Estermann (1998) *la racionalidad andina encuentra su contenido en la relación, la red de*

estas propuestas "*crecimiento y desarrollo eran entendidos como sinónimos y concebidos como un proceso evolutivo lineal que llevaría al Tercer Mundo hacia una occidentalización ...*" (Rebolledo: sf:40)

¹⁰⁶ 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.

¹⁰⁷ En el sentido weberiano de actuar con arreglo a fines o ética de los fines.

¹⁰⁸ 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.

nexos del grupo y no de la persona; el individuo como tal, no es nada, a menos que se represente dentro de una red de múltiples relaciones,¹⁰⁹ estamos hablando entonces de una “*relacionalidad*” como el equivalente andino de la “*racionalidad*” occidental.

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 nuestro caso la andina.

Este último punto, podría ayudar a enfrentar el problema de la “*reificación*” en este caso, pues resulta discutible, -decir sin someterlo a un análisis más profundo- que las organizaciones tengan por sí mismas, conciencia de sus fines y la voluntad para perseguirlos, a menos que esa voluntad esté dada por la *coincidencia entre sus miembros respecto de los propósitos de su interacción*.¹¹⁰ ...*Las organizaciones están constituidas por actores vivientes. La definición de la situación depende de la cooperación de esos actores, las organizaciones no actúan, son la representación de ciertos significados sustentados por sus miembros.*

Si aceptamos la definición de racionalidad andina de Estermann y admitimos que no es empíricamente constatable que las organizaciones actúen por si mismas¹¹¹, 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.

¹⁰⁹ FILOSOFIA ANDINA. Estudio Intercultural de la sabiduría autóctona andina. Josef Estermann. Abya Yala. 1998. Pág. 97-98. Este filósofo presenta la *relacionalidad* andina como el equivalente cultural de la racionalidad occidental.

¹¹⁰ Teoría de las organizaciones. David Silverman. 1975. traducción al español de Ed. Nueva Visión. Cuaderno de Investigación Social. Buenos Aires. 1970.

¹¹¹ En la visión sistémica, la organización se concibe como un sistema autopoietico y autorreferente, es decir que tiene la capacidad de reproducirse y auto reproducirse por medio de las comunicaciones y más

III.3 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 ¿Por qué se decidió por la apicultura y no por otra actividad productiva? Porque *EMDEFOR* 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 necesitaban 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 la situación se define por las estrategias e intereses de actores externos a la comunidad en la que se decide implementarlo. 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 “*constelaciones finitas*”¹¹² 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 sus actores por significados y contenidos distintos, de lógicas distintas, los cuales corresponden a la coyuntura del contexto y a formas tradicionales de concepción de las relaciones.

específicamente por las decisiones. Los sistemas autopoieticos mantienen su identidad subordinando todos los cambios al mantenimiento de su propia organización.

¹¹² 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

III.4 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.

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 por el temor que expresan los socios haber sentido al inicio para manejar las abejas, en su dependencia constante “...*de los que más conocen*” para que los 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 y hacia allí se dirijan 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 definido el fin último, el medio para conseguirlo pasa a ser un fin en sí mismo, un objetivo más mediato que se atomiza en una serie de nuevos objetivos específicos.

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

Como expone Crozier (1987), poner en marcha un *constructo humano*, como 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 la mayoría de los socios¹¹³ estaban comprometidos con la personalidad carismática, y a veces autoritaria, de Egidio. De hecho, *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 lo determinó, 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.

Hemos mencionado también 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”.¹¹⁴

En el citado libro de Estermann, *la relacionalidad* andina implica principios de reciprocidad, correspondencia y *complementariedad*; *para un runa andino el “individuo autónomo y separado del todo es vano e incompleto. Recién en conjunto... la entidad particular se vuelve un todo”*. Si esto es así, la *complementariedad* necesaria para el

¹¹³ Habían socios que sí sabían de apicultura, que no vivían en Cacha y quienes tenían mayor coincidencia con el objetivo de Egidio.

¹¹⁴ Robert Cobbaut. conferencias TEORIAS ECONOMICAS DE LA GESTION. El Prof. R. Cobbaut FLACSO. Agosto de 2003.

funcionamiento de la organización era un valor presente y propio de la lógica de acción de los cachas de los 80. Se puede decir que en cuanto a los objetivos de la organización, -en un primer momento- fue prominentemente con *arreglo a valores* (compromiso moral) antes que con *arreglo a fines* (compromiso instrumental) ¹¹⁵ como definieron su adhesión y su compromiso.

Parecería que el arreglo a valores no encontraba su sentido en relación al fin último establecido por los fundadores de la organización: la elevación social y económica de sus asociados, sino, en su correspondencia con uno de los principios fundantes de la relacionalidad de los cachas, *la complementariedad*.

¹¹⁵ Weber. Max . Economía y sociedad. Ed. De Johannes Winckelmann. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. 1944. Pág. 20

III.5 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. Aquí se presenta una periodización de APICA desde sus inicios basada en la historia construida a través de la investigación.

CUADRO # 3: Periodización de la Historia de APICA. Caracterizado a nivel nacional, parroquial y organizacional.

PERÍODO 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"

PERÍODO 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. - 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 	<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. - 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. 	<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.

reglamento en el 87 - El número de socios se reduce de 60 a 52.		
--	--	--

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.

PERIODO 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 	<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 Cabildos 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. Jamil Mahuad es derrotado por una coalición de militares y el movimiento indígena. - Entra en vigencia la Ley de Desarrollo Agrario.

reglamento. - Quedan 15 socios.		
------------------------------------	--	--

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 debe ser redefinido, otra fuente es la intervención del *FEPP* centrada en dotar a la organización de herramientas básicas para la gestión.¹¹⁶ Los significados que los socios atribuían a la organización y el sentido de su adhesión parecen no haber estado presente en las prioridades para la intervención. Otra fuente de cambio es la alta participación en este período: comienzan a surgir perfiles de liderazgo que hasta entonces no habían sido necesarios, 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 imponiéndose la visión de la “tecnestructura” -como veremos más adelante- apoyada esta visión, por la disponibilidad de equipos nuevos y sofisticados para los que se requería mayor destreza en el manejo. 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, ciertamente el objetivo se vuelve

¹¹⁶ ...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)

APICA en sí misma, su sostenimiento, los créditos cobran urgencia frente a otros sentidos que podrían manejar 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”, 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, por el cual quedaba establecido que la entrega de material apícola ya no sería gratuita, sino que el socios debían pagar el 50% de su valor. Sin embargo este cambio se dio en el periodo anterior y la disminución es de ocho miembros, es, en este periodo de racionalización y de calificación de socios, en el que se da la retirada (no se trata de expulsión, sino de retiro voluntario) más fuerte de 52 a 19 socios, la pertenencia a la organización ya no dependía del sentido de adhesión de los actores, sino de 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, el cambio en las políticas económicas, la migración, el cambio en el comportamiento social de la comunidad, tienen su eco en la situación al interior de *APICA*.

Siguiendo a L. Martínez (2002), podemos concordar, que el grado de integración al mercado capitalista ha modificado las formas tradicionales de relación de las comunidades andinas, éste ciertamente es un factor de cambio importante y quizás de esta preposición podemos inferir también 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] otros contenidos y otros 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.*¹¹⁷

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, esto unido al hecho de que los pocos socios que quedan, no han logrado encontrar una fórmula 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 - un inicio-, la convertían en campo de estudio para la sociología, a 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, por su situación de pobreza, termina en manos de 15 personas de las cuales solamente cuatro pertenecen a esa comunidad, y 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 les había asignado.

¹¹⁷ Versiones y Aversiones del Desarrollo. Editado por Franklin Ramírez. SIISE - CIUDAD. Universidad Simón Bolívar. Quito –Ecuador. 2002. Pág.113-119

III.6 ACTORES Y SENTIDOS

Los actores de mayor presencia 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 Llaxacóndor	- 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.
- 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 Ramírez	- 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 ha mencionado 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, 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 hace del *runa andino*; él cree que el término de actor no sería exacto porque éste lleva consigo el supuesto de la conciencia individual en tanto sujeto particular, en este caso es el *ayllu*¹¹⁸ el verdadero sujeto, el runa es un *co-laborador* con una función o tarea¹¹⁹ en el conjunto de relaciones, el individuo como tal carece de trascendencia, una persona es en “sí misma” sólo cobra sentido, en la medida que se relaciona. Cada acto de relación está regido por un principio de “*reciprocidad*” por el cual 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.¹²⁰

Es importante remarcar que las definiciones de Estermann nos sirven para explicar la naturaleza original del comportamiento comunitario andino, pero no necesariamente explican el estado actual de cohesión o de comportamiento colectivo de las comunidades indígenas, por los factores de cambio que ya hemos analizado. Para complementar este argumento, podemos decir, -siguiendo a Castells (1999)- que *la etnicidad ha sido una fuente fundamental de significado y de reconocimiento a lo largo de toda historia humana,*

¹¹⁸ colectividad organizada y ordenada mediante un conjunto de relaciones establecidas

¹¹⁹ 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.

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.*¹²¹

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 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 existe ahora, en cuyos principios encontraban sentido y aún lograban reconocerse, en esas concepciones originarias estaría la explicación a comportamientos recalcitrantes o de resistencia frente al llamado “progreso” que para la racionalidad occidental pueden resultar incompresibles.

En este proceso de pérdida de sentido, es clara la migración de roles e intereses de los actores a través del tiempo, la adhesión finalmente logró instrumentalizarse y adaptarse a las nuevas lógicas que vienen principalmente impuestas por el contexto y por la vinculación del proyecto al mercado.

III.7 HABITUS Y FORMAS DE ADHESION 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

¹²⁰ Op. Cit. Pág. 126

¹²¹ La era de la información. Vol. II. El poder de la identidad. Manuel Castells. Siglo Veintiuno Ed. Tercera edición. Argentina. 2001. Pág. 75-83

básicamente pobres".¹²² Las dificultades por las que atraviesan, su proceso histórico, el contexto actual, los identifica dentro de un mismo punto del espacio social¹²³ 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*.

Por esta razón, todos 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*¹²⁴... más aún si este grupo 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 considerablemente 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 individuos) tienen conciencia de su situación de pobreza, (recordar los primeros criterios de selección relatados por los mismos socios que trataban de vincular a "personas pobres y del campo, buscábamos que hubiera igualdad en la parte técnica, económica y social"), pertenecen a una misma comunidad, con una cultura común, muy diferente de la cultura dominante.¹²⁵ Por lo tanto la internalización de valores y creencias, fue más que un acto intencional para configurar la organización, el resultado de una situación ampliamente compartida, que los identificaba. Los cachas habrían encontrado en la organización, su sentido de *nodo*

¹²² "No os embriaguéis... borracheras, identidad y conversión evangélica en Cacha, Ecuador". Sergio Miguel Huancayo. Ed. Abya Yala. CEN. Quito, 2003. Pág. 54

¹²³ 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.

¹²⁴ Resumen de "La distinción" de Pierre Bourdieu elaborado para la clase de Teoría Social.

¹²⁵ 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, honradez 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 en el libro de Sergio Miguel Huancayo. *No os embriaguéis... borracheras, identidad y conversión evangélica en Cacha-Ecuador*. (2003)

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 muchos el compromiso era de tipo moral, -aunque no debemos olvidar que desde un principio habían unos pocos cuyo compromiso era de tipo instrumental-, en ambos casos la adhesión fue voluntaria. Vista sí 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 que se había establecido, 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”*. Recordemos dos comentarios: *“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 posible”*.¹²⁶

“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".¹²⁷

Excepto por dos casos (Pedro Pérez y Arsenio Asadobay), la baja normatividad para el reclutamiento en el primer periodo, no puede decirse que haya influido para generar un efecto de *selección adversa*¹²⁸ 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 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 el círculo de personas promotoras de su conformación.

La interacción entre actores y las relaciones de poder (se analizan más adelante) definen una estructura informal de la organización, que influye en la estructura formal de *APICA*. Como veremos, 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), mas, 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

¹²⁶ Intervención de Pedro Ganan en la Asamblea # 13 del 24 de noviembre del 87.

¹²⁷ Cita textual de las intervenciones de socios de *APICA* en la Asamblea # 17 en febrero del 89.

periodo, aquellos para quienes su sentido de adscripción había cambiado, como hemos visto la actividad apícola no es propia de su cultura,¹²⁹ muchos de los miembros de ese entonces no estaban interesados en la apicultura per se.

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 presentaba la posibilidad de reivindicación social, pero esa posibilidad no nacía de sus posesiones, capacidades o habilidades como individuos, es decir de un *capital simbólico*¹³⁰ propio, sino de la presencia de Egidio, quien ejercía su liderazgo de forma autoritaria a veces “... *era como patrón*”,¹³¹ pero carismática siempre, “...*él era muy entusiasta, en donde quiera hubiera trabajado bien, a cualquiera le entusiasmaba*”¹³² 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 se había logrado un sentido de pertenencia en los miembros, es posible que esto se haya debido 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*

¹²⁸ 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.

¹²⁹ Existe un tipo de abeja, la melipona, 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.

¹³⁰ 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 conferírle algún valor.

¹³¹ Expresión de socio fundador en asamblea de 1986.

*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 celosos... ”¹³³. 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 Secretaria 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

¹³² Entrevista # 12. Regional FEPP Riobamba

aunque sus réditos no son claros, este patrimonio no deja de tener un alto valor simbólico para el grupo.

El *FEPP*, como actor importante 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, ésta última no ha logrado demostrar su efectividad, ni en éste ni en otros proyectos que se llevan a cabo en la zona a decir de uno de sus directivos¹³⁴.

III.8 DE LAS RELACIONES DE PODER Y DE SU REPRODUCCIÓN EN *APICA*

Crozier (1964) expone que la normalización¹³⁵ y los sistemas formales de autoridad afectan y son afectados por las relaciones de poder extraoficiales. Las relaciones de poder extraoficiales en *APICA* están definidas por tres categorías de análisis, por orden de importancia o influencia, tenemos; a) etnia b) género y c) nivel de conocimientos. Recordemos que en la entrevista con el técnico del *FEPP* de la 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 mínimo necesario 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 como la decisión menos mala o la más factible en esas condiciones... La*

¹³³ Expresiones de uno de los miembros de la directiva de *APICA* durante el Grupo Focal en Riobamba. Marzo 2004

¹³⁴ Entrevista # 12

¹³⁵ Se ve este concepto más abajo en los mecanismos de coordinación.

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. O sea 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 como 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, a la administradora y la otra 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, ellos quieren superar como hombres y ordenar en la casa, por eso ha habido bastantes tropiezos y dificultades. Han buscado la manera de sacarme, pero bueno, por ese lado yo también me he puesto fuerte... Nunca me he sentido más que ellos, sino una más, igual que ellos y eso sí han notado ellos. A veces me han dicho ¿por qué no te pones anaco? ... Al principio querían que yo esté en la cocina, cocinándoles, pero no, yo les dije que aquí las cosas van a ser diferentes, y tuvieron que acatar las cosas porque si no era a lavar, a cocinar, a dar de comer a los perros, pero les dije no, aquí cada quién a hacer lo suyo y tuvimos que ordenar el trabajo, pero eso no les gustaba a ellos. 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, también superar, anteriormente el administrador que fue hombre, no fue capaz para mantener esto. El dinero mismo no tenía bien puesto, la planta no tenía ordenada, había mucho desperdicio, eso se ha superado. El hecho de ser mujer y administradora es muy bueno, positivo...”

(Expresiones textuales de la actual administradora).

“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 rapidez”

(Expresiones textuales de uno de los socios fundadores)

Como podemos ver la conveniencia de que sea una mujer la administradora, es *funcional* a las necesidades de orden y transparencia que tenía la organización, pero esto no le concede realmente el poder de decisión sobre muchas de las funciones que inicialmente se le habían asignado, la última reforma al reglamento define las funciones y responsabilidades de la administración dentro de un ámbito muy restringido, trasladando a la directiva la mayor capacidad de decisión.

Finalmente, si estos factores son los que determinan las relaciones de poder, se puede concluir que quien reúne estos dos requisitos (mestizo y hombre) estará en una posición de poder superior incluso a la directiva y a la administradora, es el caso de Manuel Carranza, como puede verse en el relato de la reunión de directiva que se adjunta en los anexos de este documento. Carranza fue elegido para el 2004 como síndico de *APICA* y anteriormente ya había ocupado ciertos cargos en años anteriores, sin embargo su incidencia no es permanente, pues tiene otras obligaciones laborales que no le permiten hacer un seguimiento constante. La directiva que está conformada por “hombres indígenas” se apoya preferentemente en los criterios de Carranza, antes que en los de la administración, para tomar decisiones, también la administración recurre a Carranza con frecuencia para solucionar ciertos impases con la directiva.

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 – recolección) y la administradora. Es tema de 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. Reconocen

no contar con el conocimiento necesario para cumplir las metas que se les impone. 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 y lo que le permite balancear la pérdida de autoridad y decisión por su condición de mujer.

El manejo de los conocimientos, de la tecnología, y de la información, sobre las técnicas apícolas por parte de unos pocos, crea una *zona de incertidumbre* en la que se encuentran los demás miembros,¹³⁶ esto genera dependencia y por lo tanto relaciones de poder muy marcadas entre los actuales 15 miembros de APICA.

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 PDER EN DISTINTOS PERIODOS			
	PRIMER PERÍODO	SEGUNDO PERÍODO	TERCER PERÍODO	CUARTO PERÍODO
Autoridad personal	Egidio Dalle Rive,	Pedro Pérez	Javier Lllaxacóndor	Manuel Carranza
Autoridad legal	Egidio Dalle Rive,	Pedro Pérez / Directiva	Lourdes Ramírez /Directiva	Lourdes Ramírez/ Directiva
Control de los recursos	Egidio Dalle Rive, FEPP	Pedro Pérez /A. Asadobay Directiva / FEPP	Lourdes Ramírez / FEPP	Lourdes Ramírez

¹³⁶ Como hemos visto 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*”

Control, premisas y proceso de toma de decisiones	Egidio Dalle Rive,	Directiva / FEPP	Lourdes Ramírez / Directiva/ FEPP	Lourdes Ramírez / 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 ¹³⁷	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.

¹³⁷ 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

III.9 MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN APICA

El análisis que presentamos a continuación tiene que ver con la perspectiva sistémica de las organizaciones, los *mecanismos de coordinación* están basados en la teoría de la “configuraciones” de Mintzberg. Este autor no trata de definir a priori lo que es una organización, hace una descripción de distintos atributos de las organizaciones, sus partes, sus mecanismos de coordinación, la distribución funcional del poder y los factores situacionales, él llama “configuraciones” a las formas predominantes que adquieren las organizaciones al establecer una correspondencia fundamental entre los atributos mencionados.

En la comparación empírica con el caso de APICA hemos encontrado que en un inicio la principal configuración 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, el objetivo no era sólo productivo o económico, era además y 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 en Cacha después de un trabajo de concientización sobre Cacha como cuna de la nacionalidad Puruhá...*”¹³⁸.

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 compartan los mismos valores y creencias, la clave para asegurar esta configuración es su socialización*¹³⁹.

Según Mintzberg (1997) en una organización de tipo “misionera”, cuando los “valores y creencias” están internalizados, es decir *el miembro se identifica fuertemente con ellas, éste*

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.

¹³⁸ Entrevista # 7. Fecha: 16 de febrero de 2004. Quito – Ecuador. Hora: 18:00 – 19:15. Lugar: Oficinas de OXFAM – Eloy Alfaro e Inglaterra. Entrevistado: Vinicio Villalba, quien acompañó el proceso de APICA después de la salida de los voluntarios italianos y antes de la visita del Ing. Javier Llaxacóndor. Actualmente es el representante de OXFAM para el Ecuador.

¹³⁹ El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer. Prentice Hall. México 1997. Pág. 174

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 como un mayor grado de libertad, ni siquiera lo hizo la directiva, por el desconcierto, 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 comienza a cambiar.

Con esto no se quiere afirmar que la adhesión a una organización esté determinada para siempre por las orientaciones iniciales que los individuos llevan de su experiencia del mundo social, su compromiso está claramente influido por su experiencia dentro de la misma organización, en particular por el modo en que ésta puede invalidar las expectativas anteriores y generar nuevas expectativas, habían socios que sí tenían o que desarrollaron un interés genuino por la apicultura, otros vieron en la nueva configuración, especialmente cuando se puso en funcionamiento la planta, una oportunidad de empleo. Es probable que a partir de este instante, la orientación de las expectativas cambia de un “compromiso moral” a un “compromiso instrumental”¹⁴⁰

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 la autoridad que le daban sus conocimientos por 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 definitivamente.

El primer cambio en este sentido es la elección de un “administrador” en lugar del “tesorero” 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

¹⁴⁰ 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.

objetivos de la organización han cambiado, como lo señalan Scott y Col (1963)¹⁴¹ “*la resistencia al cambio no es intrínseca de las personas, lo importante es el significado que los distintos actores asignan a ese cambio*, por lo tanto para estos socios en desacuerdo, - que son quienes más adelante abandonarían la organización-, esta nueva figura no tiene cabida en el significado que para ellos tiene la organización.

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

Por estructura se entiende *la ordenación relativamente duradera de las partes de un todo*¹⁴² entre los elementos estructurales 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 (1997), de la comparación empírica se deduce que a partir de la llegada del técnico peruano en el 90, una vez que se establecen 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. *APICA* tiende a la configuración “empresarial” con una estructura sencilla, propensa a la unidad, con una fuerte presencia del “mando ejecutivo” y

¹⁴¹ Scott W. H. y Col. « Coal and conflict » Liverpool, University Press. 1963

¹⁴² Sociología de La organización. Renate Mayntz; 1972 Alianza Editorial. Pág. 105

su influencia sobre el núcleo de operaciones. El comportamiento de los miembros está poco formalizado, mucha de la coordinación es manejada por la cúpula.

Una característica de esta configuración 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 total dependencia del proyecto a su gestión, mientras que el rol de la Directiva de la Asamblea, que en un primer momento era ejecutivo, operativo y político, pierde preeminencia. 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 como un actor importante en la toma de decisiones y en su configuración.

Las configuraciones que propone Mintzberg (1997), son tipos ideales que no se encuentran en estado puro en la realidad, pero nos sirven de punto de partida para el análisis. En la comparación empírica encontramos que *APICA*, a pesar de ajustarse más a esta configuración, presenta variaciones especialmente en la presencia de una “tecnoestructura” conformada principalmente por el *FEPP*, las asesorías que continúa recibiendo del técnico peruano y para la contabilidad, -que parece ser uno de los puntos más débiles en la gestión de la actual administradora-.

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*.¹⁴³ Desde el enfoque sistémico, la organización funciona como una compleja combinación de estos flujos.

¹⁴³ El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer. Prentice Hall Hispano-American, 1997. México, Pág. 159-205.

Los mecanismos de coordinación vertical, en el caso de *APICA*, 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:

La coordinación de actividades en el “núcleo de operaciones” es principalmente 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, sin embargo entre los talleres y el equipo móvil también existen flujos de información y coordinación de actividades, como los que podemos ver a continuación de acuerdo a los macro procesos relacionados con el “*out put*” o salida resultante del proceso de transformación en cada división:

		PROCESOS PRODUCTIVOS					
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 ahumadores 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 ahumadores 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

CUADRO # 6: Interacción y coordinación de actividades entre los distintos procesos de APICA

Estas interacciones se dan principalmente en los niveles operativos de producción de materiales y de miel más derivados. En los macroprocesos 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, -la de asesoría técnica y capacitación- en la que mayor insatisfacción muestran los demás socios. Esto coincide con los postulados de Crozier (1987) quien aduce que a mayor control de un recurso (en este caso la experticia en apicultura) por parte de un actor, mayor incertidumbre existe para quienes no lo poseen.

Según Mintzberg (1997), toda actividad humana plantea dos requisitos fundamentales y opuestos a la vez: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas. 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 trabajador¹⁴⁴

A estas formas descritas se las considera como los elementos fundamentales de la estructura, como el aglutinante que mantiene unida la organización.

La supervisión directa se puede ver claramente a partir de la nominación de un “administrador para la planta.” En el año 87, en medio de una clara falta de coordinación entre los miembros de la directiva de la organización, quienes hasta entonces desempeñaban las funciones ejecutivas y operativas necesarias para llevar adelante la planta, el 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

¹⁴⁴ Esta tipología refleja en parte las conclusiones de Simon (1957) March y Simon (1958) y Galbraith (1973)

planta, al tiempo que se nota una contracción del rol operativo de la directiva al interior de la planta inicialmente y como resultado de esto, frente a la Asamblea General.

Más adelante, durante esta administración, se normalizó el trabajo de cada área: carpintería, hojalatería, procesamiento de ceras, envasado, ciertamente estos talleres funcionan de forma autónoma una vez que se les ha indicado 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 sienten que puedan resolver de forma autónoma.

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 se dan del 90 al 95.

La segunda reforma del reglamento (Art. 42) señala que los socios “*deben vivir en zonas estratégicas para la actividad apícola*”¹⁴⁵ 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.

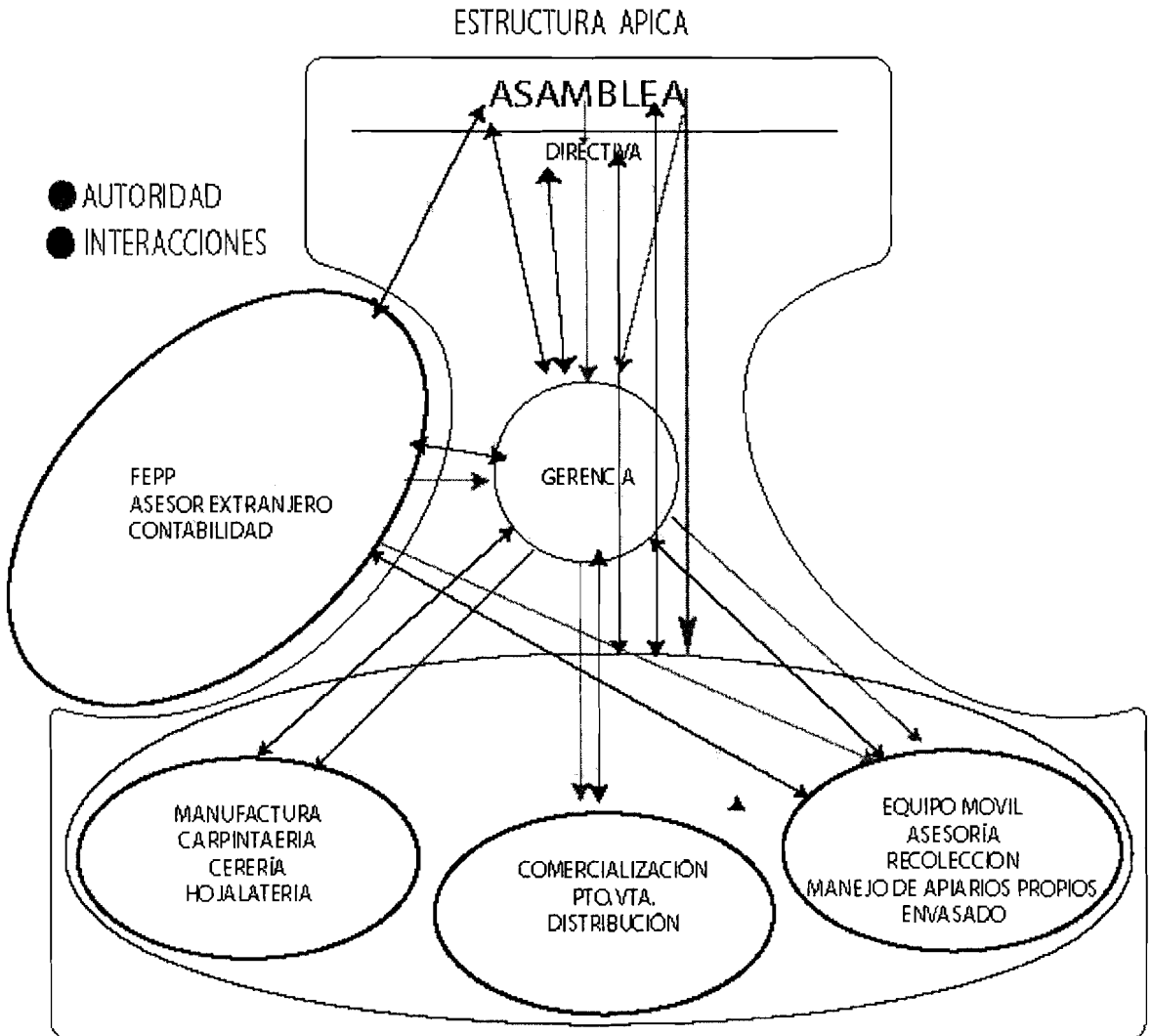
¹⁴⁵ Esto difiere mucho de los primeros criterios de selección en los que se buscaba que fueran “*personas pobres y del campo, buscábamos que hubiera igualdad en la parte técnica, económica y social,*” pero el análisis del cambio en los fines y los medios lo haremos con la teoría accional.

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. 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 que ya no justificaban la división, -que era parte de la normalización-, buscando un nuevo equilibrio.

El principal mecanismo de adaptación mutua en APICA es la comunicación verbal, los flujos de ésta son determinados por la posición jerárquica o de autoridad, -en el caso de la carpintería y procesamiento de ceras, divisiones en las que los trabajadores de este periodo no son además miembros de la asociación- pero en el caso de la hojalatería, del equipo móvil y del 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) así la comunicación informal entre los trabajadores de la planta, determina relaciones de poder no formales.

No debemos suponer que las organizaciones pueden recurrir a 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 el organigrama estructural que se presenta en los anexos.



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

III.10 LOS FLUJOS DE PROCESOS DE TRABAJO EN APICA

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

- Qué produce APICA?, (cuáles es sus OUT PUTS).
- Para quien produce APICA? (cuáles son sus clientes)
- Con qué y cómo lo produce? (cuáles son sus IN PUTS y los procesos)

Las respuestas serían más sencillas, si el *OUT PUT* de APICA sería únicamente la miel y sus derivados, el problema es que además APICA ofrece a sus asociados “servicios de Capacitación” con lo que éstos pasan de ser proveedores del *IN PUT* (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 (1997), llama la “*coalición externa*” que busca ejercer influencia sobre las decisiones que se generan al interior de la planta. Cabe indicar que 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 “*base productiva al interior o en proveedores al exterior*”. Esto puede generar conflictos por la contraposición de roles. 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 para mejorar la calidad de las materias primas (o de integración hacia atrás) como lo sugieren las estrategias de integración en los negocios.

CUADRO # 8: Análisis de entradas para la elaboración de productos, según la cadena de valor en APICA.

QUÉ (OUT PUT)	PARA QUIÉN (CLIENTE)	CON QUÉ (IN PUT)
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 Fascos, etiquetas y tarrinas.
MATERIALES APÍCOLAS		
Colmenas completas y por partes (bases, cajas, marcos, entretapas, tapas, nucleros, 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 - Pumamaqui.	Conocimiento y experiencia de la Administradora (Know How) y el equipo móvil o técnico. Material de contenidos (Folleto APICA) Prácticas en los apiarios de la planta.

CUADRO # 9: Análisis de salidas de acuerdo a los macro procesos, según la cadena de valor en APICA.

QUÉ (OUT PUT)	MACROPROCESO	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.	Lourdes Ramírez (s)* Pedro Ganan (s) Carlos Hipo (s) Gladys 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 Humberto Huilcarem HOJALATERIA Carlos 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 Lourdes Ramírez (s) Manuel Carranza (s) PRÁCTICAS Pedro 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 inútiles. Los trabajadores de la planta conocen muy bien cuáles son sus tareas y la competencia para su desempeño es cuando menos suficiente en la mayoría de los casos.

En donde menor concreción del proceso encontramos es en las actividades y tareas que debe llevar a cabo la administración, que como veremos en el organigrama elaborado para esta tesis, ocupa distintas posiciones en distintos niveles dentro de la planta y de la organización; su rol por lo tanto es difícil de definir en términos específicos. Este rol está en el área productiva, es decir en el núcleo de operaciones y en la línea media, está a cargo del manejo financiero, de recursos humanos, del envasado y de la comercialización.

Esta variedad de tareas y funciones tiene su origen en el tamaño de *APICA* que no justifica tener una persona para cada posición o tarea, pero también en una característica personal de la administradora, quien busca involucrarse en los procesos productivos amparada en su mayor calificación y a la vez en cierta desconfianza para delegar esas funciones en otros trabajadores de la planta. Su compromiso con *CAMARI* y otros clientes, le impide confiar ciertos procesos, -sobre todo aquellos que tienen que ver con la calidad- a otros trabajadores de la planta, los conocimientos sobre apicultura y sobre el mercado, que ha logrado acumular se convierten como vimos antes, en su fuente de poder. Este protagonismo, lleva a algunos entrevistados externos, que conocen del proyecto a preguntarse ¿qué pasará con *APICA* cuando Lourdes se vaya? Esta inquietud no es compartida por algunos miembros de la asociación que consideran que su rol (el de la administradora) sí puede ser reemplazado, sin que esto signifique una crisis necesariamente.

III.11 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 han sido desde un inicio las tiendas *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 que por su recomendación, pueden accederse 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 en Pichincha y en Imbabura 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 \$1,50¹⁴⁶ dólares, esto depende de la cosecha: si hay buena oferta los intermediarios pagan el mínimo, en Imbabura el precio en condiciones normales, es algo superior, \$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, más por ajustes en la inflación y el costo de vida, que por efectos 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,¹⁴⁷ 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 ½ toneladas anuales que al momento se encuentran produciendo. Para la exportación la utilidad radica en la calidad (por la especialización de la miel) y el volumen, 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 industrial¹⁴⁸ 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.

¹⁴⁶ Datos obtenidos de la Asociación de Apicultores de Pichincha. ADAP.

¹⁴⁷ Datos obtenidos del informe anual de la FAO. 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.

¹⁴⁸ Industrias alimenticias, cosméticas y de ciertos medicamentos preparados a base de miel o como ingrediente más o menos importante en su composición,

Para *APICA* los mayores rubros en sus ingresos son ventas de miel y ventas 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, *APICA* compra herramientas e insumos para la 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, además, porque la administración está tratando al momento de ampliar sus posibilidades de ingresos con su venta para balancear la disminución que ha sufrido en los dos últimos años, el problema se presenta cuando para este efecto, debe hacer inversiones en infraestructura de la planta, pues la idea es convertirla en escuela de capacitación, pero al momento no cuenta con el suficiente capital para esto, esta inversión se calcula en unos \$5 000 dólares con recuperación a mediano plazo.

Como hemos visto, la sostenibilidad financiera de *APICA* depende en buena parte del 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 ven estrategias 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 socios 15”, el conflicto que apareció desde un primer momento a partir de su autonomía sigue vigente: aumentar la producción

permitiendo el ingreso de nuevos socios o asegurar el patrimonio para beneficio de los actuales socios.

A partir del 94 las ventas se han mantenido estables alrededor de \$30 000 dólares, 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 es -como hemos visto- la facilidad de obtener créditos blandos del *FEPP*, el mismo 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 últimamente está muy cerca de la tasas comercial, sin embargo la confianza y la facilidad para la asignación del crédito han sido la verdadera fuente de beneficio, los directivos de APICA difícilmente habrían logrado obtener tales créditos en un banco o cooperativa del mercado local.

CUADRO # 10: Listado de préstamos obtenidos del *FEPP* desde el 85 hasta el presente son los siguientes:

AÑO	CANTIDAD	VALOR PROMEDIO / DÓLAR	ANUAL CANT. EN USD
84	3.000.000,00	97,02	30.921,46
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

Esto nos demuestra 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 habíamos planteado en un inicio, podemos decir que *APICA* aún tiene la capacidad de para cubrir sus costos directos de operación y los 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 consideramos el patrimonio, los equipos, el inventario (el 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.