

La Gobernanza en la gestión asociativa entre PYMES: Sector de la foresto-industria y actividades relacionadas. Provincia de Misiones, Argentina*

Governance in the Associative Management between Small and Medium Sized Enterprises: Forestry-industry sector and related activities. Province of Misiones, Argentine.

Tañski Nilda Catalina**

Clérico Carmen***

Báez Lucio***

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo la medición de la potencial condición de gobernanza de los miembros del conglomerado del sector en una condición de asociatividad. Se enfocó a partir de dos aspectos: por un lado el contextual, centrado en el capital social como elemento 'estructural' en el territorio; y b) el propio de los agentes, centrado en el liderazgo de los actores, que se manifiesta por las características de conductor y guía y por la capacidad manifiesta de cada uno de ellos para detectar señales sobre problemas o demandas del entorno. Es una investigación cualitativa, en la que se recolectó información por medio de entrevistas a doce empresarios del sector de la Foresto-industria y actividades relacionadas, de la zona norte de la Provincia de Misiones (zona del Alto Paraná). La misma fue analizada por medio del Programa Atlas ti versión 4.1. Dichos análisis evidenciaron que ninguno de los casos entrevistados acreditó las condiciones de gobernanza pretendidas.

Palabras clave: Gobernanza, gestión asociativa, capital social.

ABSTRACT

The objective of this paper is to measure the governance potential condition of the conglomerate in an associative condition. It was focused as from two aspects: on one hand the contextual one, centered on the social capital as a "structural" element in the territory; and b, belongs to the agents, centered on the leadership of the actors, which is manifested by the conductor and guide and for the capacity manifested by each one of them, to detect signs on problems or environment demands. It is a qualitative research, in which information was gathered through interviews to twelve entrepreneurs of the Forestry-Industry sector and related activities in the Northern Zone of the Province of Misiones, (Upper Paraná zone). It was analyzed by means of the Atlas ti Program, version 4.1. Said analyses showed that none of the interviewed cases, credited the conditions of the desired governance.

Key words: Governance, associative management, social capital

* Recibido: 3 de mayo de 2011. Aceptado: 2 de junio de 2011.

** Licenciada en Administración Empresas, Magister en Administración Estratégica Negocios y Doctora en Administración de la Universidad Nacional de Misiones. Directora de la Revista Científica Visión de Futuro incluida en Latindex, Cengage Learning de EEUU y en el Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas. Investigadora y Profesora Titular de grado y posgrado, Directora de proyectos de investigación aprobados por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica-Argentina. Directora del Programa de Posgrados en Administración. Consultora de la CONEAU y de Consejos Editoriales y Comités Científicos nacionales e internacionales. Email: nilda_tanski@hotmail.com

*** Licenciada en Letras, Profesorado castellano, literatura y latín, Magister en Epistemología y Metodología de la Investigación Científica - Universidad Nacional del Nordeste (Chaco). Directora del Centro de Capacitación, Actualización y Perfeccionamiento Docente; coordinadora de programas y elaboración de proyectos de capacitación, perfeccionamiento y actualización docente. Directora de la investigación: "Evaluación educativa en el área de Ciencias Naturales" de la "Especialización en Investigación Educativa"-Universidad Nacional del Comahue. Email: clericic@arnet.com.ar

**** Ingeniero Electrónico (UNC) y Magister en Administración Estratégica de Negocios- Universidad Nacional de Misiones. Docente en el ISARM, Coordinador y Ejecutor del Proyecto: "Experiencias de adaptación y aplicación de técnicas de Gestión del Conocimiento (GC)", Instituto Jesús Niño (2000) y en el Curso intensivo de "GC para directivos del ISARM" (2002). Email: lcbaez@arnet.com.ar

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es parte de otro mayor denominado “La gestión asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto-industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones” que se efectúa en el marco de la convocatoria PICTO 2006, en el cual se había propuesto determinar la factibilidad de la gestión asociativa entre Pymes, en el sector de la Foresto-industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones, y que contó oportunamente con instancias previas que permitieron identificar otros aspectos concordantes¹.

Para cumplir con el Objetivo General² se desarrollaron varias acciones ligadas a los Objetivos Específicos³, entre las cuales cabe destacar una, que facilitó el desarrollo de las otras. Se trató de un Taller denominado Gestión del Conocimiento (GC)⁴, en la ciudad de Eldorado que se hizo efectivo en el seno de la Asociación Maderera Aserraderos y Afines del Alto Paraná⁵ (AMAYADAP) a mediados del año 2009 bajo la denominación Gestión del Conocimiento en la AMAYADAP⁶. Constituyó un desafío consistente en impulsar procesos de generación de conocimiento y gestión de los mismos para conseguir que se plasmen éstos en actividades concretas con resultados económicos tangibles. Asimismo se efectuaron otras acciones que permitieron construir un FODA a partir de las expresiones de los asistentes, determinar el Capital Social de muchos

de los integrantes, verificar la existencia o no de comportamientos resilientes en los empresarios e identificar las características de dichos comportamientos o los estilos de enfrentamiento a las adversidades por parte de los mismos en ese territorio, considerar las Tecnologías y los Procesos Comunicativos que empleaban (como motivadores del cambio), indagar acerca de los Desarrollos de Procesos de Aprendizaje que se observaban, y el incremento de la Capacidad Innovativa.

Evaluar la factibilidad de la asociatividad entre los agentes del sector imponía también, en instancias previas, determinar las variables a operar en la gestión de este complejo proceso. Al hacerlo⁷ surgieron no sólo las variables pretendidas sino también aquellas categorías que facilitarían las condiciones de asociatividad y la eventual conformación de clusters de las PyMEs vinculadas al sector foresto - industrial de la Provincia de Misiones, según se demostrara suficientemente en la investigación anteriormente mencionada (Tański, *et al.* 2010: 141). En ella se distinguieron cinco ejes⁸ (Ver Tabla N°1) que se caracterizaron por ser, en su mayoría, intangibles como Conocimientos, Comunicaciones, Relacionamiento y Liderazgo y gestión, y uno tangible como es (aunque no siempre, por estar ligada a las clasificadas como duras y también a las blandas) la Tecnología. Los ejes intangibles mostraron una vinculación con categorías que se habían obtenidos en los análisis cualitativos realizados en el mismo trabajo.

¹ Uno de ellos permitió identificar las Tecnologías Gestionales de los miembros del Sector Foresto-industrial, en Misiones.

² Se planteó como Objetivo general del trabajo mayor “Analizar los factores necesarios para gestionar una estrategia de asociación de PyMEs del Sector Foresto-industrial de la Provincia de Misiones y promover la mejora competitiva de un conjunto de sus miembros, sentando las bases de futuras actuaciones conjuntas, en un marco de mayor cooperación entre las que están en condiciones de asociarse”.

³ Se plantearon, para el trabajo mayor, los siguientes Objetivos Específicos: 1) Desarrollar un diagnóstico estratégico general de las PyMEs del sector Foresto – Industrial y de aquellas empresas que realizan las actividades complementarias; 2) Identificar las necesidades de cooperación entre las empresas; 3) Especificar las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades del grupo de empresas; 4) Proponer diferentes enfoques y diseños que permitan viabilizar e iniciar una gestión asociativa; 5) Establecer la función de las relaciones de cooperación; 6) Brindar alternativas de herramientas legales e institucionales que permitan facilitar la colaboración.

⁴ El taller tuvo como objetivos generales superar la problemática constatada en los trabajos previos respecto a las tecnologías gestionales e integrar la información general y los conocimientos particulares de los participantes de los talleres, empleando la tecnología de G. C., para potenciar los activos intangibles. Uno de los problemas constatados fue la desarticulación de los saberes propios de la administración en los gerentes.

⁵ AMAYADAP es, según: <http://www.amayadap.com/>, una Cámara Gremial Empresaria que representa a todos sus asociados en la defensa de los intereses del sector de la Foresto - Industria de la Provincia de Misiones, desde el vivero pasando por toda la cadena: Forestadores, Empresas de Servicios, Industrias de la Primera transformación, Remanufactura y productos finales de la madera implantada y nativa.

⁶ Para estas instancias de capacitación se propusieron simulaciones que favorecieran el desarrollo grupal, para ayudar a revertir las situaciones relevadas en investigaciones anteriores acerca de la incomunicación del sector y el trabajo individual predominante. Todas las actividades propendieron a cohesionar el grupo de asistentes, generar espacios de confianza (aunque eran competidores entre sí), incorporar gradualmente una jerga técnica específica, profundizar el análisis del sector desde distintos puntos de vista y simultáneamente recopilar información para continuar con la investigación marco mencionada.

Las acciones grupales en una entidad gremial empresaria permitió acceder a gerentes y/o propietarios de establecimientos que integran el Sector, los cuales se han aunado en la Asociación con fines idénticos o similares a los que se perseguían con el taller, vale decir: la asociatividad, aunque los fines de los integrantes no eran los mismos entre sí ni coincidentes con lo que se pretendía hacer: poner en común los saberes tácitos para traducirlos en explícitos a través de técnicas de GC.

⁷ El trabajo se denominó “Variables que facilitan las condiciones de asociatividad y la eventual conformación de clúster entre las PyMEs foresto-industriales de la Provincia de Misiones”; se efectuó entre los años 2006 y 2010, y se encuentra concluido.

⁸ Los ejes surgieron luego de agrupar convenientemente las variables preponderantes que se consideraron facilitadoras de la asociatividad entre los empresarios del sector.

Tabla 1: Vinculación de los ejes y categorías surgidas en el análisis de las condiciones de asociatividad y la eventual conformación de clusters de las PYMES.

Ejes	Categorías
1) Conocimientos	a) Desarrollo de procesos de aprendizaje c) Incremento de la capacidad innovativa y creativa
2) Comunicaciones	d) Comunicación
3) Relacionamiento	e) Gobernanza f) Capital Social
4) Liderazgo y gestión	b) Resiliencia c) Incremento de la capacidad innovativa y creativa* g) Motivación
5) Tecnología	

Fuente: Tañski, et al. (2010).

Una de las categorías, la denominada gobernanza, se vincula con Capital Relacional en un territorio con redes conformadas ya que, como dice Innerarity, Daniel (2010) “Un mundo reticular exige una gobernanza relacional. Las redes requieren instrumentos más complejos como la confianza, la reputación o la reciprocidad. Estas nuevas constelaciones exigen innovación institucional en los procesos de gobernanza y abandonar las clásicas rutinas administrativas. La nueva gobernanza apunta a una forma de coordinación entre los agentes políticos y sociales caracterizada por la regulación, la cooperación y la horizontalidad.” Entonces, la presencia de la categoría ‘gobernanza’ resultó necesaria, ya que organizarse dentro de un sector con miras a elevar las condiciones de competitividad desde la cooperación imponía haber logrado: determinado grado de autonomía, estructura de poder empresarial consolidado, confianza generalizada, liderazgo empresarial reconocido por los pares, democratización de las determinaciones que se pudieran consensuar entre los miembros del sector, y otros factores no menores; todo esto exigía abordar el estudio de la gobernanza⁹.

Para medir la factibilidad de la asociatividad entre los agentes del sector, en lo que respecta a la gobernanza, se realizó una investigación cualitativa, en la que se recolectó

información por medio de entrevistas a doce empresarios del sector de la Foresto-industria y actividades relacionadas, de la zona norte de la Provincia de Misiones (zona del Alto Paraná). Dichos empresarios pertenecían al mismo territorio, contaban con antigüedades comparables en la actividad, habían vivido similares experiencias contextuales y no habían desfallecido en los distintos esfuerzos por sobrevivir a condiciones adversas al extremo. Las expresiones logradas de estos agentes fueron registradas y posteriormente analizadas con el uso de un sistema informático denominado Atlas ti, versión 4.1. Los resultados se presentan más adelante.

El comportamiento complejo de estos agentes y sus empresas y las múltiples maneras de enfrentar las situaciones planteadas por las mutuas interacciones en el Nivel Micro, con las Instituciones y entidades del Nivel Meso y por el efecto que reciben del Nivel Macro, vuelve muy complicada la medición de la potencial condición de gobernanza de estos miembros del conglomerado del sector en una supuesta condición de asociatividad, por lo cual se ha planteado medirla o estimarla a partir de dos grandes enfoques, que evidencian una condición de mínima para el fin propuesto: a) el contextual de estos agentes, centrado en el capital social como elemento “estructural” en el territorio; y b) el propio de los agentes, centrado en el liderazgo de los actores que se manifiesta por las características de conductor y guía y por la capacidad manifiesta de cada uno de ellos para detectar señales sobre problemas o demandas del entorno, resolver conflictos y orientar relaciones, tanto para sí como para sus empresas.

La aplicación de estos dos enfoques, considerados como categorías en los análisis de expresiones con el sistema Atlas-ti, permitió lograr identificar al menos 40 códigos emergentes que se presentan agrupados convenientemente.¹⁰

1. MARCO TEÓRICO

Según el diccionario de la RAE la expresión “governabilidad” tiene dos acepciones: 1) Calidad de gobernable; 2) **governanza** (arte o manera de gobernar). Ambas están claramente referidas a lo que se gobierna (exógeno al gobernante) y a cómo se gobierna (endógeno con respecto a quién lo hace). A su vez, al indagar acerca de “governanza”

* Aparece dos veces ya que debe ser habilitada como una capacidad desde la difusión de información, transformación de ésta en conocimiento y realizaciones prácticas, para que luego se instale como un *habitus* en el agente.

⁹ Los problemas tanto de la gobernanza como de la gobernabilidad también se imponen en la investigación mayor al considerar que si existen las condiciones de asociatividad, alguien debería hacerse cargo de conducir el grupo de asociados consensuadamente para que los miembros de dicha asociación se encuentren en mejores condiciones estando juntos que como estaban antes, vale decir, cuando formaban parte de un conglomerado no organizado al cual las cosas, dentro del sector, no les resultaban tan inadecuadas.

¹⁰ Luego se presentan los resultados de los análisis, caso por caso.

en la misma fuente, se hallan otras dos acepciones: 1) Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía; 2) antiguamente: Acción y efecto de gobernar o gobernarse.

Por su parte, la Comisión de Gestión de los Asuntos Públicos Mundiales (CGAPM) (1995: 2)¹¹ define la gobernanza como: “la suma de las múltiples maneras como los individuos y las instituciones, públicas y privadas, manejan sus asuntos comunes. Es un proceso continuo mediante el que pueden acomodarse intereses diversos y conflictivos y adoptarse alguna acción cooperativa. Incluye las instituciones formales y los regímenes con poder para imponer obediencia, así como arreglos informales que las personas y las instituciones han acordado”.

Independientemente de cómo se haya definido el término gobernanza por parte de los encargados de la lengua y de la CGAPM, se identifican en ambas definiciones que los actores son esencialmente tres: Una entidad supra (El Estado)¹², ubicada en el Nivel Macro; una o más instituciones o entidades de intereses, ubicadas en el Nivel Meso; y los individuos y personas, con sus empresas, ubicados en el Nivel Micro.

Esta apreciación es coincidente con Carmona, Rodrigo (2006: 2) para quien la gobernanza supone un fenómeno más amplio que los referidos a la estructura clásica de gobierno y requiere, por tanto, un conjunto complejo y diverso de actores. Dice este investigador de la UNGS, tomando expresiones de Rosenau (1992)¹³, que una forma de gobierno tradicional estaría contemplando “actividades sostenidas por autoridades formales”, mientras que en el caso de la gobernanza apuntaría a “actividades que son sostenidas por finalidades compartidas”.

Mayntz, Renate (2001: 7) explica la evolución de procesos en la Europa de la posguerra para desembocar en la gobernanza actual. Al respecto dice que “En los años 1970, el crecimiento económico se hizo más lento, lo que mostró

que la política económica llevada a cabo por un Estado nacional aislado no podía por sí sola asegurar un bienestar permanentemente creciente. La decepción con la creencia en el Estado como un efectivo centro de control político de la sociedad, motivó la búsqueda de otras formas alternativas de guiar el desarrollo socioeconómico”.¹⁴ Luego esta autora comenta la solución ensayada al expresar que “Una de las vías fue la desregulación y la privatización, el paso del Estado al mercado. [...] Se creía que la desregulación y la privatización estimulaban el crecimiento económico y liberaban fuerzas innovadoras en todos los sectores de la actividad productiva. Alrededor de 1989, la quiebra del socialismo de Estado en Europa Oriental reforzó la creencia en el poder ordenador del mercado.” Continúa Mayntz, R. (2001, pág. 8) para justificar un nuevo proceso de cambio al decir “Pero una serie de crisis políticas y de contratiempos económicos ha desacreditado las luminosas promesas del mercado como fuerza conductora del progreso. En cambio, se le está dando cada vez mayor atención a la segunda alternativa para el Estado jerárquico, es decir la *gobernanza moderna*, o la cooperación de las autoridades del Estado con los actores privados corporativos y la participación de organizaciones privadas en la elaboración de políticas públicas. Los actores corporativos privados que representan un papel en la gobernanza moderna son principalmente las grandes firmas, los sindicatos, las asociaciones empresariales y otros tipos de organizaciones de intereses, así como las asociaciones de bienestar público más grandes.”¹⁵

Para Mayntz, R. (2001: 7) la *Gobernanza moderna* se manifiesta por la forma cooperativa de gobernar, “diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil” (Mayntz, 1998), en donde las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas. Según Rhodes (1997:53 en Mayntz, 2001: 7), la estructura de este tipo de gobernanza “no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos (es decir, organizaciones formales) y por redes entre organizaciones”. También por incluir formas de autorregulación de la sociedad que le son distintivas y

¹¹ Comisión de Gestión de los Asuntos Públicos Mundiales. Nuestra comunidad global: informe de la comisión de gestión de los asuntos públicos mundiales. Madrid. Alianza Editorial. 1995. pág. 2.

¹² Entendido como el conjunto de los órganos de gobierno de un país soberano.

¹³ En: Carmona, Rodrigo R. Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: Elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo. Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). 2006. Accesible desde: <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Carmona.pdf>

¹⁴ Mayntz, “El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna”, en Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21 (Oct. 2001). Caracas. Traducido del inglés por Marie Gamondes-Tulian. Título original: The State and civil society in modern governance.

¹⁵ El marcado al término gobernanza moderna en la expresión de Mayntz, R. (2001), es nuestro.

en donde “los actores corporativos privados cumplen con funciones reguladoras que, en definitiva, son de interés público y les han sido asignadas, explícita o implícitamente, por el Estado” Uno de ellos es el sistema de negociación entre los representantes de intereses contrapuestos; otras formas son los “gobiernos privados, organizaciones que imponen a sus miembros normas y criterios que no sólo sirven a sus propios intereses, sino también a ciertos intereses públicos” (Streeck y Schmitter, 1985, en Mayntz, 2001: 8).

Se evidencia que en los autores expuestos, la gobernanza se define desde perspectivas diversas, dada la polisemia del término. Carmona, R. (2006: 2) se remite, en su obra, a Hirst (2000) para mostrar los distintos usos del concepto: a) en el área de las instituciones y las relaciones internacionales, b) en el desarrollo de la nueva gestión pública, c) en el marco del desarrollo económico, d) como gobernanza en el plano corporativo, e) referido a las nuevas formas de coordinación de actividades a través de redes, partenariados y foros.

Por su parte, Velásquez, Elkin (2006, pág. 5) expresa que el debate sobre los conceptos de gobernanza y también de gobernabilidad, está abierto, distinguiendo cuatro grandes ámbitos en los que se han usado de manera diferente: El ámbito de la *Corporate governance*, el de las relaciones internacionales, el de la *Good governance* y uno más que se ha denominado *Modern governance*.

Según Natera (2005: 757)¹⁶ “se pueden distinguir los siguientes campos de desarrollo en la perspectiva de la gobernanza: 1) en el ámbito de la gestión pública, en su conexión con el paradigma de la nueva gestión pública (Hood, 1991) y la literatura sobre gestión pública ‘colaborativa’ (Kickert, Klijn y Koppenjan, 1997); 2) en el ámbito del análisis de políticas públicas, donde gran parte de la literatura anteriormente predominante sobre ‘redes de políticas’ (policy networks, policy community) ha sido reformulada y reinterpretada en el marco de la gobernanza (Rhodes, 1997; Zurbriggen, 2004; Chaqués, 2004); 3) en la economía política, donde el intercambio público-privado ha pasado a concebirse en

términos de gobernanza y numerosos estudios investigan el papel de las autoridades públicas en los procesos de coordinación de sectores de la economía; 4) en el ámbito de la gestión empresarial (corporate governance) (Williamson, 1996); 5) en las relaciones internacionales, donde se ha venido produciendo un interés creciente por estudiar las tendencias hacia la ‘gobernanza sin gobierno’ o ‘gobernanza global’ (Rosenau y Czempiel, 1992);¹⁷ 6) en la estrategia de algunas organizaciones internacionales, en el sentido de que Naciones Unidas, junto con el Fondo Monetario Internacional, y el Banco Mundial, inició una estrategia a gran escala promoviendo la ‘buena gobernanza’ (*good governance*) como un nuevo objetivo de reforma en los países del tercer mundo, desde presupuestos claramente normativos (MDGD, 1997): 7) en el terreno de la política urbana, donde el estudio de la ‘gobernanza local’ y, en particular, de las redes de participación ciudadana ha sido particularmente fructífero,¹⁸ y 8) en el ámbito de la actual Unión Europea, para destacar la naturaleza negociada de las relaciones entre instituciones locales, regionales, nacionales y transnacionales en el desarrollo de las políticas comunitarias, en lo que ya se da en llamar ‘gobernanza multinivel’ (Bulmer, 1994), y que tiende a convertir a la Comisión en una auténtica ‘organización-red’ (Metcalfe, 1995)”.

En particular, en este trabajo que se orienta a la asociatividad entre empresarios (y sus empresas) de un sector, interesa abordar en la gobernanza, como tipo de *uso del concepto*, el identificado por Hirst (2000) como d), que es coincidente con el *ámbito* que presenta Velásquez, Elkin (2006) como “gobernanza corporativa”, y también con el *campo* de Natera Peral, A. (2005) N° 4 (ámbito de la gestión empresarial), debido a que se la ha “utilizado principalmente en el sector privado y apunta a encontrar una respuesta a los desarreglos de coordinación y a los costos de transacción informales (corrupción, cultura corporativa, etc.) que influyen negativamente en el desempeño y la productividad de una organización”¹⁹. Cualesquiera de estos enfoques presupone la existencia de los tres niveles señalados al inicio, vale decir: Micro, Meso y Macro, en donde el último

¹⁶ Natera Peral, Antonio. “Nuevas estructuras y redes de gobernanza” en Revista Mexicana de Sociología 67, núm. 4 (octubre - diciembre. 2005): 755 - 791. México, D. F. 2005. Accesible desde <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-4/RMS005000404.pdf>

¹⁷ Esta Nota al pie es textual en el trabajo de Natera Peral (2005): “Ha sido común aplicar la expresión global governance al ámbito de las negociaciones de paz, derechos humanos y medio ambiente, donde hay una ausencia de autoridad jerárquica y poder jurídico, y donde las decisiones últimas se negocian entre grupos específicos de stake holders (en este caso, estados soberanos y organizaciones internacionales)”.

¹⁸ Esta Nota al pie es textual en el trabajo de Natera Peral (2005): “En Europa, la investigación intensiva sobre gobernanza comenzó inicialmente en el contexto de la dirección de las ciudades en tanto que mecanismo de policy making a nivel local y sectorial. El British Economic and Social Research Council (ESRC) lanzó en los primeros años noventa un programa de investigación sobre ‘gobernanza local’ (Stoker, 1998), y todavía hoy en ese ámbito es el que cuenta con el mayor número de estudios empíricos sobre gobernanza”.

¹⁹ Según Velásquez (2006), se ha abordado esta perspectiva en los trabajos de North (1990) y Williamson (1985).

queda casi inabordable o desapercibido en la percepción de los entrevistados, quizá por la predominancia de los dos primeros o por la cercanía (o distancia) relativa.

Kooiman y Van Vliet (1993: 64) dicen que “El concepto de gobernanza apunta a la creación de una estructura o un orden que no se puede imponer desde el exterior, sino que es resultado de la interacción de una multiplicidad de agentes dotados de autoridad y que influyen los unos en los otros”²⁰.

Para Natera (2005: 759) “La gobernanza no se caracteriza por la jerarquía, sino por la interacción de actores corporativos autónomos y por redes entre organizaciones [...] Así pues, la gobernanza se refiere a las estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos [...] se refiere a la puesta en práctica de estilos de gobernar en los que se han difuminado los límites entre los sectores público y privado”.

Según Kooiman (1993: 258), la gobernanza se define como “los patrones y estructuras que emergen en un sistema sociopolítico, como el ‘común resultado’ de los esfuerzos de intervención interactiva de todos los actores implicados”.²¹

Bercovich (2005) se refiere a la gobernabilidad y a la gobernanza en grupos de empresas pertenecientes a un sector diciendo que “Una de las formas de cooperación en los conglomerados se relaciona con la coordinación o gobernabilidad de la diversidad de actores locales. La pregunta es si existe una estructura de gobernabilidad capaz de (entre otros): liderar y organizar a los actores locales para buscar objetivos comunes; coordinar y negociar los procesos de decisión locales; y promover procesos de desarrollo, difusión y uso de conocimientos”. Luego el Consultor e Investigador Bercovich especifica que “Algunos factores claves que

condicionan el grado de solidez de esos mecanismos son: la existencia de liderazgos fuertes, con credibilidad frente a la comunidad; una estructura productiva y formas de gobernanza en las cadenas de valor vinculadas al conglomerado local (por ejemplo, si existe una gran empresa dominante); y el Capital Social.”²²

Según Natera Peral, A. (2005: 763) “el surgimiento de formas de gobernanza requiere de unas condiciones estructurales e institucionales mínimas que las hagan viables”. Esas condiciones para la gobernanza suelen sintetizarse en la noción de capital social propuesta por Putnam, Robert (1993: 170),²³ quien consideró al Capital Social en “los aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo”, y también cuando se refirió a dicho concepto expresando que “Las redes de compromiso cívico, tales como asociaciones vecinales, las federaciones deportivas y las cooperativas constituyen una forma esencial de capital social. Cuanto más densas sean esas redes, existen más posibilidades de que los miembros de una comunidad cooperen para obtener un beneficio común” (Putnam, 1993: 125).

Bercovich (2005) se preguntaba si existía una estructura capaz de conducir y organizar a los actores locales marcando la necesidad de liderazgos fuertes. Por su parte Natera (2005) resaltaba la importancia del capital social como ingrediente “estructural” y destacaba la necesidad del liderazgo de los actores. Desde aquí se puede distinguir dos componentes necesarios, en quienes integran un conglomerado dentro del sector, para tratar de determinar la gobernanza de la potencial asociación, a saber: Capital Social estructural (nivel meso) y liderazgo individual y empresarial (nivel micro).

Con respecto al Capital Social, se ha trabajado previamente con el mismo y se ha hecho mención de ello en la Introduc-

²⁰ En esta expresión, que está consignada en Natera Peral (2005), queda muy evidente cómo se gesta en el Nivel Micro la simiente de lo que luego aparecerá en el Nivel Meso, como asociación, porque son iniciativas que el Macro “deja que ocurran” o, en ocasiones, apoya con estímulos concretos (y hasta ha previsto legislación al respecto).

²¹ En Natera (2005) se comenta que “habría un segundo nuevo significado que se atribuye al concepto de gobernanza, que no es incompatible con el anterior pero que posee un origen diferente y más antiguo (Williamson, 1979). Básicamente se trataría de una modalidad distinta de coordinación de las acciones individuales, entendida como forma básica de construcción del orden social. Este uso del término parece derivarse de la economía de los costos de transacción. La gobernanza constituiría una forma alternativa de organización de relaciones económicas. Y, precisamente, el reconocimiento de formas de coordinación diferentes no sólo de la jerarquía sino también del mercado, condujo al uso generalizado del término gobernanza para referirse, con posterioridad, a cualquier modalidad de coordinación social que tuviera como objetivo la regulación de la conflictividad”.

²² Bercovich, Néstor. Apuntes tomados del Consultor de la CEPAL en la presentación efectuada en el Seminario SECyT: “Conglomerados productivos, competitividad, desarrollo local e innovación” De las aglomeraciones territoriales a los sistemas productivos locales: el programa de fomento a APL en Brasil. Buenos Aires, oct 2005.

²³ En Tañski, Nilda et al. Elementos del capital social en la asociatividad. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de Administración ADM2010 Brasil, Set-2010, accesible desde www.admpg.com.br/2010/down.php?id=1289&q=1

ción²⁴. Se lo ha citado, en dicho trabajo, a Norman Uphoff (2003: 119) quien identifica dos clases de capital social: estructural (que proviene de estructuras y organizaciones sociales); y cognitivo (que consiste en estados psicológicos o emocionales). Este último tiene que ver con valores, actitudes y creencias tales como la equidad, la confianza, la solidaridad, la reciprocidad, la cooperación y la participación. El capital social estructural facilita la acción colectiva mutuamente beneficiosa, mientras que el cognitivo predispone a la gente a dicha acción.

El Capital Social estructural puede incrementarse deliberadamente, estableciendo más (y mejores) funciones, normas, precedentes y procedimientos, y ampliando las redes de contacto y comunicación entre las personas. Es decir, cuando hay procedimientos para llevar a cabo lo que pueden considerarse las cuatro funciones básicas de toda organización social: Adopción de decisiones, Movilización y gestión de recursos, Comunicación y coordinación y Solución de conflictos.

En casi todas las definiciones de Capital Social relevadas en el trabajo efectuado anteriormente, se puede observar la recurrencia del indicador "confianza" como parte importante del mismo. Son numerosos los estudios que demuestran que un alto grado de confianza social reduce los costes de cualquier tipo de transacción y facilita el flujo de información; entre individuos que interactúan constantemente la información fluye de manera más dinámica y rápida. También la "confianza" se suele utilizar entre otros indicadores, además del comportamiento cívico y la capacidad asociativa, cuando se vincula al capital social con el desempeño de las regiones y el funcionamiento de los mercados.

Por otra parte se genera un elevado capital social en las comunidades donde predomina la propensión cultural a organizarse y formar distintos tipos de grupos sociales. Esta capacidad asociativa favorece la participación, el intercambio y el hábito de llegar a acuerdos con amplio consenso.

Con respecto al liderazgo, Natera (2005: 764) describe que los líderes cumplen la función básica de proporcionar rumbo, impulso²⁵ o dirección a las estructuras de gobernanza y que para ello, remitiéndose a Bailey (1988: 2), estos diferenciados agentes cuentan con "el arte de reducir el caos para imponer una definición simplificada de una determinada situación", con la capacidad para detectar señales sobre problemas o demandas del entorno, a las que responden con la capacidad de resolver conflictos²⁶, como así también con la de orientar relaciones²⁷. Además, según Innerarity (2010) "constituye un interés reflexivo de toda gobernanza evitar la sobrecarga que se seguiría de adoptar liderazgos no compartidos".

2. ANÁLISIS DE LAS DETERMINACIONES TENDIENTES A ESTIMAR LA POTENCIAL CONDICIÓN DE GOBERNANZA DE ALGUNOS MIEMBROS DEL CONGLOMERADO DEL SECTOR, EN LA ZONA DEL ALTO PARANÁ

Se realizó un análisis cuantitativo aplicado a los resultados que emergieron de un previo análisis cualitativo, que consistió en la interpretación del discurso de una reducida muestra de empresarios del sector, entrevistados durante aproximadamente una hora cada uno. Esto permitió afirmar que las condiciones observadas dan por sentado que los empresarios reunirían (al momento en que se levantó la información) una importante cantidad de características y conductas necesarias para la gobernanza del grupo que surgiría luego de plantear la asociación entre estas empresas que integraban el conglomerado localizado en la zona de la Provincia de Misiones denominada Alto Paraná.

En los análisis, que se presentan a continuación, se tuvo en cuenta en primer lugar las recurrencias de determinadas características de las expresiones y luego se agruparon las mismas según distintas categorías. En primer lugar aparecieron un grupo de adversidades que percibieron los empresarios. Se notó que las mismas podían ser clasificadas

²⁴ Tañski, Nilda et al. Elementos del capital social en la asociatividad. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de Administración ADM2010 Brasil, Set-2010, pág. 5. Accesible desde www.admpg.com.br/2010/down.php?id=1289&q=1

²⁵ Así como en el análisis histórico (y no religioso) de los pasajes bíblicos de Jesús aparecen claramente las actitudes de denuncia y de anuncio, poniendo en evidencia a un problema con sus elementos constitutivos más relevantes, en la primera de ellas, e indicando por dónde encontrar la solución y con qué, en la segunda; Natera (2005) atribuye al impulso del líder la función de diagnóstico y prescripción de cursos de acción, y la función de movilización o búsqueda de apoyos.

²⁶ Dice Natera (2005) que "cuando se producen discrepancias entre varios actores en relación con la definición de un problema, la voz del líder -no necesariamente el que tiene la posición formal de autoridad- resultará crucial para resolver el conflicto en un sentido o en otro".

²⁷ Según Natera (2005) Los líderes contribuyen decisivamente a seleccionar, articular y configurar las demandas colectivas, en definitiva, a vertebrar su "capital social".

según los niveles de competitividad sistémica en micro, meso y macro; por otra parte se identificaron las percepciones hacia la cooperación (o no) entre colegas, como también respecto a la existencia de Capital Social en el territorio. Se relevaron expresiones acerca de la existencia de Conflicto en el territorio, como así también se pudo reconocer las características del empresario y/o la empresa.

En el Cuadro N° 1 se detallan las adversidades clasificadas según el nivel de competitividad sistémica (recordar que se trata de 12 casos). Cinco (5) de las diez (10) adversidades presentadas, se plantean a Nivel Micro lo que es un claro indicador de la preponderancia de la mirada local de estos agentes. Se decidió ubicar a la adversidad “no definida” en el Nivel Meso en forma arbitraria; en cambio las adversidades políticas y fiscal son netamente de este nivel ya que las expresiones se relacionan con lo atinente a un gobierno relativamente cercano, como lo es el provincial. Por su parte, las adversidades ocasionadas por inversiones extranjeras son netamente asociadas al Nivel Macro; y finalmente aunque es discutible, la adversidad por monopolio se ubica en el nivel Macro (habría que revisar cuidadosamente la documentación obrante en el Dictamen: 373/2003 del 16/12/03, correspondiente a la Concertación N° 400)²⁸.

Cuadro 1. Las 10 adversidades surgidas, clasificadas según el Nivel de competitividad sistémica

Adversidades		
Nivel Micro	Nivel Meso	Nivel Macro
de mercado interno	fiscal	por inversiones extranjeras
por actitud de colegas	política	por monopolio
por competencia desleal	no definida	
por escala		
naturalización de la competencia desleal		

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro N° 2 se presentan las 6 (seis) actitudes encontradas, relacionadas con la cooperación entre colegas, que se agruparon en actitudes positivas y negativas. Las 3 (tres) que resultaron positivas mostraron un equilibrio alentador ya que si tan solo una lo era ya hubiese permitido disponer

de un punto embrionario en donde se podría comenzar un proceso asociacionista. El hecho de contar con un 50% de los casos con esta característica, invita a suponer que el proceso asociativo cuenta con un sólido respaldo en uno de los elementos más destacable del Capital Social necesario para tal iniciativa.

Cuadro 2. Las 6 actitudes identificadas hacia la cooperación (o no) entre colegas

Positiva		Negativa
Fomenta la cooperación		No fomenta la cooperación
Naturalización de la cooperación	Cooperación	No orienta la cooperación
Cooperación horizontal entre Empresas		No valora el capital social

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro N° 3 se presentan ocho códigos que permiten asegurar que hay percepción mayoritaria de la existencia de Capital Social (CS) en el territorio, 4 (cuatro) de los cuales son rotundos y los otros evidencian que dicho fenómeno social es percibido como en proceso.

Cuadro 3. Las 8 identificaciones de la percepción de existencia de Capital Social en el territorio

Presencia de CS		En proceso
Promover el capital social		Establecimiento de relaciones de confianza
Usufructúa el capital social	Capital Social	Intento de comunicación interempresarial
Valora el capital social		Comunicación esporádica
Ventaja del capital social		Intercambio por actividad conjunta

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro N° 4 se presentan 4 (cuatro) codificaciones que se refieren a la detección de Conflictos en el territorio, por parte del empresario. Tres de estos códigos identifican la existencia de distintos grados de conflictos, mientras que uno no lo percibe como tal.

²⁸ http://www.mecon.gov.ar/cndc/dictamenes/dictamen-c400_completo.pdf

Cuadro 4. Las 4 codificaciones que se refieren a la existencia o no de conflicto en el territorio

Existencia de conflicto		Ausencia de conflicto
Naturalización del conflicto		
Conflicto interempresarial	Conflicto	Sin conflictos
Desconfianza del colega		

Fuente: Elaboración propia

Por último, en el Cuadro N° 5 se presentan 12 (doce) codificaciones que se refieren al reconocimiento de las características del empresario y/o la empresa que gerencia, encontrando mayoría significativa de los que se ven de forma positiva.

Cuadro 5. Las 12 codificaciones que se refieren al reconocimiento de las características del empresario y/o la empresa

Para la mejora		Positivas
		Posición en la cadena de valor
Justificación de su posición		Reconocimiento de su posición
Reconocimiento de carencia y reconocimiento de una limitación (2 códigos)		Reconocimiento de su ventaja
	Características	Dinamismo
Indiferenciación		Especialización
		Lidera por cantidad de productos
		Aceptar el desafío
		Usa intermediación

Fuente: Elaboración propia

3. CONCLUSIONES PARCIALES TRAS EL ANÁLISIS DEL DISCURSO DE ALGUNOS EMPRESARIOS DEL SECTOR FORESTO INDUSTRIAL MISIONERO, DESDE LA ÓPTICA DE LA GOBERNANZA

Los códigos con los que se lograron los resultados anteriores surgieron tras el análisis cualitativo que se consigna en el Anexo 1 y del cual se desprenden indicadores de la elocuencia de los entrevistados a través de la cantidad de *quotations* y el intervalo de los mismos (numeración de los párrafos), del poder de síntesis, al comparar la cantidad de códigos que emergieron frente a la cantidad de *quotations* (muchas expresiones resultan ser vacías), y de la riqueza de

las expresiones por la cantidad de memos. Para todos los casos el análisis se impuso desde cuatro códigos relevantes, llamados categorías, a saber: capital social, liderazgo empresarial, conflicto y capacidad para orientar relaciones interempresariales.

Las conclusiones parciales que se lograron para cada caso se consignan a continuación (como reiteración de lo que figura en el Anexo N° 1), y permitieron desde dos de los códigos relevantes anteriormente mencionados (capital social y liderazgo empresarial), efectuar un mapa y otro análisis posterior.

Caso 1: El entrevistado no presenta elementos del liderazgo empresarial que le permitan conducir a un grupo de empresas asociadas. Si bien valora y reconoce las ventajas que depara el capital social, reconoce la existencia de conflictos interempresariales. Las características que posee lo perfilan como seguidor, pero no como quien ahora esté en condiciones de liderar.

Caso 2: Presenta características similares al caso anterior ya que carece de elementos de liderazgo empresarial. En cuanto al capital social no solo lo valora, sino que obtiene ventajas del mismo, aunque no manifieste capacidad para orientar las relaciones. Todo esto lo constituye en un empresario que no puede liderar un grupo pero sí podría eventualmente integrarlo. No identifica conflictos interempresariales.

Caso 3: Presenta características similares al caso anterior ya que carece de elementos de liderazgo empresarial y reconoce esa carencia. Valora el capital social y lo utiliza, ya que manifiesta estar en contacto con otras empresas. Una de las vinculaciones relatadas se refiere a la participación en eventos deportivos. Relata los múltiples conflictos que mantiene con el gobierno, con el monopolio de AP, con la asimetría con Corrientes, debida a los dirigentes de Misiones.

Caso 4: No manifiesta características de liderazgo empresarial y lo reconoce. Reemplaza el capital social apelando a la intermediación de la Institución gremial, con lo que sustituye la incapacidad para orientar relaciones entre empresa y potencia, en un grupo reducido de 4 empresas. Las adversidades y conflictos que percibe se circunscriben a una multinacional que opera en el medio (AP).

Caso 5: Identifica una posición superior respecto a sus colegas y a partir de ahí ejerce un liderazgo en cuanto a la producción. Las relaciones interempresariales están obstaculizadas por una actitud de indiferencia respecto al fomento y a la orientación a la cooperación con otras empresas y esto

se ve reforzado por la desconfianza y el poco valor que le atribuye a la relación con los colegas.

Caso 6: Se reconoce como superior, en muchos aspectos, a todos sus colegas, explicita una actitud de mucho dinamismo. Por otra parte muestra que el mismo poder que ostenta no le permite crear nexos interempresariales, como tampoco valorar el capital social que eventualmente podría tener. Se basa en los intereses, desconfía de sus colegas y sólo cuenta con los familiares (otras empresas).

Caso 7: Este caso no se trata de un establecimiento de aserrío ni de manufactura de molduras, sino que es una carpintería que tiene por cliente al consumidor final. De ahí es que el liderazgo empresarial quede circunscripto a un entorno pequeño. Se manifiesta aislado de todo aquel que no sea familiar, por lo cual no orienta la cooperación ni valora el capital social.

Caso 8: No presenta, en sus manifestaciones, características de liderazgo empresarial. Se presenta como inferior a sus colegas. No valora la comunicación entre empresas, entre colegas y explicita como adversidad la competencia desleal, naturalizándola.

Caso 9: Presenta en varias oportunidades una 'racionalidad limitada' lo que implica que se observan varias contradicciones en el discurso. Por un lado su posición inferior respecto a las otras empresas, opone a su características más importantes; su rechazo al intercambio con colegas luego de una experiencia frustrada, versus la valoración del capital social como elemento importante del deber ser (lo deóntico). Además minimiza la idea de 'conflicto' cuando en realidad lo describe claramente, mostrando su existencia. La descripción de esta red, sumada a otras, donde se evidenciaba la actitud continuamente variable y maniquea se presta para presentarlo como un empresario con pocas posibilidades de pertenecer o conformar una red.

Caso 10: Explicita la carencia total de liderazgo empresarial, como también incapacidad para orientar interacciones empresariales, y desinterés en abordar lo referente al capital social. Para explicar la percepción que posee del negocio utiliza la metáfora de la guerra.

Caso 11: La posición de liderazgo empresarial que ocupa es parcial, se limita al alto rendimiento por el tipo de madera que emplea (liderazgo en precios). No muestra capacidad

para orientar las interacciones empresariales, pero valora y usufructúa el capital social.

Caso 12: Muestra una posición indiferenciada del resto lo que le da un escaso liderazgo empresarial, pero se potencia en cuanto a la capacidad para orientar relaciones interempresariales, ya que valora y usufructúa del capital social, y manifiesta poseer un bajo nivel de conflicto.

El estudio individual y el trazado de un mapa de posiciones de tan sólo dos ejes que, de cierto modo, representan las dos categorías²⁹ con que se simplificó el análisis cualitativo general del grupo explorado, permitió observar que ningún caso de los entrevistados acreditó las condiciones pretendidas. En efecto, en la parte superior izquierda del Mapa de Posición anterior (Gráfico N° 1) se localizaron dos casos (identificados con los números 2 y 12) con Valorización y Utilización plena del Capital social, sin embargo contaban con poco o escaso Liderazgo empresarial. Una situación inversa se presenta en la parte inferior derecha del mismo gráfico, en donde se registraron dos casos (identificados con los números 5 y 6) con alto nivel de Liderazgo empresarial pero con muy reducida percepción del Capital Social (con lo cual no lo valora ni lo utiliza). Un solo caso (el N° 1) acreditó los dos componentes (Liderazgo empresarial y valorización y utilización del Capital social) pero no lo hizo con la intensidad suficiente como para maximizar en ambos simultáneamente.

CONCLUSIONES

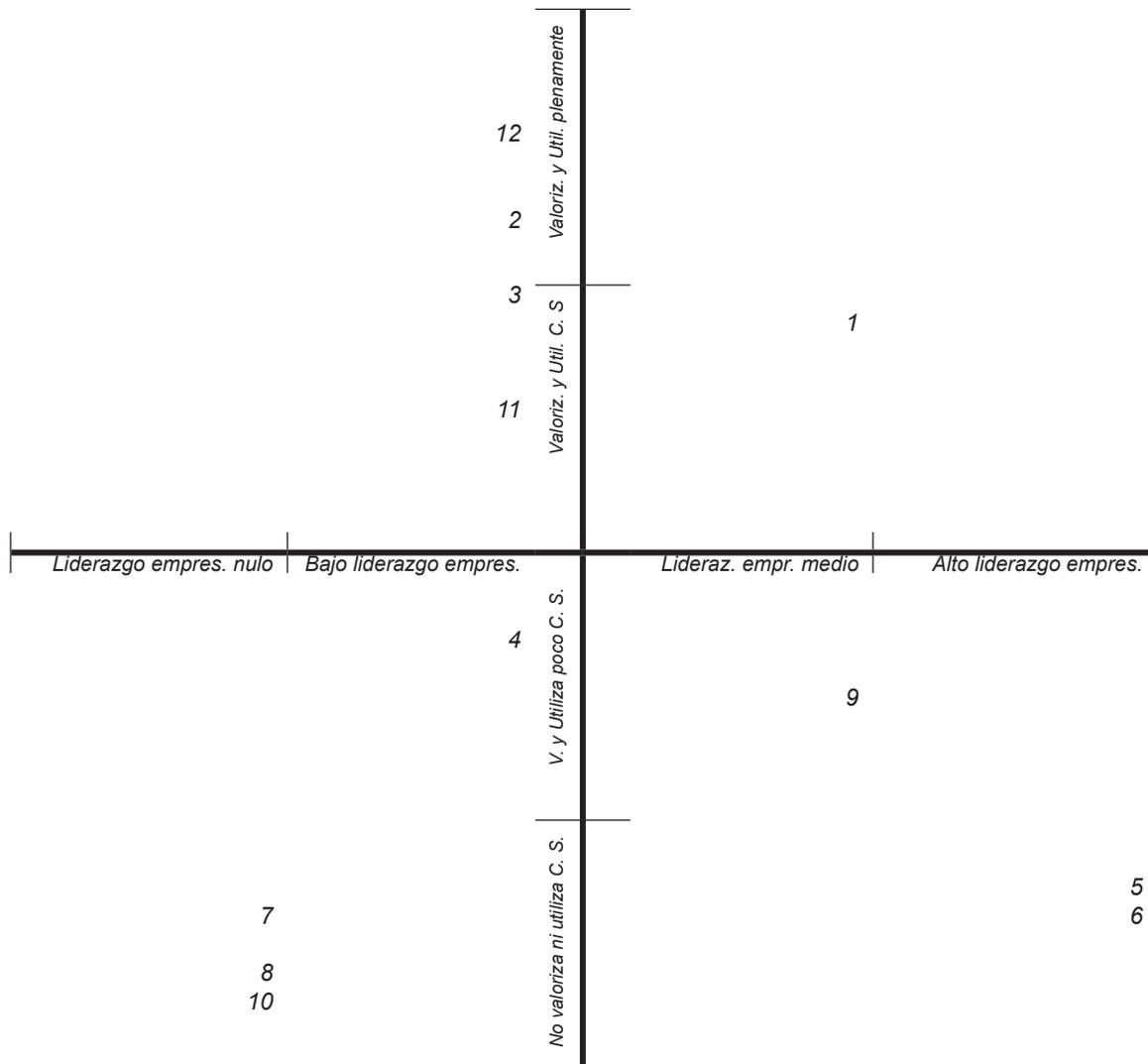
En este trabajo se había planteado medir la gobernanza (como uno de los elementos que harían factible la asociatividad) entre algunos agentes, y sus empresas, del sector foresto industrial de Misiones. Se trataba de la potencial organización de la estructura de asociados con miras a elevar las condiciones de competitividad desde la cooperación.

Para tal fin se realizaron, luego del enmarcamiento teórico, determinaciones tendientes a estimar dicha potencial condición de gobernanza entre actores del conglomerado del sector, en la zona del Alto Paraná. En un primer momento se contabilizaron los resultados generales que emergieron como códigos, tras aplicar una metodología cualitativa, en una reducida muestra de empresarios del sector, se dio por sentado que alcanzaban a reunir una cantidad significativa de características y conductas necesarias para la pretendida gobernanza del grupo que surgiría luego de plantear la asociación entre las empresas.

²⁹ Se recuerdan los enfoques expresados en página 10 al respecto: a) el contextual de estos agentes, centrado en el capital social como elemento "estructural" en el territorio; y b) el propio de los agentes, centrado en el liderazgo de los actores que se manifiesta por las características de conductor y guía y por la capacidad manifiesta de cada uno de ellos para: detectar señales sobre problemas o demandas del entorno, resolver conflictos y orientar relaciones, tanto para sí como para sus empresas.

Mapa de posición de los valores atribuidos a cada una de las categorías seleccionadas, con el fin de medir distancias entre casos.

Gráfico N° 1: Mapa de Posición.
(Posición de los 12 casos según los ejes escogidos)



Fuente: elaboración propia. Construido a partir de las conclusiones parciales de cada caso, logradas en el análisis efectuado con Atlas-ti a partir de dos ejes (liderazgo empresarial y valorización y usufructo del capital social estructural).

Sin embargo, según el análisis individual, graficado en el mapa de Posición (Gráfico N° 1), queda en evidencia que ningún caso de los entrevistados acreditó los extremos de las condiciones pretendidas, vale decir con altos niveles de Liderazgo empresarial y alta percepción del Capital Social, simultáneamente. Dicho de otro modo: salvo los tres casos ubicados a la izquierda y debajo del Gráfico N° 1 (identificados con los números 7, 8 y 10), los restantes están en condiciones, según las categorías estudiadas, de ser partícipes de un grupo de empresas asociadas con el fin de competir en sus actividades comerciales, cooperando. Tal cooperación en

competencia persigue el propósito de elevar la competitividad del conglomerado en el territorio descrito, manteniendo las condiciones de gobernanza. Lamentablemente no se ha podido identificar aún quién (o quiénes, si el liderazgo fuere compartido) pueden liderar dicho grupo.

Se puede apreciar de lo expuesto anteriormente que los casos 5 y 6 poseen solamente los valores más alto de liderazgo, por lo tanto deberían desarrollar la percepción del beneficio del capital social estructural, participando de iniciativas que incentiven acciones conjuntas, tales como instancias

de capacitación y transferencia de tecnología tanto duras como blandas, compras centralizadas de bienes y servicios especializados, conformación de entidades crediticias para el sector, enriquecimiento de las actividades gremiales empresarias locales, etc. Es fundamental que participen en esas iniciativas, en primer término los empresarios más dinámicos y con mayor liderazgo empresarial ya que eso motiva, sensibiliza e incentiva al resto.

No resultará tan sencillo para los casos 2 y 12 que ya cuentan con la alta percepción de capital social, pero no acreditan un liderazgo empresarial destacado, que suele demandar varios años de desarrollo, sin dejar de tener en cuenta, para tal fin lo recomendado por Natera Peral (2005) e Innerarity, D. (2010).

Se registran varias razones contextuales que impiden la emergencia de alguna forma de gobernanza más evidente, entre las que se pueden distinguir tanto por el análisis de las expresiones como de las omisiones, las siguientes:

- a) la concentración del poder empresarial en el territorio (muy pocas empresas procesan madera en aproximadamente la mitad del volumen que corta la multinacional Alto Paraná),
- b) la fragmentación, dentro de las estructuras gremiales empresariales, tiene el mismo perfil que lo que ocurre en las cooperativas, clubes sociales y deportivos, colegios y consejos profesionales y cualquier otra entidad social de provincias con bajo nivel de desarrollo, que se muestra propicia para el lanzamiento de candidatos políticos. Si a esto se suma que las entidades intermedias, en algunas ocasiones, no son eficientes, no reunirían las mínimas condiciones para poder desarrollar una gobernanza moderna, en términos de Mayntz (2001).
- c) La comunidad de madereros, en el territorio estudiado, todavía no se perfila como una sociedad de intereses priorizados y dirigidos en forma orgánica para que sea considerada como suficientemente desarrollada y organizada. Si bien están nucleados en una entidad gremial empresaria que cumple su fin declamado, el hecho de que no haya otras entidades con las cuales puedan hacer alianza y, por el contrario, se mantienen enfrentados como grupos a veces hostiles, actuando mecánica y no orgánicamente, no da lugar a la integración social y cultural que les permita hacer realidad la estrategia de 'ganar ganar', propia del sistema de cooperación para que surja la "buena" gobernanza. Por el contrario, al considerarse adversarios en varias ocasiones (por ejemplo, y sólo por citar un caso, cuando se registraron algunas actitudes de enfrentamiento entre el gremio empresarial y el gremio de obreros madereros),

aparece una vocación de dominio mutuo que distrae los propósitos profundos de cada organización.

- d) Otra razón contextual lo constituye el hecho de que, como consecuencia de lo enunciado en el punto anterior, las relaciones no se definen ni conforman en base a un consenso y aprendizaje colectivo por lo cual no se generan estrategias con algún grado de unificación (en algunos casos, ni siquiera se detectaron formulaciones de estrategias individuales).

REFERENCIAS

- Bailey, F.G. (1988). *Humbuggery and Manipulation. The Art of Leadership*. Nueva York: Cornell University Press.
- Bercovich, N. (2005). Conglomerados productivos, competitividad, desarrollo local e innovación, *De las aglomeraciones territoriales a los sistemas productivos locales: el programa de fomento a APL en Brasil*. Buenos Aires, Seminario SECyT. Octubre.
- Bulmer, S. (1994). The Governance of the European Union: a New Institutional Approach. *Journal of Public Policy* 13, pp. 43-56.
- Carmona, R.R. (2006). *Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: Elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo* Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Accesible desde: <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Carmona.pdf>
- Chaqués, L. (2005). *Redes de políticas públicas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Comisión de Gestión de los Asuntos Públicos Mundiales (1995). *Nuestra comunidad global: informe de la comisión de gestión de los asuntos públicos mundiales*. Madrid. Alianza Editorial.
- Hirst, P. (2000). Democracy and Governance. En Pierre, J. (ed.) *Debating Governance. Authority, Steering and Democracy*. Oxford: Oxford University Press, pp. 13-35.
- Innerarity, D. (2010). *La Gobernanza de los Territorios Inteligentes*. 2010. Accesible desde: http://www.estrategiag20.net/upload/documentos/eu/pdf/Daniel_Innerarity%252C_Territorios_inteligentes.pdf
- Kickert, J. M.; Klijn, E. y Koppenjan, J. (1997). *Managing Complex Networks: Strategies of the Public Sector*. Londres: Sage.
- Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: Government-Society Interactions*. London, Sage.

- Kooiman, J. y Van Vliet, M. (1993). Governance and Public Management. En *Managing Public Organizations*, compilado por K. Eliassen y J. Kooiman. Londres. Sage.
- Lechner, N. (2000). Desafíos de un Desarrollo Humano: Individualización y capital social" en *Instituto Internacional de Gobernabilidad Instituciones y Desarrollo N°7*, Accesible desde: <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Desafio%20del%20desarrollo%20humano%20por%20Lechner.pdf>
- Mayntz, R. (1998). New Challenges to Governance Theory. *Jean Monet Chair Papers* No. 50, European University Institute.
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. En *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 21. Oct. Caracas. Traducido del inglés por Marie Gamondes-Tulian. Título original: "The State and civil society in modern governance.
- MDGD. (1997). Reconceptualizing Governance. *United Nations Discussion Papers, Management Development and Governance Division*. Núm. 2.
- Metcalfe, L. (1995). La Comisión Europea como una organización red, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 4.
- Ministerio de Economía de la Rep. Argentina. *Dictamen: 373/2003 del 16/12/03, correspondiente a la Concertación N° 400*. Accesible desde http://www.mecon.gov.ar/cndc/dictamenes/dictamen-c400_completo.pdf
- Natera, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología* 67, núm. 4. Octubre - diciembre, pp. 755 - 791. México, D. F. 2005. Accesible desde <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-4/RMS005000404.pdf>
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, Mass: Cambridge University Press.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in Modern Italy*. Princeton (N. J.): Princeton University Press.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.
- Rosenau, J. y Czempiel, E.O. (1992). *Governance without Government: Order and Change in World Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stoker, G. (1998). El buen gobierno como teoría: cinco propuestas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales* 155, pp. 3-35.
- Stoker, G. (1998). *The New Management of British Local Governance*. Londres. MacMillan.
- Streeck, W. y Schmitter, P. (1985). *Private Interest Government. Beyond Market and State*. Beverly Hills: Sage.
- Tañski, N. et al. (2000). *Elementos del capital social en la asociatividad*. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de Administración ADM2010 Brasil, Set, pp. 5. Accesible desde www.admpg.com.br/2010/down.php?id=1289&q=1
- Tañski, N. et al. (2010). *Variables que facilitan las condiciones de asociatividad y la eventual conformación de clúster entre las PyMES foresto-industriales de la Provincia de Misiones*. Posadas. Inédito.
- Uphoff, N. (2003). El capital social y su capacidad de reducción de la pobreza. Cap. IV". En Compiladores: Raúl Atria (CEPAL); Marcelo Siles (MSU); Irma Arriagada (CEPAL); Lindon J. Robison (MSU); Scott Whiteford (MSU). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Equipo de trabajo CEPAL - Universidad del Estado de Michigan (MSU). Santiago de Chile. Enero.
- Velásquez, E. (2006). *La Gobernabilidad y la gobernanza de la seguridad ciudadana. Hacia una propuesta operacional*. Colombia. Fundación Método. Documento 48, Noviembre 15 de Borradores de Método. No 48 Noviembre 15 de. Colección Evaluación. Accesible desde 2007. http://www.securitytransformation.org/images/documentos/318_Gobernabilidad_y_gobernanza_de_la_seguridad_ciudadana.pdf
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, vol. 22, 1. pp. 25-53.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press.
- Zurbriggen, C. (2004). Las redes de políticas públicas. Una revisión teórica". *Colección de Documentos*. Institut Internaciional de Governabilitat de Catalunya. Disponible en: www.iigov.org/documentos; también en <http://www.scribd.com/doc/39663653/0015-Zurbriggen-Redes-Politic-Publicas>.