



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES

Licenciatura en Ciencia Política

Orientación en Administración y Planificación Públicas

TESINA

“Prácticas asociativas y organización institucional en el cooperativismo agropecuario argentino. El caso de la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda. (2002-2013)”

Alumno:

Santiago Venturini

Directora:

Dra. María Elena Nogueira

Rosario, febrero de 2015

Agradecimientos

A mis padres, Efrén y Ana, por confiar enteramente, y darme la oportunidad de forjar mi futuro a través de una carrera universitaria que, junto a los valores que me transmiten, es ya una herencia invaluable.

A mis hermanos y hermanas, y personas especiales que acompañaron mi vida como estudiante residente en Rosario, con quienes compartí horas e histerias de estudio y momentos de ocio excepcionales, y me alentaron emocional y académicamente.

A mis amigos, “los de siempre”, y los grandes amigos que hice a lo largo de estos años, que llenan la vida de alegría; y a los compañeros de facultad, con los que aprendí y compartí buenos momentos.

A mi directora de tesina, Dra. María Elena Nogueira, por acompañar con gran dedicación esta investigación desde sus inicios, alentarme y respetar mis tiempos de maduración académica.

A la Cátedra de Estructura Social, por alentar el estudio de temas como el que ocupa a la presente investigación, y darme la posibilidad de incursionar en la docencia.

Al Equipo de trabajo del proyecto “La gestión de la asistencia social en Rosario. Aportes para un estudio comparativo”, por darme la posibilidad de iniciarme en la investigación.

A todos los entrevistados para la presente tesina, por su predisposición a colaborar con la misma.

Índice

<i>Resumen</i>	1
<i>Introducción: presentación general y aspectos metodológicos</i>	2
1. Capítulo 1: Antecedentes de la temática. Evolución del movimiento cooperativo y principales líneas de indagación. Contextualización de la investigación.	5
1.1 El RSA Agroexportador Primario (1880-1930)	7
1.2 El RSA Sustitutivo de Importaciones (1930/1975)	12
1.2.1 Período 1930-1944	12
1.2.2 Período 1945-1955: estrategia justicialista	14
1.2.3 Período 1956-1976: estrategia desarrollista	17
1.3 El RSA de Apertura y Desregulación (1976-2001)	18
1.4 La Pos-Convertibilidad (2002-...)	25
1.5 Recapitulación	33
2. Capítulo 2: Marco teórico	35
2.1 Definición de cooperativa agropecuaria	35
2.2 Aportes desde la teoría de la acción colectiva para el estudio del cooperativismo	39
2.3 Estructura cooperativa: contexto y configuraciones organizacionales	47
2.3.1 Organización Institucional Consecuente (OIC)	49
2.3.2 Organización Institucional Paradojal (OIP)	50
2.3.3 Organización Institucional en Mutación (OIM)	51
2.4 Principios de organización y componentes de la institucionalidad cooperativa	52
3. Capítulo 3: Análisis de caso, la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda.	63
3.1 Presentación del caso	63
3.2 Evolución	65
3.2.1 Fundación y consolidación hacia el final del RSA Agroexportador primario	65

3.2.2	El desarrollo agroindustrial de la UAA durante el RSA de Sustitución de Importaciones, 1930-1975	71
3.2.3	Crisis y reconversión ante el RSA de Apertura y Desregulación, 1976-2001	80
3.3	Estructuración de las prácticas asociativas cooperativas agropecuarias desde la perspectiva de la acción colectiva. La UAA en el contexto de la Pos-convertibilidad	86
3.3.1	La UAA como caso de acción colectiva: la tensión entre el interés de grupo y el individual	94
3.3.2	Entre el deber hacer y el poder hacer: reglas, incentivos selectivos y condiciones estructurales	98
3.3.3	Dimensiones subjetivas de la acción colectiva: capital social e identidad social	108
3.3.4	La Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda (JACCA). Un termómetro para medir tendencias en el plano de la dirigencia cooperativa	113
3.4	La configuración organizacional cooperativa de la UAA: una estructura en mutación	117
3.4.1	Sistema de participación y control	118
3.4.2	Organización del trabajo	120
3.4.3	Organización de los servicios	121
3.4.4	Sistema de capitalización	122
3.4.5	Modalidades de articulación con la cadena de valor	123
4.	Conclusión	126
5.	Bibliografía	130
6.	Anexo. Lista de entrevistados	137

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1: Cantidad de cooperativas y asociados en Argentina, 1937/1946 _____	13
Cuadro N° 3: Cantidad de cooperativas y asociados en Argentina, 1951/1972 _____	18
Cuadro N° 4: Cooperativas agropecuarias activas en Argentina, 2010 _____	29
Cuadro N° 5: Indicadores de situación patrimonial y financiera de las cooperativas agropecuarias argentinas, años 1998 y 2007/2010, en millones de dólares _____	30
Cuadro N° 6: Indicadores de actividad económica de las cooperativas agropecuarias argentinas, años 1998 y 2007/2010, en % sobre el total del país _____	31
Cuadro N° 7: Principales componentes de la institucionalidad cooperativa _____	56
Cuadro N° 8: Estado de situación económica de la UAA en relación al movimiento cooperativo argentino al año 2007 _____	87
Cuadro N° 9: Volumen de comercialización agropecuaria de la UAA en relación al movimiento cooperativo argentino al año 2007 _____	88

Índice de Gráficos

Gráfico N° 2: Evolución económica de la UAA, 2002/2013 _____	89
Gráfico N° 3: Volumen de comercialización de granos UAA, 2002/2013 _____	89
Gráfico N° 4: Volumen de comercialización de oleaginosas UAA, 2002/2013 _____	90
Gráfico N° 5: Comparación de productos agrícolas liquidados por la UAA, 2002/2013 _____	90
Gráfico N° 6: Evolución del número de asociados _____	93

Resumen

La presente tesina indaga en las configuraciones que han ido adquiriendo las prácticas asociativas cooperativas en el agro argentino, especialmente a partir del nuevo patrón de crecimiento económico de Pos-Convertibilidad vigente desde 2002.

Teniendo en cuenta las condiciones que los regímenes sociales de acumulación imponen en el desarrollo de las cooperativas agropecuarias en tanto agentes económicos y sociales, consideramos la relación que se establece entre aquellos y las configuraciones que adquieren las prácticas asociativas cooperativas y los modelos organizacionales ensayados por estas entidades.

Desde los aportes de la teoría de la acción colectiva y los estudios de modelos organizaciones cooperativos, se procede al análisis de dichas relaciones a partir de un estudio de caso representativo del cooperativismo agropecuario argentino: la Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada, en el período 2002-2013.

Como resultados de la investigación se reconoce una continuidad en la composición de las prácticas asociativas cooperativas agropecuarias entre el régimen social de acumulación de Convertibilidad y el nuevo patrón de crecimiento de Pos-Convertibilidad.

Palabras clave: Prácticas Asociativas Agropecuarias – Institucionalismo Cooperativo – Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada

Introducción: presentación general y aspectos metodológicos

A lo largo de más de un siglo de existencia en Argentina, las cooperativas agropecuarias han evolucionado al compás de las transformaciones en el contexto económico, social y político en el que operan. Pero la supervivencia y el desarrollo que han logrado algunas de ellas han implicado procesos de auto-transformación de sus ‘modelos organizativos cooperativos’ a fin de poder permanecer activas.

En estas circunstancias, allí donde hoy existe una cooperativa agropecuaria, de larga data al menos, sus maneras de practicar el cooperativismo no son las mismas que hace 40 años atrás, incluso que hace 20 años. Pueden observarse cambios distinguibles en los modos de operar productiva y comercialmente, en los relacionamientos con los socios y los no socios, y en las estrategias de inserción al mercado y organización de sus funciones, con una notable ampliación de las mismas hacia áreas de interés vitales hoy para cualquier productor como ser capacitación, innovación, desarrollos productivos, etc. En definitiva las prácticas cooperativas se han transformado.

En este contexto se perciben entonces cambios significativos en los modos de ver, de concebir el ser y hacer cooperativos. Esta tesina tiene como objetivo general describir y analizar las prácticas asociativas cooperativistas manifestadas en el movimiento cooperativo agrario en el período 2002-2013. Esto se abordará a partir de un estudio de caso: la ‘Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada’ (en adelante UAA). Por su parte los objetivos específicos son conocer las modalidades de relacionamiento de la cooperativa con productores socios y no socios, caracterizar las relaciones horizontales entre los socios de la cooperativa y de estos con otros productores no socios, profundizar en las relaciones interinstitucionales de la cooperativa, e, indagar el accionar de la Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda en relación al quehacer de la UAA.

La elección del caso empírico, constituido por la UAA y sus asociados, nos permitirá constatar cuál es el grado de desarrollo que estas transformaciones que aludimos están adquiriendo, hacia qué rumbos se dirigen y qué consecuencias están provocando allí donde se vuelven concretas y cotidianas. Esta cooperativa en particular posee ciertas características que la hacen objetivamente interesante y relevante a la hora de pensar en un caso testigo en relación a los fenómenos que se pretende observar. La UAA tiene ya

95 años de actividad, congregando alrededor de 1900 productores agropecuarios del norte santafecino, extendiendo su influencia hacia las provincias de Santiago del Estero, Chaco, Formosa, Corrientes y, recientemente, Salta.

Así, es innegable el peso económico y social que esta cooperativa tiene, además de la capacidad a lo largo de décadas para atravesar y superar las más diversas etapas sociales, económicas y políticas del país. Por otro lado, la frondosidad de su entramado institucional -plasmado en las Unidades Zonales (núcleo de reunión de los productores socios), las Comisiones Asesoras, el Consejo Asesor, la Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda, y finalmente la participación de la UAA en la Asociación de Cooperativas Argentinas y en la Confederación Intercooperativa Agropecuaria-, la hace un referente obligado para entender el influjo que esta institución tiene en el quehacer productivo y social cotidiano de quienes se hallan asociados directa e indirectamente a la misma. Por todas estas condiciones es, entonces, un caso del cual se puede extraer una rica referencia acerca de las características que están asumiendo las prácticas asociativas agrarias.

Desde esta perspectiva, hemos optado por una estrategia metodológica de carácter cualitativo. Ello se debe, por un lado, al objetivo central que se persigue, el cual remite a explorar la cuestión de las prácticas asociativas cooperativas desde una óptica analítica interpretativa de comportamientos colectivos, y, por otro lado, por implicar para el cumplimiento de dicho objetivo el estudio de un caso de análisis simple como es la UAA.

Por ello, nos hemos valido de fuentes de información primaria y secundaria. En el primer caso hemos conducido doce entrevistas en profundidad a informantes claves de la organización bajo estudio¹, como así también un *focus group* con los miembros de la Comisión Directiva de la Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda. Dichas entrevistas fueron realizadas en los años 2011² y 2014. En relación a las fuentes de información secundarias procedimos al uso de datos estadísticos para contextualizar variables relevantes para el análisis, como también documentación institucional de la

¹ Todos los entrevistados son o fueron productores agropecuarios socios de la UAA, de distintas edades y titulares de explotaciones agropecuarias de diverso tamaño. Algunos de ellos se desempeñan en funciones del Consejo de Administración, otros han formado parte del mismo en otros períodos históricos, y algunos no lo han sido nunca.

² En ocasión de la realización de un trabajo preliminar de la tesina.

UAA que nos permitió referir elementos de su evolución socioeconómica y organizacional.

El desarrollo de la investigación se expone en 3 capítulos. En el Capítulo 1 presentamos los contextos socioeconómicos que dieron marco al desarrollo del cooperativismo agropecuario en Argentina, periodizados desde la categoría de régimen social de acumulación. Además, resaltamos las principales dimensiones de análisis que han puesto de relieve para su estudio los autores que abordan la temática.

En el Capítulo 2 desarrollamos las variables teóricas que guían el análisis del caso bajo estudio. Nos hemos valido fundamentalmente de los aportes de teoría de la elección racional para el estudio de la acción colectiva, y de los estudios de reingeniería organizacional cooperativa.

El Capítulo 3 presenta los resultados del análisis del caso desde la perspectiva teórica propuesta. En primer término, describimos la evolución histórica de la UAA; en segundo término, destacamos las circunstancias que animan la acción colectiva desarrollada en torno a la misma; y, en tercer término, analizamos las características que la configuración organizacional de la cooperativa ha ido adquiriendo en la última década.

Finalmente, en el apartado dedicado a las Conclusiones, se retoman los aspectos más importantes del análisis realizado y se muestran, en el contexto de las transformaciones descriptas, ciertas continuidades en la lógica de las prácticas asociativas en el último tiempo.

1. Capítulo 1: Antecedentes de la temática. Evolución del movimiento cooperativo y principales líneas de indagación. Contextualización de la investigación.

Desde la década de 1990 se ha renovado el interés por el estudio del cooperativismo agropecuario. El disparador de esta atención se debe a los efectos que el régimen social de acumulación³ (RSA) de apertura y desregulación generó en el sector agropecuario y, específicamente, en las asociaciones cooperativas del mismo. Se constata en primer lugar la expulsión del sistema económico de pequeños y medianos productores que conforman la base social del cooperativismo agropecuario, y de las propias entidades cooperativas y, en segundo lugar, la transformación que las cooperativas agropecuarias atraviesan, a partir de este período, en relación a patrones y modelos de acción hasta el momento reconocidos por los actores involucrados.

En este sentido, han proliferado los abordajes desde diferentes disciplinas como la sociología, la historia, la economía, el derecho y la antropología. Desde esta diversidad de aproximaciones se produjeron resultados muy bien logrados, aunque no precisamente integrados. Distintos investigadores desde diferentes centros académicos se han enfocado en el análisis de numerosas dimensiones relacionadas con las cooperativas agropecuarias y los procesos de cambio que vienen experimentando en las últimas décadas.

³ José Nun define el concepto de *régimen social de acumulación* como el “conjunto complejo de las instituciones y de las prácticas que inciden en el proceso de acumulación de capital, entendiendo a este último como una actividad macroeconómica de generación de ganancias y de toma de decisiones de inversión” (Nun, 1987: 37). El autor indica que, como formación institucional compleja, el RSA “da especial saliencia a determinados actores y prácticas, que establece condiciones de recepción más favorables para ciertos discursos que para otros, y en cuyo contexto comienzan a cobrar sentido, por eso mismo, oposiciones y luchas que las restantes redes de relaciones también presentes pueden inhibir o potenciar” (1987: 42). De acuerdo a Nogueira, este concepto “permite conjugar la importancia de aspectos políticos y sociales: del régimen político y las instituciones, con los de tipo estructural o más vinculado a lo económico siendo, ambos, clave en la interpretación de los distintos fenómenos que se reproducen al interior del capitalismo” (2010: 4-5). En este sentido, se trata de un concepto pertinente para “contextualizar problemáticas, fragmentar los espacios temporales y analizar estrategias políticas y económicas de intervención” (Nogueira, 2010: 2). Estructuramos así la exposición bibliográfica y el análisis de la evolución del movimiento cooperativo argentino en tanto fenómeno, a partir de los contextos de sentido que nos permite construir el concepto de RSA, entendiendo que los componentes económicos, sociales e institucionales que fue asumiendo el movimiento no obedece a un desarrollo lineal y autónomo, sino a interrelaciones con factores políticos y económicos de mayor nivel en el plano nacional, y en función de este en el plano internacional.

En este estudio nos centraremos en aquellas dimensiones sobre las cuales ha habido mayor interés y producción bibliográfica en Argentina en los últimos 30 años⁴. La mayoría de la bibliografía se sitúa en clave diagnóstica y descriptiva, tratando de dar cuenta del estado de situación del movimiento cooperativo agropecuario en relación a distintas variables de interés en diferentes períodos y contextos.

Hemos optado por recuperar la bibliografía que permite reconstruir la evolución del movimiento cooperativo argentino y las principales discusiones que ha suscitado en períodos temporales demarcados por las características que fueron asumiendo en Argentina los diferentes RSA reconocibles en su historia. Teniendo en cuenta que hay distintos enfoques sobre la determinación de los períodos y momentos de quiebre y surgimiento de los distintos RSA (Chiroleu *et al.*, 2000), en función de las características que presenta la evolución del cooperativismo agropecuario en Argentina y, a los fines de este trabajo, hemos optado por una selección temporal que nos permita hacer foco en grandes contextos. Debido a ello, asumimos la periodización de los RSA de Lattuada *et al.* (2011), remitiéndonos luego a marcar dentro de los mismos determinados subperíodos según si los mismos nos permiten inferir relaciones más o menos estrechas entre el macro-contexto político y económico y el movimiento cooperativo agropecuario argentino, a la vez que nos introducen en las principales

⁴ Es importante destacar que el cooperativismo agropecuario ha merecido la atención académica y gubernamental desde sus orígenes, y que la producción bibliográfica referente al mismo también posee larga data. Sin embargo, la indagación bibliográfica indica que la realización de estudios que trasciendan los objetivos de publicidad y promoción de los principios cooperativos y del modelo organizativo para la inserción y gestión comercial de este tipo de entidades, permitiendo problematizar otras dimensiones, son más bien recientes. Por otro lado, cabe reconocer la dificultad que existe para procurar bibliografía previa a la década de los '90. De todo modos, y aunque no constituyen objeto minucioso de este estudio, hay dos referentes en el estudio académico del cooperativismo agropecuario argentino que han marcado verdaderos precedentes en la materia. Se trata de los libros "Cooperativismo Agrario Argentino" de Dante Cracogna (1968), y "Quince años en el cooperativismo agrario argentino, 1953-1968" de Mario Yuri Izquiero (1972).

Cracogna analiza los orígenes, el estado contemporáneo y las perspectivas de reestructuración del movimiento hacia fines de la década del '60. A partir de un claro interés por identificar y clasificar las distintas expresiones de cooperativismo agropecuario en el país, recorre las diferentes dimensiones que remiten al mismo: su extensión social y económica a partir de estadísticas, su estructuración institucional, la legislación atinente y la doctrina cooperativa. También se detiene en la presentación y estudio de dos de los casos más relevantes de federaciones de cooperativas, la Asociación de Cooperativas Argentinas Coop. Ltda. (ACA) y la Fábrica de Mantecas SanCor C.U.L (SANCOR), y de la única entidad de tercer grado, la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO). El libro procura claramente dar sustento a la opción por el proceso de reestructuración que permitiera racionalizar hacia arriba la estructura institucional cooperativa, evitando duplicidades y así la pérdida en la capacidad de inserción en los procesos productivos y el volumen del negocio agropecuario.

Por su parte, Izquiero demuestra un interés especial por calcular con precisión la evolución del número de cooperativas agropecuarias y de asociados a las mismas. Para mayor detalle de su contribución, ver Lattuada, M. y Renold, J.M. (2004). "El cooperativismo agrario ante la globalización: un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional". Buenos Aires: Siglo XXI.

preocupaciones de investigación que han tenido los estudiosos del tema para cada contexto.

1.1 El RSA Agroexportador Primario (1880-1930)

En tanto movimiento social y económico arraigado al desarrollo de la Argentina moderna, el cooperativismo agropecuario ha sido objeto del análisis histórico pretendiendo identificar los factores que contribuyen a su origen y desarrollo en el país. En este sentido es claro que, nacido al calor de la expansión agrícola propiciada por el modelo agroexportador, hubo dos conjuntos de factores que determinaron su desarrollo:

- a. La base identitaria, idiosincrática e ideológica de quienes fundaron el movimiento cooperativo argentino, determinada por la influencia inmigratoria. Como señala Mateo, “las causas del surgimiento del cooperativismo en la Argentina son variadas pero, sin duda, entre ellas, la cuestión inmigratoria aparece como elemento gravitante” (2005: 3).
- b. Los factores de desprotección social, económica y financiera de los productores, debido en primer lugar a la ausencia de políticas públicas que promuevan el cooperativismo en cualquiera de sus formas y, en segundo lugar, a las condiciones de la estructura agraria, de explotación y comercialización imperantes en el agro pampeano, caracterizadas fundamentalmente por la apropiación de la renta de los pequeños y medianos productores por parte de actores monopólicos, como arrendadores, proveedores de insumos y acopiadores.

Si hay, entonces, un elemento determinante que contribuyó al desarrollo del cooperativismo en la Argentina de fines del siglo XIX y principios del XX, éste lo constituye la inmigración, y junto a ella las ideas de desarrollo social inspiradas en el socialismo utópico extensamente arraigado en la Europa del siglo XIX. Inicialmente este pensamiento se afianzará en las colonias agrarias contribuyendo a la creación de innumerables asociaciones mutuales y cooperativas de seguro, que los inmigrantes judíos, alemanes, franceses, italianos y españoles fundarán tempranamente con objetivos de autoprotección y preservación.

Los inmigrantes europeos que se insertan en el medio agrario desde fines del siglo XIX intentan replicar algunas de las formas de organización y acción colectiva que habían conocido en sus lugares de origen y que en cierto modo

retroalimentan su identificación y pertenencia regional, generándose un ejemplo fraternal entre inmigrantes de distintas etnias: italianos y españoles que se destacan en el mutualismo, alemanes del Volga y judíos promotores del cooperativismo. Doctrina inglesa, experiencia alemana e ideología socialista constituye los tres pilares del movimiento cooperativo argentino. (Mateo, 2005: 3-4)

El cooperativismo apareció en Argentina en las últimas décadas del siglo XIX, con una fuerte impronta mutualista. En el caso de las zonas rurales las que se establecieron fueron las cooperativas agropecuarias y las de seguros. Estas últimas nacieron para cubrir los riesgos de la actividad agrícola, aunque con el transcurso del tiempo se ha ido ampliando el objeto social de las entidades del sector (Schaposnik *et al*, 2005: 46).

Podemos destacar entonces que en sus orígenes, el fenómeno cooperativo, no tuvo una base realmente estructurada, sino que, frente a las condiciones del contexto, se constituyó como estrategia de reaseguro socioeconómico, posicionándose ulteriormente como una forma específica y concreta de asociacionismo agrícola entre el conjunto de opciones disponibles. En este sentido, Montes y Ressel caracterizan el período hasta 1926⁵ como de “los primeros ensayos de cooperación económica”, enfatizando el hecho de que la escasa definición normativa acerca de qué tipo de organización podía ser considerada cooperativa motivó que muchas de las que así se constituyeron no cumplieran con los principios rochdelianos, y no se diferenciaban de sociedades mercantiles o lucrativas (2003, 11). Los artículos 392, 393 y 394 sobre sociedad cooperativas incorporados en 1889 al Código de Comercio sólo obligaban a respetar el principio de a cada socio un voto, y las entidades podían establecerse bajo cualquiera de las formas societarias mercantiles ya consagradas. Como destacan Levin y Verbeke retomando a Cracogna (1988), “desde los orígenes del cooperativismo argentino (...), no existe una planificación que lo contemple aunque *el hecho cooperativo* se desarrolla en el seno de la sociedad por la fuerza de su propia virtualidad” (1997:4. Énfasis nuestro).

Por otro lado, el carácter de reaseguro socioeconómico se percibe al analizar los tipos de cooperativas creadas en este período, centradas en funciones de aprovisionamiento, consumo y crédito, procurando así mejorar las condiciones generales de vida de la población (Montes y Ressel, 2003). En el ámbito rural, la primera cooperativa agraria fue fundada en 1898 por un grupo de colonos franceses en la localidad de Pigüé, provincia de Buenos Aires, y se llamó **Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Limitada El Progreso Agrícola**, cuyo objetivo fundamental era asegurar la

⁵ Año en que se sanciona la primera Ley Nacional de cooperativas n° 11.388.

cosecha contra el granizo. Ya hacia principio del siglo XX se darán los siguientes hitos fundacionales⁶:

- 1900. **Cooperativa La Agrícola Israelita**, fundada en la localidad de Basavilbaso, provincia de Entre Ríos, denominada en 1907 **Sociedad Agrícola Lucienville Cooperativa Limitada**.
- 1904. Se crean tres cooperativas agrarias. **La Previsión, Cooperativa de Seguros Agrícolas, Colonización y Crédito Limitada** en Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires, especializada en seguro agrario. **Fondo Comunal** en Colonia Clara de la provincia de Entre Ríos. Y, la **Liga Agrícola Ganadera** en Junín, provincia de Buenos Aires, considerada en la bibliografía como *la primera cooperativa agraria propiamente dicha*, dedicada al acopio y comercialización de granos.
- 1905. Se crea en el territorio nacional del Chaco la primera cooperativa algodonera del país, inicialmente denominada **Cooperativa Agrícola Ganadera Limitada de Colonia Margarita Belén**.

Es importante tener en cuenta entonces que el germen del cooperativismo agropecuario se concentra al menos hasta la década de 1930 en la región pampeana, con algunas experiencias ligadas a cultivos regionales de temprano desarrollo como el algodón en el territorio nacional del Chaco. Pero, es fundamentalmente en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y en el territorio nacional de La Pampa donde perviven la mayoría de las cooperativas agrícolas del período.

Sin embargo no será fácil el desarrollo del cooperativismo agrario bajo las condiciones hegemónicas en las que se dio el desarrollo del modelo productivo agropecuario; tal como señala Mateo,

el desconocimiento del sistema cooperativo, por un lado, y los intereses de los grandes exportadores, los consignatarios y el comerciante local que ven afectados sus intereses con la difusión de asociaciones de esta índole, la falta de fomento oficial, la presencia arraigada del latifundio y el aislamiento del productor rural, conspiran durante largo tiempo contra la proliferación y arraigo de las sociedades cooperativas en el medio rural (2002:2).

⁶ Para un conocimiento más detallado de las primeras experiencias cooperativas en Argentina consultar Montes y Ressel (2003).

Sartelli señala que el movimiento cooperativo no alcanzó un gran desarrollo hasta inclusive la Primera Guerra Mundial, y coincide con otros autores que en cambio en la década del 20' se producirá un crecimiento sin precedentes hasta el momento. Sin embargo, la explicación que otorga al respecto señala que “la escasa expansión de las cooperativas antes del conflicto bélico sólo puede explicarse a partir de la existencia de posibilidades reales de acumulación para los chacareros como productores aislados”, y que “desde 1880 hasta alguna fecha cercana a 1910, las condiciones de acumulación capitalista para los pequeños productores eran positivas” (Sartelli, 2002:8). En este sentido, el autor considera que si el movimiento cooperativo en el agro pampeano no se desarrolló con anterioridad no se debió a que los demás actores ahogaran el progreso de los pequeños productores (base social tradicional del cooperativismo), sino que simplemente hasta alrededor de 1910 el sistema funcionó en general para el conjunto de los actores, y “en los comienzos de la expansión otorgó facilidades y permitió el ingreso a la producción de chacareros con poco capital” (*Ídem*: 2002: 5).

En conclusión, el conjunto de autores que analizan el período de origen del cooperativismo agropecuario hasta la década de 1920 coinciden en señalar que se trató de un fenómeno situado geográficamente en la región pampeana predominantemente; autónomo en sus impulsos, es decir, promovido fundamentalmente por los sujetos que constituyeron su base social, sin apoyo del Estado; y cuya función social se centró sobre todo en el aseguramiento tanto de las condiciones de vida a partir del aprovisionamiento de mercadería, como del ciclo productivo al procurar insumos a precios razonables y créditos para iniciarlo, y seguros en caso de siniestros climáticos que afectaran la cosecha.

Se trató, en definitiva, de un período fundacional, pero que no agotó las posibilidades de su expansión. Ésta se potenciará primero en base a la sanción de un marco legal más adecuado que el vigente hasta el momento, con la sanción de la Ley Nacional de cooperativas n° 11.388, y de una mayor institucionalización del movimiento a partir de la integración cooperativa vertical en organizaciones de segundo grado, y en segundo lugar a partir del cambio en el modelo de acumulación y la instauración del modelo de sustitución de importaciones, dándose luego el mayor momento de apogeo a partir de los gobiernos de Juan Domingo Perón.

La década del '20 constituye el período de mayor auge del movimiento cooperativo agropecuario durante la fase del modelo agroexportador. En la misma se observa un afianzamiento del mismo con un mayor grado de institucionalización basado en la fundación de entidades de segundo grado o “cooperativas de cooperativas”, demarcándose así un claro perfil corporativo del sector. Se afianza el posicionamiento de las cooperativas como sujetos capitalistas colectivos frente a otros actores presentes en la estructura agraria (Sartelli, 2002).

En 1913 se creó la **Confederación Entrerriana de Cooperativas** (de la provincia de Entre Ríos), refundada en 1933 con el actual nombre de **Federación Entrerriana de Cooperativas**. Luego, en 1922 se funda en Rosario la **Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central**, origen de la actual **Asociación de Cooperativas Argentinas, Cooperativa Ltda.** (ACA). Ella constituye la más antigua federación argentina de funcionamiento ininterrumpido. En un principio agrupó a varias cooperativas de las provincias de Córdoba y Santa Fe, extendiendo luego su radio de acción. El año 1919 es prolífero en congresos cooperativos, tanto en el ámbito local como nacional: en el mes de octubre se lleva a cabo en Buenos Aires el Primer Congreso Argentino de la Cooperación, convocado por el Museo Social Argentino en el que participan 80 cooperativas. Su temario es amplio, siendo uno de los puntos más importantes la necesidad de sancionar una ley general que contemplara aspectos y caracteres de las cooperativas (Mateo, 2002). Así es que en 1926, bajo el gobierno de Hipólito Yrigoyen, se sanciona la Ley n° 11.388, primera Ley Nacional de cooperativas, que contribuyó a regularizar y a completar la pobre caracterización que de estas entidades hacían los artículos 392, 393 y 394 del Código de Comercio, incorporados por el Congreso de la Nación a tal fin en 1889 (Montes y Ressel, 2003).

Entonces, es notable el avance que las cooperativas realizan en esta década, en la que se observa una intensa actividad asociada a la creación de infraestructura cooperativa para proceder a la comercialización de la producción primaria, no sólo en el mercado interno, sino fundamentalmente de exportación. La compra y construcción de galpones de almacenamiento en puertos, y hasta un proyecto para la construcción de una red de elevadores de granos son ejemplos de tal actividad. El primer elevador de este plan se construyó en Leones, Córdoba, por medio de la **Unión Agrícola de Leones**, el 13 de julio de 1930. De este modo los chacareros se posicionaban cada vez con mayor independencia frente al capital comercializador concentrado, conquistando la fase de

comercialización de la producción con gran éxito hacia la década de 1930. En las décadas siguientes el movimiento cooperativo no sólo se extenderá geográficamente hacia la región noreste del país, sino que avanzará con más fuerza en la industrialización de la producción primaria, contando ya hacia 1918 con la primera experiencia de procesamiento de materia prima cuando se constituye en Zavalla (Santa Fe) la primera cooperativa de tamberos, dedicada a la elaboración de quesos, cremas y leche pasteurizada, denominada **Sociedad Cooperativa de Lechería de Zavalla Ltda.** Diez años después se constituirá, también en la provincia de Santa Fe, en la localidad de Esperanza, la primera federación de cooperativas tamberas denominada **Unión de Cooperativas Ltda. San Carlos.**

1.2 El RSA Sustitutivo de Importaciones (1930/1975)

1.2.1 Período 1930-1944

En la década del '30 se fundan numerosas federaciones de cooperativas en regiones extrapampeanas, básicamente en el noreste del país:

- En 1905 se funda **La Cooperativa Agrícola Algodonera Limitada de Margarita Belén**, en el Territorio Nacional del Chaco, que por acción de la Junta Nacional del Algodón, primero, y de la Dirección del Algodón, después, promueve el movimiento cooperativo entre estos productores. Es la Oficina de Fomento de las Cooperativas Algodoneras, dependiente de esa Dirección, la que impulsa la educación cooperativa y los beneficios de este tipo de agremiación entre los agricultores. En 1934 se constituye en Roque Sáenz Peña la **Unión de Cooperativas Agrarias Chaqueñas**, que congrega a 12 entidades cooperativas de primer grado, y que con posterioridad cambia su denominación por la de **Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras**, con el fin de extender su radio de acción fuera del Chaco.
- En abril de 1934 se reorganiza la pionera **Federación Entrerriana de Cooperativas.**
- En 1939, 10 entidades cooperativas fundan la **Federación de Cooperativas Agrícolas de Misiones** que se ocupa durante algún tiempo de desempeñar funciones reivindicativas y económicas, pero progresivamente las primeras deben desplazar a las segundas. Su mayor problema en la crítica década del '30 tiene que ver con la superproducción que lleva al Estado Nacional a intervenir a

través de la Comisión Reguladora de la Producción y el Comercio de la Yerba Mate, en 1937, para limitar la producción.

“El resultado obtenido por el movimiento cooperativo queda reflejado en el hecho de que en 1945 el 44% de la yerba mate llegada al mercado de consumo y el 75% del algodón cosechado es de procedencia cooperativa“ (Mateo, 2002: 7-8). Es decir que en las economías regionales el cooperativismo comenzó a tener gran dinamismo, a su vez que adquirirían cada vez más el carácter de productoras y transformadoras de materias primas, y no solamente comercializadoras.

También en este período, en el que las regiones extrapampeanas comienzan a adquirir mayor desarrollo como proveedoras del mercado interno, comienzan a fundarse cooperativas fruti-hortícolas y vitivinícolas en la región del noroeste, en la región de Cuyo y en el Alto Valle de Río Negro. Es claro, tal como lo señalan los datos estadísticos, que en el período 1930-1945 hubo una expansión en la cantidad de cooperativas y en el número de asociados. Durante este período el Estado desarrolló básicamente una actividad crediticia que contemplaba a las cooperativas de modo específico (Girbal-Blacha, 2005). Sin embargo, Levin y Verbeke (1997) señalan que desde la sanción de la Ley n° 11.388 y hasta el primer gobierno de Perón no existen referencias acerca de una expresa planificación estatal respecto al movimiento cooperativo, y que el mismo se desarrolló por sí mismo. Si tomamos los datos que nos presentan Lattuada y Renold (2005), comparando los datos de 1937 y de 1943, puede apreciarse un aumento de 78 cooperativas y de 23.884 afiliados más. Y entre 1943 y 1946 hay 126 cooperativas nuevas y 18.038 nuevos productores cooperativizados. En total hacia 1946 hay 489 cooperativas y 84.004 asociados, como podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: Cantidad de cooperativas y asociados en Argentina, 1937/1946

Año	Cooperativas	Asociados
1937	278	42.182
1943	356	66.066
1946	489	84.104

Fuente: Lattuada y Renold (2005)

1.2.2 Período 1945-1955: estrategia justicialista

En lo que respecta a la revisión histórica del movimiento cooperativo agropecuario, el período más estudiado ha sido el del denominado “primer peronismo o peronismo histórico”, que se extiende entre los años 1945 y 1955. Efectivamente en este período se comprueba el momento de mayor auge y expansión del cooperativismo agropecuario, extendiéndose notablemente por todo el territorio nacional, consolidando su posición como provisor de materias primas y productos elaborados para el mercado interno, y alcanzando el mayor grado de integración vertical posible con la conformación, en 1953, del **Consejo Intercooperativo Agrario de Coordinación y Arbitraje**. Éste tuvo reconocimiento oficial, con la intención de conformar una organización de cúpula para el movimiento, en consonancia “con el modelo corporativo que promovía el gobierno peronista para una articulación de los intereses sectoriales y el Estado a partir de confederaciones que centralizaran la representación” (Lattuada y Renold, 2004: 143). Finalmente, con el derrocamiento del gobierno la experiencia del Consejo no prosperó, pero sentó las bases para que en 1956 se funde la **Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO)**

El conjunto de los autores consultados concuerda en señalar que a partir de la década del ‘20 el crecimiento del número de cooperativas y de productores asociados a las mismas se mantiene constante hasta 1976. Sin embargo, este crecimiento no fue regular, y es durante el período de la estrategia justicialista, o lo que varios autores denominan el “peronismo histórico” (1945-1955), cuando se produce un crecimiento exponencial de las cooperativas agropecuarias que llegan hasta quintuplicarse (Lattuada y Renold, 2005).

Tanto a nivel discursivo como de políticas públicas, el peronismo consideró tempranamente a las cooperativas rurales como unidades básicas para el desarrollo de la economía social argentina, a la vez que motor irremplazable para expandir los niveles productivos. Incluso desde 1945, a pesar del discurso adverso para con el sector agropecuario en el marco de la lucha contra la "Argentina oligárquica", el campo es considerado un sector productivo central al cual es necesario acompañar, fundamentalmente con créditos de distinta envergadura. (Girbal-Blacha, 2005:8). En 1945 se crea la División Nacional de Cooperativas, dependiente del Ministerio de Industria y Comercio de la Nación. El peronismo impulsó a los pequeños y medianos productores y a las cooperativas por ellos generadas. En 1947 se creó la **Federación**

Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA), en 1950 la **Federación de Cooperativas Bonaerenses** y un agrupamiento de cooperativas arroceras entrerrianas. Más tarde nació la **Asociación de Cooperativas Agropecuarias Rosafe** (1954) y las cooperativas de Río Negro y Neuquén. También en este período ACA y FACA incrementaron su participación como exportadores de granos, lo mismo que **Agricultores Federados Argentinos (AFA)** y SANCOR.

En términos concretos, podemos decir que algunas de las políticas continuadas por el peronismo (suspensión de desalojos de 1942, congelamiento de arrendamientos de 1943) y otras ensayadas a partir de 1950, como ser el otorgamiento de créditos, junto a una política de precios que permitía regular las bajas del mercado internacional, llevo a una capa de productores a poder capitalizarse y acceder a la propiedad de la tierra. Esta ‘farmerización’ producida en la pampa húmeda puede entenderse como la ampliación de lo que constituye la base social típica del cooperativismo, y puede explicar el *boom* del crecimiento numérico de este tipo de asociaciones. Por otro lado, a partir de lo que se dio en llamar la ‘vuelta al campo’ con el segundo plan quinquenal, el peronismo tuvo una consideración especial hacia el movimiento cooperativo, propiciando abiertamente la creación de entidades de este tipo, incluso a través de supervisión técnica brindada por el Estado. En este contexto, es claro que los productores podrían haberse visto coadyuvados a optar por afiliarse a las cooperativas y por crear nuevas, buscando no quedar fuera de los canales institucionalizados de comercialización. El Estado mantiene relaciones con el movimiento cooperativo en dos planos: en tanto representación de los productores agrarios agrupados en las cooperativas, y en la función estatal de fomento, supervisión y control en resguardo de los intereses de la comunidad; una función que tiene a su cargo la División Nacional de Cooperativas, dependiente primero del Ministerio de Agricultura y desde 1948 elevada al rango de Dirección del Ministerio de Industria y Comercio de la Nación (Mateo, 2002). Durante el periodo 1946-1955 la expansión de las cooperativas no es sólo numérica, sino que las mismas crecen en capacidad de acción económica, alcanzando la fase de industrialización de las producciones agropecuarias.

A poco de asumir Juan Domingo Perón la Presidencia de la Nación, se realiza en agosto de 1946 el V Congreso Agrario Cooperativista Argentino, que reunido en Buenos Aires, congrega a 360 cooperativas y 1500 delegados (Mateo, 2002). Estos números permiten tener una idea del alcance del cooperativismo hacia estos años. Para acentuar el gran

crecimiento del fenómeno durante los 10 años de gobierno peronista en relación al resto de todos los períodos, pasados y futuros, sólo es necesario decir que entre 1946 y 1955 se pasó de 489 a 1.482 cooperativas, y de 84.104 a 325.024 asociados (Lattuada y Renold, 2005).

Los resultados de estudios más sistemáticos realizados desde la historiografía sobre la articulación que adquirieron determinadas dimensiones del movimiento cooperativo durante el peronismo, y específicamente en relación a las políticas de este gobierno para con el sector han sido compilados por Olivera (2006).

Los artículos allí provistos presentan análisis sobre: las articulaciones entre los discursos y políticas del gobierno peronista en relación a temas específicos como el crédito oficial y su distribución geográfica, y las respuestas que se generaban en el movimiento cooperativo (Girbal-Blacha, 2006); las políticas y prácticas que tanto el gobierno nacional y algunas administraciones provinciales, como organizaciones cooperativas representativas del agro argentino adoptan para fomentar la educación /capacitación cooperativa entre las décadas del '40 y '50 (Mateo, 2006); las diversas posiciones que dos organizaciones representativas del sector como la **Asociación de Cooperativas Argentinas** y la **Federación Agraria Argentina** mantuvieron respecto tanto de las políticas del gobierno, como de las propias líneas de acción, según la concepción que cada entidad tenía respecto de los alcances de la representación sectorial (Mateo y Olivera, 2006).

Por otro lado se exponen dos artículos que analizan el caso de la **Cooperativa de Los Cóndores Ltda.**, desde dos perspectivas: el primero toma como referencia la tipología de organizaciones institucionales de Lattuada y Renold, y se propone indagar de qué tipo de institución estamos hablando cuando nos referimos a esta cooperativa en sus años de conformación durante los primeros gobiernos peronistas (Olivera, 2006); y el segundo, desde las categorías de análisis de acción colectiva y de capital social, presenta las formas en que se inició y sostuvo una expresión de acción colectiva (en este caso la cooperativa) y analiza para dicho caso aquellas formas institucionalizadas que posibilitaron la cooperación, tomando también como referencia otros elementos que pueden mejorar las condiciones de la acción colectiva, como el capital social (Valdemarca, 2006).

1.2.3 Período 1956-1976: estrategia desarrollista

En lo que refiere al resto del período del modelo de industrialización por sustitución de importaciones (en adelante ISI), a partir del golpe de Estado de 1955 con la Revolución Libertadora, la bibliografía no es muy extensa, o es más bien inexistente. Levin y Verbeke (1997) son las únicas autoras que han abordado el período que va desde 1955 hasta 1976, fecha esta última en la que asumimos se produce el quiebre del modelo ISI. Las autoras nos presentan un relevamiento acerca de qué consideraciones tuvo el movimiento cooperativo agropecuario para los sucesivos gobiernos en el marco de los diversos planes económicos ensayados. Presentamos aquí una síntesis de este estudio:

- Entre 1956-1965, en el contexto político caracterizado por la inestabilidad institucional y la ruptura del orden democrático, no existen políticas expresas referidas al cooperativismo. Si bien la tendencia en el número de cooperativas matriculadas es decreciente, el movimiento cooperativo se afianza institucionalmente con la mencionada creación de la **Confederación Intercooperativa Agropecuaria** (CONINAGRO), y de la **Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda.** (COOPERAR) en 1962, para aglutinar al cooperativismo urbano.
- El Plan de Desarrollo de 1965 de Onganía pone un énfasis particular en el cooperativismo agrario, y propone estimular el desarrollo de la capacidad técnico financiera de las cooperativas, el reforzamiento del servicio crediticio, la importancia de la capacitación en gestión empresarial a los miembros de los consejos de administración, y reclama una actualización de la legislación cooperativa. Sin embargo, en esta coyuntura se mantiene la tendencia de la década anterior en cuanto al número de entidades inscriptas.

Un elemento relevante que destacan las autoras al analizar el ciclo de vida de las cooperativas creadas a partir de este periodo en adelante es que se acentúa el acortamiento de su ciclo de vida. Hacia 1969 las cooperativas tenían un ciclo de vida que promediaba los 10 años, hacia 1976 será de 7 años, y para 1983, las cooperativas que se hayan creado durante los años de la dictadura militar sólo alcanzar a operar durante 3 años, en promedio.

- El Plan de Desarrollo sancionado en 1971, producto de un gobierno no constitucional, al hacer referencia a los objetivos de modernización y orientación de las estructuras institucionales de la comunidad, incluye a las organizaciones cooperativas. Cabe destacar que desde esta fecha se revierte de manera positiva la tendencia de inscripción de nuevas entidades.
- La instauración del tercer gobierno constitucional de Perón apoyado por amplios sectores populares en 1973 coincide con la implementación de un programa de gobierno en cuya planificación no se contempla al sector cooperativo como receptor de políticas adecuadas para su desarrollo. Sin embargo, en esta coyuntura se inicia un significativo proceso de crecimiento en cuanto a la inscripción de cooperativas.

Nuevamente los datos sistematizados por Lattuada y Renold pueden reflejar lo anteriormente descrito.

Cuadro N° 2: Cantidad de cooperativas y asociados en Argentina, 1951/1972

Año	Cooperativas	Asociados
1951	943	181.070
1955	1.484	325.024
1966	1.374	455.023
1972	1.437	460.729

Fuente: Lattuada y Renold (2005)

El último hito importante de este período respecto al movimiento cooperativo está relacionado a la sanción en 1973 de la Ley Nacional de cooperativas n° 20.337, que reemplazando a la Ley n° 11.388, “regula en sus 121 artículos la constitución, funcionamiento, disolución y/o liquidación de todo tipo de organizaciones cooperativas en el país, por cuanto se trata de una normativa de carácter general” (Montes y Ressel, 2003: 7).

1.3 El RSA de Apertura y Desregulación (1976-2001)

El modelo ISI es agotado subrepticamente por el gobierno de facto instaurado en 1976, de la mano de la Junta Militar, que inaugura así el preámbulo de un nuevo RSA denominado aperturista o rentístico-financiero y de desregulación. El eje central

del mismo pasa por reestructurar la economía argentina centrada en la industria y las relaciones sociales que la sustentan, e inaugurar un proceso de acumulación capitalista centrada en la especulación financiera y la renta antes que en la inversión productiva. El nuevo modelo se inaugura así autoritariamente teniendo como posibilidad de su viabilidad la capacidad de invertir los equilibrios en las relaciones de poder entre las clases sociales, despojando a las clases bajas de las bases materiales y simbólicas de su sustento, y empoderando a las clases altas (Villareal, 1985).

En 1983, ante el desgaste y la insostenibilidad del gobierno militar debido a diferentes causas, como la crisis económica, la inflación y la deslegitimidad causada por la derrota en la guerra de Malvinas, se procura la vuelta a la democracia con el gobierno de Raúl Ricardo Alfonsín, el cual asume la responsabilidad de reposicionar al país en la senda de la viabilidad macroeconómica. De más está decir que los dos planes ensayados para ello no logran los efectos deseados (Plan Austral en 1985, Plan Primavera en 1987), al menos no de modo sostenido, ya que hacia el final de su mandato la hiperinflación descalabra su gestión y su gobernabilidad. Con estos planes, el gobierno radical intenta retomar los lineamientos del modelo ISI, pero sin poder desprenderse de las características estructurales que la apertura económica establecida desde 1976 había adquirido en la economía nacional (Chiroleu *et al.*, 2003).

Finalmente, en 1989 se producen las elecciones anticipadas y Alfonsín entrega la presidencia a Carlos Menem. Será éste, junto a su ministro de economía Domingo Cavallo, quien dé el último punto de sutura al modelo aperturista, llevándolo a su grado más extremo, incluso más que cualquier otro país suramericano. Después de un par de años de ensayar algún plan económico que permita controlar la hiperinflación, en 1991 se instaura el Plan de Convertibilidad. Él mismo marcará una década de la historia económica nacional, popularmente conocida como “la época del 1 a 1”, con idas y vueltas, hasta que finalmente será eliminado ante la crisis de 2001, la mayor crisis económica, social y política que haya vivido la Argentina.

Retomando las relaciones entre los fenómenos políticos y socioeconómicos y el sector cooperativo, tal como se haya indicado anteriormente, a partir de 1976 se inaugura el período más extenso y profundo de deterioro del tejido cooperativo. Podemos decir que el nuevo RSA impactó en forma general al sistema cooperativo agropecuario a partir del propio proceso de reestructuración de la economía argentina que provocó y de la

apertura indiscriminada al mercado mundial, como también de modo específico a partir de políticas que permitieron la profundización de procesos sectoriales como ser el de agriculturización (Obschatko, 1985), la vehiculización de beneficios directos hacia los sectores más concentrados como ser las agroexportadoras (Schaposnik *et al.*, 2005: 12), y la nueva Ley n° 21.526 de entidades financieras de 1977⁷, la cual arremetió contra las cajas de crédito cooperativas que financiaban en su mayoría también a las cooperativas agropecuarias.

Desde mediados de la década del '70 se asiste a una crisis del sector cooperativo que tiene su causa de base en el hecho de verse comprometida su base social: el pequeño y mediano productor. Las nuevas condiciones de producción que impone el proceso de agriculturización con la incorporación del nuevo paquete tecnológico (explotación de gran escala, acceso al financiamiento, capacidad de contratar maquinaria de alto nivel) generan que un gran conjunto de productores abandonen sus explotaciones, generándose un nuevo sistema de control del ciclo de producción que propende a la concentración de las explotaciones en manos de empresas altamente capitalizadas. Así, la difusión de formas nuevas de asociativismo rural (Amusquibar, 2006), cuyo eje es la lógica empresario-mercantil, emprenden su desarrollo: los *pooles* de siembra y los Fondos de Inversión Agrícola, ante los cuales las cooperativas se ven en franca incapacidad de competencia ante una coyuntura que les impide actuar eficientemente y con altas tasas de endeudamiento.

Respecto a esto último influye directamente la Ley n° 21.526 de entidades financieras que rige el sistema financiero nacional desde 1977 hasta la actualidad. Como nos explican Barbero *et al.* (2000), ante el cierre de las cajas cooperativas de crédito, las propias cooperativas agropecuarias comenzaron a cumplir una función que antes no cumplían, es decir debieron convertirse en financistas de sus socios destinando a esta función los excedentes acumulados. Pero en un contexto de crisis de las pequeñas y medianas explotaciones y ante los altos costos del sistema financiero, las cooperativas se vieron con problemas de cobranza, ya que muchos socios no podían devolver los créditos, y además desviaban sus producciones hacia el sistema de comercialización

⁷ “En 2003, la sanción de la Ley 25.782 modificó en parte la Ley 21.526 y habilitó la formación de cajas de crédito cooperativas, pero la reglamentación del Banco Central (Comunicación “A” 4183) estableció requisitos que desvirtúan su esencia social y solidaria, entre ellos el de capitales mínimos” (Schaposnik *et al.*, 2005).

privado, quitando a sus cooperativas una de sus funciones centrales y tradicionales (Barbero *et al.*, 2000). De este modo las cooperativas acumulaban deudas al mismo tiempo que veían reducidos sus márgenes de operación económico-comercializadora. Este problema afectó inclusive a las federaciones como FACA y ACA que hacia principio de los años '80 se vieron seriamente comprometidas. Es así que entre fines de la década del '70 y principio de los años '80 se da un primer gran momento de mortandad de cooperativas, que no se detendrá hasta 1984 (Levin y Verbeke, 1997). Esta afirmación se sostiene en base a una análisis de la cantidad de cooperativas (tanto rurales como urbanas) inscriptas y canceladas entre los años 1927 y 1997. Solamente durante el período 1976-1983 fueron canceladas 1696 cooperativas, contra 412 del período 1970-1976; en contrapartida entre 1976 y 1983 sólo fueron inscriptas 1253, contra 1806 del período 1970-1976. Por otro lado se observa que a partir del período 1970-1976 se acentúa la baja en la tasa de subsistencia de las cooperativas canceladas, llegando en el período 1976/1983 a ser de 3 años promedio, comparando los 10 años promedio de vida de las cooperativas que fueron canceladas en el período 1965/1969 (*Ídem*, 1997). Si bien estos datos son para el conjunto de las cooperativas, también es aplicable a las cooperativas agrarias. Ahora bien, es interesante marcar las diferencias que subsistirán a partir de 1983 entre el conjunto del cooperativismo argentino y las entidades específicamente agrarias.

Levin y Verbeke (1997) señalan que a partir de 1983 se retoma un período de crecimiento de cooperativas, pero en términos relativos ellos se debe al peso que adquieren las cooperativas urbanas, básicamente de vivienda y construcción y de trabajo frente a la pérdida de peso numérico de las cooperativas agrarias respecto del conjunto. Este decrecimiento de las cooperativas agropecuarias también lo destacan Lattuada y Renold para el mismo período, señalando que la tendencia será ya irreversible (2005:57). Los autores indican que para 1985 se cuentan 1282 cooperativas agrarias y 459.372 asociados, y para el período que va entre 1988 y 1994, en promedio existen en Argentina 813 cooperativas y 92.978 productores asociados a las mismas. Estos últimos datos dan cuenta de lo que Barbero *et al.* identifican como el segundo gran momento de mortandad de cooperativas agropecuarias en la década del '90. En palabras de los autores,

la situación económico-financiera de las cooperativas agrarias, sobrevivientes a los severos cambios de la década anterior, condiciona, en

buena medida, sus posibilidades empresariales en el nuevo contexto macroeconómico y sectorial que se instala en el período. Muchas de estas entidades quiebran o se fusionan con otras entidades del mismo tipo ni bien comienza el *Programa de Convertibilidad*. En otros casos, se inician activos procesos de inversión y modernización tecnológica, fundamentalmente en las instalaciones de acopio, utilizando financiamiento bancario. Pero, las condiciones financieras prevalecientes en el momento en que se realizaron estas inversiones, se modificaron bruscamente a partir de la llamada *crisis del tequila* (1994), aumentando sustancialmente el costo del financiamiento y, por lo tanto, la tasa de retorno esperada por estos nuevos proyectos. Por su parte, los impactos del ajuste estructural de esta década acrecientan las dificultades económicas y financieras de gran parte de los productores asociados, cuya capacidad de cancelación de los pasivos con la entidad se vio severamente afectada. Naturalmente con ello se instaló una nueva crisis financiera de las cooperativas y de gran parte de sus socios (2000: 6. Énfasis en el original).

Es interesante señalar entonces, que la disminución en el número de cooperativas se ve acompañada por su parte por un proceso de concentración y reconversión de gran magnitud que ha permitido, a aquellas que lograron sobrevivir al ajuste, lograr estructuras de producción y comercialización eficientes y competitivas. En éstos términos, sin embargo, también se reconoce que tales evoluciones se han logrado so pena de disminuir pragmáticamente el componente cooperativo-solidario en los mecanismos de gestión de las entidades, reemplazándolo casi completamente por la lógica mercado empresarial correspondiente a lo que actualmente se denominan, al mejor estilo neoliberal, los “agro-negocios”. Sin embargo, aunque algunas cooperativas agropecuarias han podido mantenerse a la vanguardia respecto a los procesos de modernización, en conjunto el movimiento ha perdido peso relativo tanto en la cantidad de entidades y de asociados, como en el grado de participación relativa en el total del negocio agropecuario en relación a la capacidad almacenada de granos, a la faena de ganado y a las exportaciones agropecuarias (Lattuada y Renold, 2005).

Para reconstruir el estado del movimiento cooperativo agropecuario hacia fines del período 1976-2001 detallaremos brevemente la composición de su base social y algunas características interesantes para tener en cuenta.

El Censo Nacional Agropecuario de 1988⁸ arroja que de 378.357 explotaciones censadas, el 25% (92.968) estaban asociadas a cooperativas. El 78% (72.515) de los propietarios de estas explotaciones eran pequeños y medianos:

⁸ Datos tomados de Lattuada y Renold (2005).

- el 90% de las explotaciones no superaba las 500 has
- el 54% de las explotaciones contaba con menos de 100 has

En estas explotaciones se generaban 238.000 puestos de trabajo permanentes, de los cuales 165.000 (70%) correspondían a los productores y sus familias, y 72.000 eran asalariados permanentes. “Esta información confirmaba que el movimiento cooperativo continuaba integrado como en sus inicios, principalmente por pequeños y medianos productores de explotaciones caracterizadas por el trabajo familiar y con una predominancia pampeana y agrícola” (Lattuada y Renold, 2005:58). Sin embargo, según el estudio de Obschatko *et al.* (2011), del total de explotaciones agropecuarias (EAPs) familiares⁹ relevadas en el Censo Nacional Agropecuario (CNA) 2002, las de menores recursos son las que menos pertenencia cooperativa presentan, lo que indica que el grado de capitalización de las explotaciones opera como una barrera de ingreso incluso al sistema cooperativo. Las EAPs familiares de menores recursos, según la clasificación del CNA2002, representan el 34% del total de EAPs del país, pero sólo el 9% de las mismas están asociadas a cooperativas (alrededor de 10.302 EAPs familiares), y el 77% de éstas se encuentran en la Región Pampeana y en la Mesopotamia. “Estos datos sugieren que precisamente en el grupo de productores para el cual la cooperativa podría tener mayor importancia estratégica, por su posibilidad de aumentar escala y crear condiciones para la mejora de los ingresos, es donde se encuentra más ausente” (Obschatko *et al.*, 2011:93).

Como hemos referido antes, la información estadística sobre el movimiento cooperativo agropecuario proviene de diversas fuentes y presenta diferentes alcances. Para tener una idea del estado del movimiento en la década del '90 tomaremos como referencia el Censo Nacional Económico (CNE) de 1994 y del Censo Nacional de Cooperativas (CNC) de 1998¹⁰. El CNA1994 registró para mediados de los '90 un total de 813

⁹ EL Censo Nacional Agropecuario 2002 define cuatro categorías de EAP Familiares: A, B, C y D, en escala creciente según el nivel de capitalización. Las EAP Familiares tipo A se definen como “aquellas cuya dotación de recursos no permiten, al productor y su familia, vivir exclusivamente de la explotación y mantenerse en la actividad –por lo que deben recurrir a otras estrategias de supervivencia (trabajo fuera de la explotación, generalmente como asalariado transitorio en changas y otros trabajos de baja calificación)-, se verifican acentuadas condiciones de pobreza, y su mantenimiento en el campo se explica, en una gran mayoría de casos, por el aporte que recibe de programas públicos de asistencia social y por otros ingresos eventuales” (Obschatko *et al.*, 2011:91)

¹⁰ Llevado a cabo por el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual, recoge la información acerca del estado de las organizaciones cooperativas de primer grado correspondiente a los tres ejercicios previos.

establecimientos cooperativos en actividad que asocian a 92.978 productores agropecuarios, mientras que el CNC1998 contabilizó 877 cooperativas registradas, pero de las cuales sólo 486 declararon actividad económica, concentrando 224.242¹¹ asociados (Lattuada y Renold, 2005). Aparte de los números, del análisis de estos censos surgen dos características importantes a remarcar:

- el orden de importancia y la proporción entre los tipos de cooperativas agrarias según su especialización productiva ha permanecido estable desde la consolidación del sistema cooperativo agrario nacional hasta la actualidad, predominando las cooperativas de comercialización por sobre las agroindustriales.
- también se mantiene la distribución regional sin cambios significativos en su importancia relativa.

Tal como lo describen Lattuada y Renold:

se mantiene el claro predominio de las cooperativas agrícola-ganaderas (45%) y lácteas (25%), que representan el 70% de las entidades y más del 76% de los asociados. La inmensa mayoría se encuentran localizadas en las provincias que integran el área central de la región pampeana. Santa Fe continúa siendo la provincia de mayor concentración en número de cooperativas y de asociados, seguida por Buenos Aires y Córdoba. Estas tres provincias concentran el 65% del total de las cooperativas agropecuarias activas y algo más del 70% de los asociados del país. El 30% restante de las entidades cooperativas se reparte territorialmente de la siguiente forma: el sector hortofrutícola (6%) se localiza en la región de Cuyo y en la provincia de Río Negro (Alto Valle de Río Negro). En el sector vitivinícola (6%) el núcleo cooperativo tiene su base en Mendoza, con expresiones parciales en las otras provincias cuyanas y en el noroeste. Las cooperativas yerbateras (4%) se encuentran localizadas en la provincia de Misiones y, marginalmente, en Corrientes. Las entidades algodoneras (4%) tienen su base en el Chaco y norte de Santa Fe. Por su parte, las cooperativas tabacaleras (1%) se distribuyen en varias provincias del noreste y noroeste del país (2005:69).

¹¹ “Es necesario aclarar que el número total de asociados se encuentra sobreestimado, debido a la asociación de productores a más de una cooperativa, y la falta de actualización de las bajas en los registros por parte de las administraciones de las cooperativas. En este sentido, los datos recabados por el Censo Nacional Agropecuario de 1988 resultan una información más confiable, ubicándose alrededor del 40% del relevado por el Censo Nacional de Cooperativas de 1998, es decir 93.000 productores asociados” (Lattuada y Renold, 2005: 69)

1.4 La Pos-Convertibilidad (2002-...)

Luego de la mayor crisis económica, social y política de la Argentina en 2001, se inaugura a partir de 2002 un nuevo período económico e institucional enraizado en la salida de la convertibilidad peso/dólar por intermedio de una maxi-devaluación de la moneda nacional. A partir de allí, la política económica estuvo basada en una tasa de cambio real competitiva (en delante TCRC) que habilitó una nueva fase de ISI, estimuló la producción y las exportaciones del sector primario en general (Neffa, 2010: 288).

Desde el 2003, se han promovidos políticas macroeconómicas¹², institucionales, regulatorias, de protección social y de transferencia de renta intersectorial que marcan algunas diferencias con el período de la Convertibilidad. En este sentido, reconocemos junto al CENDA (2010) que la pos-convertibilidad encarna un “nuevo patrón de crecimiento”. No obstante, así como se han dado rupturas respecto del modelo precedente, también persisten ciertas continuidades. Asistimos sin dudas a un cambio de fase, aunque “probablemente sea prematuro sostener que se trató de una transformación estructural” (CENDA; 2010: 35), y tampoco “es posible indicar la presencia de un nuevo RSA” (Nogueira, 2010: 7).

La devaluación y subsiguiente mantención de una tasa de cambio alta administrada desde el Banco Central de la República Argentina (BCRA) estimularon la producción y las exportaciones agropecuarias, y la reanudación del proceso ISI. Como indica Neffa, “el fuerte crecimiento del PIB permitió absorber importantes proporciones del desempleo, subempleo, trabajo no registrado, la creación de numerosos puestos de trabajo y un mejoramiento de los ingresos” (2010: 293). La creación de empleo se explica en su mayoría por el crecimiento de la industria manufacturera orientada a la provisión de la demanda interna y de carácter trabajo intensivo.

En términos de la evolución de los sectores de la economía, la industria productora de bienes transables demostró un desempeño excepcional durante los primeros años creciendo a una tasa anual acumulativa del 10,2% en relación al conjunto de la

¹² A nivel macroeconómico, los ejes del “modelo” de pos-convertibilidad son: la política cambiaria basada en una TCRC que estimula la ISI y con ella el crecimiento del empleo, a la vez que beneficia a los exportadores primarios; y las “retenciones” o derechos de exportación que sustentan el aumento del gasto público y la transferencia hacia otros sectores económicos de la renta agraria, en un contexto internacional de expansión del comercio mundial y aumento sostenido de los precios internacionales de las *commodities*, que supone términos de intercambio ventajosos para los productos de exportación tradicionales de Argentina.

economía que lo hizo a un 8,8% anual (CENDA, 2010). Sin embargo, “la recuperación de la producción industrial no fue acompañada por un cambio estructural a nivel sectorial” (CENDA, 2010: 272).

El sector agrario, por su parte, continuó siendo un gran protagonista en las exportaciones totales, siendo éstas “críticas para la obtención de divisas” (CENDA, 2010: 296). Las exportaciones de productos primarios y de manufacturas de origen agropecuario (MOA) representaron el 59% en la Convertibilidad, y el 54% en la Posconvertibilidad, en promedio del valor total de las exportaciones. De todos modos, su participación en el conjunto de la economía entre 2002 y 2009 fue en promedio del 6%, y tampoco ha tenido incidencia en la generación de empleo, dando cuenta de la creación del 1,3% del total de puestos de trabajo entre 2002 y 2007. (CENDA, 2010).

A partir de los cambios introducidos en la década del '90, el sector agropecuario sigue estando fundamentalmente desregulado. Si bien se han introducido algunas regulaciones puntuales como retenciones, cuotas de exportación, regulación de precios, subsidios a productores y planes destinados a pequeños productores, “se trata de medidas que tienen como objetivo fundamental la regulación de los precios internos –en un contexto de crecimiento de los precios locales- y que han apuntado a sectores puntuales para solucionar conflictos específicos” (CENDA, 2010: 299).

Por otro lado, las ramas dentro del sector han tenido desempeños productivos altamente diferenciados. La producción agrícola continua siendo más rentable que la ganadería¹³, fundamentalmente por la atracción que genera el cultivo de la soja. Éste amplió su superficie de siembra en detrimento de otros cultivos¹⁴ y actividades agropecuarias, con lo cual se ha profundizado el proceso de sojización a mayores tasas que en la Convertibilidad. (CENDA, 2010)

¹³ La ganadería aumentó su rentabilidad respecto de los '90, pero no supera la rentabilidad agrícola. Incluso entre 2002 y 2009 aumentó la producción de carne vacuna un 28%, pero esto no evitó que aumentaran también los precios finales de la carne. El gobierno aplicó medidas para contener el precio interno de este alimento, pero las mismas no tuvieron un impacto significativo sobre la rentabilidad relativa de la producción ganadera frente a la soja que permitiera incrementar la oferta a mediano plazo. (CENDA, 2010)

¹⁴ El trigo es un cultivo cuya producción mermó no sólo por el efecto de sequías en dos campañas consecutivas (2008/2009 y 209/2010), sino por el efecto desplazador de la soja. Si antes la soja no afectaba el área sembrada con trigo y hasta la alentaba a causa del modelo de rotación trigo-soja, la creciente rentabilidad de la “soja de primera siembra” en relación a la “soja de segunda siembra” (de menor rinde) ha llevado a extender el sistema soja-soja. (CENDA, 2010)

El constante aumento de los precios internacionales de las principales *commodities* agrícolas (soja, trigo, maíz y girasol) ha influido directamente en el aumento de la rentabilidad del sector. Sin embargo, la devaluación multiplicó esa rentabilidad y los ingresos de los productores¹⁵, a la vez que tuvo un impacto positivo en relación a las deudas de pequeños y medianos productores que en los '90 tomaron créditos para reconvertirse productivamente al nuevo paquete tecnológico en boga. La suba de los ingresos debido al aumento de rentabilidad del sector sumada a la pesificación de las deudas definida en 2002 posibilitó un reacomodamiento de la situación económica de estos productores (CENDA, 2010; Obschatko *et al.*, 2011)

Una de las principales discusiones que se plantea respecto de la fase de Pos-convertibilidad en relación al sector agropecuario refiere a la capacidad que tenga el mismo para habilitar un cambio en el modelo de explotación agropecuaria, permitiendo fundamentalmente revertir la concentración y la expulsión de los productores familiares, pequeños y medianos, del campo argentino. Por el momento la evidencia señala que ese objetivo no ha sido cumplido, si bien por condiciones diferentes a las que predominaron en décadas pasadas. Los mayores márgenes de rentabilidad de la producción agropecuaria produjeron un significativo aumento del precio de los arrendamientos. Esto motivó el abandono de la explotación de parte de productores de menor tamaño para poner sus tierras en alquiler, a la vez que los grandes productores están dispuestos a pagar el precio alto, con lo cual no se ha revertido el proceso de concentración de la producción (CENDA, 2010).

En los últimos años se ha debatido bastante sobre las estrategias que permitan, en un mercado cada vez más competitivo, propender a la concentración productiva que permita escala de negocios y rentabilidad para los pequeños y medianos productores rurales, pero sin la contracara de la exclusión económico-productiva y social. Como indican Lattuada *et al.*, “en un mercado globalizado, que tiende a una agricultura

¹⁵ Comparando a dólares constantes, los precios internacionales de estos productos superaron el promedio de los años '90 recién hacia 2007 y 2008, según del cultivo que se trate. Por otro lado, la devaluación también morigeró la transferencia de renta agraria hacia otros sectores de la economía en relación al período de la Convertibilidad. Durante el mismo, la paridad 1 a 1 supuso “que los productores agropecuarios percibían menores ingresos en términos de poder adquisitivo local que los que podrían haber conseguido de regir otro tipo de cambio, lo cual constituyó un importante dispositivo de transferencia de renta hacia otros sectores de la economía” (CENDA, 2010: 309). En cambio, durante la Pos-convertibilidad “el incremento de los ingresos del sector resultó muy superior al de los precios internos, lo que determinó un importante crecimiento de la riqueza acumulada por los productores agropecuarios” (CENDA, 2010: 304).

industrializada, subordinada y concentrada, los pequeños y medianos productores tienen pocas posibilidades de ser exitosos si no es a partir de organizaciones económicas que puedan ser competitivas en ese escenario” (2011: 13). La mayoría de las propuestas hacen eco en la necesidad de promover experiencias asociativas para lograr ese objetivo. También desde el Estado se han puesto en práctica programas especiales que, a partir de una asistencia técnica y financiera, impulsen procesos de asociación y renovación productiva en el medio rural¹⁶. Además se han creado espacios institucionales estatales con funciones específicas para llevar a cabo tareas de implementación y coordinación de políticas dirigidas a las PyMEs agropecuarias, como la Subsecretaría de Agricultura Familiar (SSAF) desde 2008. También, en 2011 el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) concluyó la formulación del “Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020”, que sostiene la necesidad de promover la agricultura familiar hacia un pujante modelo asociativo y cooperativo (Obschatko *et al.*, 2011).

Las estimaciones oficiales más recientes sobre el cooperativismo agropecuario fueron realizadas por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) en 2007 a través del Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales (CESCyM). Los datos provistos por el mismo han sido abordados en dos de las publicaciones más recientes sobre el tema, con apoyo del MAGyP. Aunque los números no coinciden exactamente, son compatibles y permiten entender la dimensión del cooperativismo agropecuario hacia fines de la década del 2000. Hacia 2007 existen en Argentina 495 entidades de primer grado y 122.710 asociados, según Obschatko *et al.* (2011); Lattuada *et al.* (2011), por su parte, enumeran 490 cooperativas y 121.900 asociados¹⁷. Esto demuestra una “disminución significativa del número de asociados”, respecto de los datos que arrojó el Censo Nacional Agropecuario de 1998 (ídem: 19-20).

¹⁶ Entre los más destacados se encuentran el Programa Social Agropecuario (PSA), el Programa Cambio Rural (PCR), el Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios (PROINDER), los Proyectos de Desarrollo Rural del Noreste y Noroeste Argentinos (PRODERNEA y PRODERNOA) y el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP). Todos ellos se articulan a partir de la Unidad para el Cambio Rural, que coordina todos los proyectos y programas con financiamiento internacional que dependen del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP); y los Programas Pro-Huerta y Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural (PROFEDER) encauzados desde el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

¹⁷ Los autores de ambas publicaciones explicitan respectivamente que estos números obedecen a aquellas cooperativas que son catalogadas como *activas*, es decir, que declararon actividad económica en alguno de los últimos tres años previos al Censo, mediante la presentación de balances actualizados. También advierten que los padrones de cooperativas del INAES suelen consignar casi el doble de entidades “registradas” en relación a las declaradas efectivamente “activas”, con lo cual las cooperativas registradas suelen rondar las 800 organizaciones (Obschatko *et al.*, 2011: 81; Lattuada *et al.*, 2011: 19).

En base a los datos del Registro Nacional de Cooperativas del INAES, Obschatko *et al.* (2011) actualizaron estos datos al 31 de diciembre del año 2010. Según dicho estudio, el total de cooperativas agropecuarias registradas se elevaría a 1606 entidades, pero de las cuales sólo 800 estarían en actividad¹⁸.

Cuadro N° 3: Cooperativas agropecuarias *activas* en Argentina, 2010

	Cantidad de cooperativas	% en relación al total de cooperativas activas
Constituidas en 2009 - 2010	172	21,5%
Presentaron balance en los años 2007, 2008/2009	Constituidas antes de 2001: 436	54,5%
	628	78,5%
	Constituidas entre 2001 y 2008: 192	24%
Total	800	100%

Fuente: elaboración propia en base a Obschatko *et al.*, 2011.

Si tomamos en cuenta estos datos estaríamos presenciando un crecimiento exponencial del cooperativismo agropecuario en el último lustro, que ameritaría un monitoreo exhaustivo de su evolución. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que “desde 1996 a 2006 se constituyeron 142 cooperativas (29% del total), pero sólo representan el 2,5% de los ingresos, ya que se trata de cooperativas en procesos de consolidación, de pequeña escala promedio” (*Ídem*, 2011: 85).

Por otro lado, la información relevada permite apreciar que, en relación a la dispersión territorial de la cooperativas y sus asociados, “continúa su tendencia histórica de predominio de la región pampeana (63% de las entidades y 84% de los asociados) sobre el resto de las regiones del país, (...), con una leve desconcentración de las entidades a favor de las regiones extra-pampeanas” (Lattuada *et al.*, 2011: 20). Aun así, aumentó la concentración de los activos y las facturaciones en la región pampeana, llegando a ser del 70% y del 79%, respectivamente, en relación al 63% y 76% que suponían en 1998. Además, como podemos observar en el Cuadro N° 4, en consonancia con los mayores

¹⁸ En este caso, la actividad se define a partir de la presentación ante el INAES de al menos un balance correspondiente a los ejercicios 2007, 2008 o 2009, o que se trate de cooperativas constituidas en los años 2009 o 2010.

ingresos generales del sector agrícola durante la Pos-convertibilidad, los activos, los niveles de facturación y los resultados de las balanzas comerciales de las cooperativas agropecuarias han experimentado un claro incremento en relación a los verificados en 1998 (*Ídem*). No obstante las mejoras en términos absolutos del comportamiento económico de las entidades cooperativas agropecuarias en los últimos años, y su decidido desenvolvimiento en el mercado interno, cabe señalar que no ha aumentado significativamente la participación cooperativa en el rubro de exportación agropecuaria, aunque sin dudas ha logrado mantener su posición (ver Cuadro N° 5).

Cuadro N° 4: Indicadores de situación patrimonial y financiera de las cooperativas agropecuarias argentinas, años 1998 y 2007/2010, en millones de dólares

	1998	2007/2010 ¹⁹
Activos	1.500	1.940
Pasivos	904	918
Patrimonio neto	700	764
Facturación anual promedio	2.700	3.165
Deuda consolidada	262	320

Fuente: elaboración propia en base a Lattuada y Renold (2004) y Lattuada *et al.* (2011)

¹⁹ En la fuente original los valores para el período están consignados en pesos argentinos, por lo cual para facilitar la comparación se decidió convertirlos a dólares, a razón de USD1=\$3,60.

Cuadro N° 5: Indicadores de actividad económica de las cooperativas agropecuarias argentinas, años 1998 y 2007/2010, en % sobre el total del país

	1998	2007/2010
Capacidad almacenaje de granos	20,4	22,2
Participación en exportaciones agropecuarias totales	5,7	4,4
Participación en exportación de granos	8,8	6,8
Participación en exportación de subproductos	2,3	2,4
Participación en exportación de aceites	1,6	2,4

Fuente: elaboración propia en base a Lattuada y Renold (2004) y Obschatko *et al.*, (2011)

Es interesante tener en cuenta que a partir de la multiplicación de estudios centrados en los efectos que la consolidación de las políticas neoliberales tuvo en la década del '90 sobre el sector agrario y su componente cooperativo en particular, se comienza a indagar hacia el interior del movimiento cooperativo, dejando de percibirlo como un todo homogéneo, y reconduciendo las observaciones hacia los diversos elementos institucionales que el mismo involucra. Así, no sólo se percibe la relevancia de las cooperativas como entidades totales, sino de las diferencias de roles y actores (productores cooperativizados, dirigentes cooperativos, gerentes de cooperativas, tipos de cooperativas según región, especialización productiva y de servicios, etc.). Esto habla no sólo del desarrollo de estudios más complejos, sino de la densidad propia de las organizaciones, que han entrado en una fase en la cual priman las estrategias de segmentación, diferenciación y concentración, y que se traducen en sus estructuras, funciones y prácticas. En función de ello hay un mayor interés por comprender las diferentes dimensiones que componen la ingeniería institucional cooperativa frente a los desafíos que presenta el contexto nacional e internacional. Como ya se dijo, surgen en este plano las discrepancias y tensiones observadas entre los intereses de diversos actores involucrados en el proceso cooperativo, y el impacto que ello tiene en los cambios organizacionales e institucionales que las entidades van ensayando. Por este motivo han proliferado a su vez los estudios de casos de entidades de primer y segundo grado (Acosta y Verbeke, 2009; D'Adam *et al.*, 2009; Obschatko *et al.*, 2011; Basañes, 2011; Lattuada *et al.*, 2011).

Por otro lado, estos estudios rescatan la necesidad de abordar la interrelación entre los factores de nivel micro y macro; poder entender que los macro-contextos económicos, sociales y políticos influyen en la realidad concreta de los productores cooperativizados y sus entidades de asociación, pudiendo favorecer u obstaculizar determinadas soluciones institucionales por sobre otras.

Uno de los temas más relevantes en este sentido remite a discutir cómo incentivar modelos cooperativos inclusivos en tanto el contexto macroeconómico impele a la expulsión de los pequeños y medianos productores agrarios del sistema productivo. Los autores que exploran estas cuestiones han remarcado los efectos altamente perniciosos que el modelo neoliberal con plena vigencia durante la Convertibilidad supuso para el movimiento cooperativo. A diez años de la salida de dicho modelo, se constata que los indicadores de actividad comercial, productiva y de generación de empleo cooperativo han mejorado o se han estabilizado, tanto en lo que refiere a la actividad netamente primaria, como a la agroindustrial (Obschatko *et al.*, 2011). Se constata asimismo la vital importancia que las cooperativas tienen para las economías regionales:

teniendo en cuenta que la mayoría de las cooperativas privilegian el mercado interno por sobre el externo, podemos inferir que constituyen un eslabón fundamental del circuito comercial e industrial local. En este sentido, aportan al valor agregado de las diferentes cadenas productivas regionales ofreciendo servicios de asesoramiento y asistencia técnica a la producción, de transporte y carga, y garantizando la inserción de productos en los diferentes circuitos productivos y comerciales locales e internacionales. (Lattuada *et al.*, 2011: 129)

Sin embargo, es necesario reconocer que los modelos cooperativos no volverán a ser lo que fueron en sus orígenes, y que pensar esquemas de organización cooperativos exitosos social y económicamente amerita no desconocer el contexto de un mercado de productos primarios globalizado, concentrado y especializado (Lattuada *et al.*, 2011). Entendemos que en esta perspectiva se inscriben los estudios que proponen analizar los desafíos del cooperativismo agropecuario desde las perspectivas de capital social, trabajo en redes e intercooperación, con el objetivo de promover experiencias viables que retomen la senda de un desarrollo cooperativo integrado económica y socialmente (Barbero *et al.*, 2000; Lattuada y Renold, 2004; Acosta y Verbeke, 2009; Lattuada *et al.*, 2011; Obschatko *et al.*, 2011).

1.5 Recapitulación

La bibliografía de los últimos treinta años en Argentina sobre el cooperativismo agropecuario ha ido evolucionando desde estudios descriptivos sobre la situación y composición del movimiento en diferentes contextos políticos y económicos, presentándose muy prolífica desde la década del '90 en adelante.

Se han producido estudios muy completos sobre el período de surgimiento y afianzamiento durante el RSA agroexportador primario (1880-1930), y luego del período de expansión y consolidación institucional durante el RSA de industrialización por sustitución de importaciones (1930-1976).

Los años del peronismo histórico (1945-1955) fueron particularmente relevantes para el crecimiento cooperativo agropecuario, y así lo refleja la abundante bibliografía especializada en el estudio de este período.

El período posterior no ha sido objeto de mayores estudios, salvo por las contribuciones de Levin y Verbeke (1997) y de Barbero *et al.* (2001). Las primeras autoras hacen referencia al período 1927-1997 identificando la presencia o ausencia de políticas específicas de promoción para el sector agrario cooperativo, y realizan un análisis estadístico minucioso sobre las inscripciones y cancelaciones de entidades cooperativas para todo el período de análisis. Por su parte, Barbero *et al.* (2001) procuran rastrear los factores que contribuyeron a una larga crisis del cooperativismo ya desde fines de la década del '70, presentando una mirada integral sobre las dificultades que enfrentó el sector y sus causas.

La década de los 90`constituye el período más analizado por la bibliografía que pretende determinar los factores y procesos de cambio en el cooperativismo agropecuario argentino. Efectivamente, se constituye como la referencia obligada para cualquier intento de comprender su evolución ulterior y proponer vías de acción que aborden los principales puntos problemáticos detectados. A partir de estos estudios pueden distinguirse claramente dos líneas de indagación, interrelacionadas: la primera, hace hincapié en la necesidad de revisar el contexto macro económico, institucional y político en el que el movimiento cooperativo pueda encontrar mayores oportunidades de desarrollo; la segunda, de carácter micro, se centra en estudiar cómo las entidades cooperativas desarrollaron estrategias de adaptación frente al contexto y las implicancias que ello tuvo en términos de las tecnologías de gestión de las cooperativas,

los posicionamientos relativos que asumieron los actores involucrados (socios y dirigentes), y las relaciones que se privilegiaron ante los demás actores sociales, políticos y económicos. Sin lugar a dudas, gran parte de la bibliografía que se inscribe en esta tendencia intenta escudriñar los pros y los contras de las alternativas organizacionales y de gestión que se han ido planteando a lo largo de los años, sobre todo de aquellas que provienen de otros contextos como el europeo, el canadiense o el estadounidense. Por supuesto, en medio de estos análisis se reaviva la discusión acerca de la naturaleza del movimiento cooperativo, de sus principios y valores, que entran o no, según los diferentes autores, en colisión con las nuevas propuestas.

2 Capítulo 2: Marco teórico

En este capítulo, retomaremos las categorías centrales que definen a la cooperativa como organización institucional refiriéndonos con especial énfasis a las de primer grado existentes en el medio asociativo rural. Seguidamente, desarrollaremos los conceptos de la perspectiva teórica asumida para orientar la investigación.

2.1 Definición de cooperativa agropecuaria

Actualmente se destaca, por un lado, el hecho de que el cooperativismo no es la única estrategia asociativa en el ámbito rural (Peirano, 1994; Romero, 2009) y, por otro, que la propia estrategia cooperativa no se reproduce como un patrón institucional inmutable en cada experiencia cooperativa reconocible. Por el contrario, se admite variaciones significativas según el espacio y el tiempo en que se observe (Lattuada y Renold, 2004). Sin embargo, no deja de postularse que a pesar de algunas diferencias, hay organizaciones que sólo al cumplir determinadas características pueden ser asumidas como cooperativas.

En general los autores aceptan la definición revisada de cooperativa propuesta por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en su 31º Congreso realizado en Manchester en 1995. La misma caracteriza a la entidad cooperativa como *una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada*. Según Lattuada y Renold (2004), en esta definición es la primera vez que la ACI refiere a las cooperativas como empresas, reconociendo así su funcionamiento en el mercado, razón por la cual debe esforzarse por servir a sus socios con eficiencia y efectividad. Además, se trata de una definición que procura “contemplar la heterogeneidad de la experiencia cooperativa expresada en la diversidad de organizaciones y contextos socioeconómicos en que se desarrollaron” (*Ídem*, 2004: 138).

Hay que tener en cuenta también que para afianzar una declaración de base sobre la identidad cooperativa, la ACI complementó dicha definición con los valores²⁰ y

²⁰ Los valores son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

principios cooperativos²¹ que deben observar estas organizaciones. Los primeros componen el sustrato ético del movimiento, en tanto que los segundos orientan sobre las pautas de organización y acción sin los cuales el espíritu cooperativista no podría ser materializado. La doctrina cooperativista viene desarrollando un profundo trabajo de reinterpretación de los principios cooperativos que ha llevado a ponerlos en práctica con singulares variaciones según los casos.

Por otro lado, aquello que diferencia a las organizaciones económicas cooperativas de las no cooperativas es que en las primeras “los derechos a la propiedad, al control y a los beneficios de la firma se adquieren a través del USO de la misma” (Peirano, 1994: 5. Mayúsculas en el original), siendo entonces cualquier usuario un propietario de la organización que debe ejercer el control y recibir beneficios de la misma. En este sentido, las cooperativas se estructuran como asociaciones de personas, a diferencia de las empresas privadas que se componen como asociación de capital (Aburbé *et al.*, 2006), y en las cuales la propiedad, el control y los beneficios se otorgan en función del capital aportado a la organización.

No obstante, es importante considerar que “estas características que definen en forma tajante una cooperativa de una empresa capitalista, resultan muy difíciles de mantener en estado puro en las experiencias empíricas, especialmente en la medida en que aumenta la complejidad institucional y de negocios” (Lattuada y Renold, 2004: 147). Esta advertencia es esclarecedora acerca del actual debate que circunda al cooperativismo en general y al agropecuario en particular, al develar una tensión entre la dimensión económica y la dimensión social de la organización cooperativa, o entre sus objetivos económicos y los sociales (Fairbairn, 2006; Gómez López, 2009).

Sin embargo, acorde al interés de este trabajo, aceptamos la definición de Lattuada (2006), que plantea que una cooperativa agropecuaria puede entenderse como la concreción de un caso de acción colectiva o asociacionismo de tipo *no reivindicativo* o *económico*.

El mismo se caracteriza por la defensa de intereses *no integrales* de sus asociados –en general, aunque no exclusivamente, intereses de naturaleza económica-; la naturaleza *no universalista* (exclusivista) de sus acciones –de

²¹ Los principios cooperativos son siete: Membresía abierta y voluntaria, Control democrático de los miembros, Participación económica de los miembros, Autonomía e independencia, Educación, entrenamiento e información, Cooperación entre cooperativas y Compromiso con la comunidad.

tal modo que sólo sus asociados se ven afectados directamente por ella-; y por la existencia de un discurso que *no es necesariamente ideológico* en el sentido de que no intenta ser una determinada visión del mundo ni una forma de interpretar los problemas generales de su base social (real y potencial), sino que es un discurso pragmático acotado no a valores, sino a un fin específico (Lattuada, 2006: 22-23. Énfasis en el original).

Desde esta perspectiva, toda cooperativa, como caso de asociacionismo no reivindicativo, se caracteriza por compartir ciertos rasgos comunes con el resto de organizaciones del mismo tipo. Por ejemplo, se halla enmarcada en una legislación común que especifica la estructura jurídica y organizativa básica²² que tiene que tener, y reconoce su adhesión a los principios cooperativos declarados por la Alianza Cooperativa Internacional en Mánchester en 1995. Sin embargo, podemos reconocer que cada organización de este tipo configura su ascendencia cooperativa y el marco discursivo desde el cual se proyecta en una estructura de prácticas específicas que concretizan en normas –formales e informales- y en modos de actuar propios. Una cooperativa, en tanto organización formalizada, “institucionaliza sus relaciones enmarcándolas en un sistema de normas y reglas internas de funcionamiento, jerarquización y burocracia administrativa” (Lattuada, 2006: 21).

Esta definición nos previene de introducirnos en una discusión doctrinaria en relación con los valores y principios cooperativos. Teniendo en cuenta estas precisiones,

²² En el caso de Argentina, la ley n° 20337 de Sociedades Cooperativas define en su artículo 2 a las cooperativas como “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios, que reúnen los siguientes caracteres:

1°. Tienen capital variable y duración ilimitada.

2°. No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.

3°. Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.

4°. Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.

5°. Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.

6°. Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.

7°. No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.

8°. Fomentan la educación cooperativa.

9°. Prevén la integración cooperativa.

10°. Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42.

11°. Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.

12°. Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Son sujeto de derecho con el alcance fijado en esta ley”.

abonamos la necesidad de conducir estudios integrales sobre el cooperativismo agropecuario como fenómeno en general y de sus expresiones particularizadas en cooperativas específicas. Éstas constituyen complejas organizaciones a partir de las cuales se engranan relaciones sociales, productivas y comerciales altamente significativas para las poblaciones y los territorios en que se enraízan. Las características que asuman estas relaciones sin dudas condicionan las posibilidades y capacidades de los productores y conductores de las entidades cooperativas de mantener la empresa común y sus objetivos.

Por lo tanto, en este estudio, hemos decidido abordar el análisis de las prácticas cooperativas agropecuarias a partir de un análisis de caso, estimando relevante enlazar dos dimensiones:

- Las circunstancias que animan a los productores agropecuarios a mantener la acción colectiva promoviendo sus intereses de grupo, y las estrategias implementadas para ello, rescatando la visión de los mismos, teniendo en cuenta la incidencia de factores estructurales reflejados en la diferenciación entre los tipos de productores agropecuarios relacionados a la entidad cooperativa. Los aportes de Mancur Olson (1992, 2001), Ostrom y Ahn (2003), y Aguiar y De Francisco (2007) constituirán la principal referencia para este análisis.
- La cooperativa como ámbito organizacional formal, y la *dimensión institucional* de la misma (Gantus, 2009), procurando identificar las orientaciones que asume la misma en el quehacer cooperativo y que imprimen un carácter estructural e imperativo a las estrategias cooperativas desarrolladas por los productores agropecuarios socios. Para esta dimensión tomaremos como referencia los estudios de reingeniería institucional cooperativa de Lattuada y Renold (2004) y Lattuada *et al.* (2011), y Obschatko *et al.* (2011).

Esta investigación se propone el estudio de las prácticas cooperativas agropecuarias a partir del análisis de un caso de cooperativismo agropecuario entendido como experiencia de acción colectiva, siendo este un enfoque especialmente adecuado para la explicación de la pertenencia y participación de un grupo de individuos en organizaciones (Paramio, 2005). Como hemos señalado, la presencia extendida a lo largo del tiempo de una cooperativa no es sin más la reproducción de un orden institucional replicable en cualquier circunstancia, sino que es necesario conocer las

causas que fecundan su desarrollo. Así, el enfoque de la acción colectiva entiende que “cuando un colectivo que comparte los mismos intereses actúa de forma coherente para alcanzarlos, estamos ante un hecho que exige explicación” (Paramio, 2005: 20). Entendemos, así, que la interrelación de los elementos intervinientes en el proceso – actores, problemas, soluciones, prácticas, discursos, reglas, etc.- no se conduce por un patrón de autorregulación automática, sino que devela el juego complejo de factores dinámicos.

Entonces, es menester abordar las múltiples dimensiones que contribuyen al desarrollo y mantenimiento de una acción colectiva, en este caso del cooperativismo agropecuario, reconociendo su complejidad y circunstancias particulares que lo circundan.

2.2 Aportes desde la teoría de la acción colectiva para el estudio del cooperativismo

Partimos entonces de la base de que las prácticas asociativas agropecuarias desarrolladas en el seno del movimiento cooperativista tienen como núcleo a una organización formalmente constituida, que se encomienda como objetivo sostener las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales *comunes* del grupo cooperativista en cuestión. Como indica Olson, “la organizaciones existen para favorecer los intereses comunes de grupos de personas” (1992: 17).

Esto conlleva a reconocer que la acción colectiva conducida formalmente a través de organizaciones involucra dos planos de acción. La que desarrollan los individuos, que al agruparse y decidir actuar en conjunto promueven la acción colectiva y la conformación de una entidad estructuralmente organizada, y la de ésta última como acción diferente de la de aquellos, interactuando ambas constantemente. Claro está que, a partir de la consolidación funcional de la organización, ésta adquiere una relevancia especial y se constituye en referente de acción obligatorio para los productores asociados.

Por lo tanto, la acción colectiva formalmente conducida y reproducida en el tiempo supone que entre los participantes de la misma se establecen acciones y relaciones en sentido horizontal del tipo *primus inter pares*, y verticales para con la organización constituida.

En principio, estas relaciones se rigen por el conjunto de reglas formalmente establecidas a través de la sanción del Estatuto Social²³ y, consecuentemente, del Reglamento Interno²⁴ y resoluciones que tome la Asamblea de Asociados, y el Consejo de Administración que ésta habilita²⁵.

Sin embargo, “así como se puede suponer que quienes pertenecen a una organización o grupo tienen un interés común, obviamente tienen también intereses puramente individuales” (Olson, 1992: 18). En el caso de las cooperativas, los asociados tienen derechos que les permiten beneficiarse de los bienes y servicios colectivos provistos por la entidad (que constituyen el interés común), y deberes a cumplir que permiten, en definitiva, que la acción colectiva subsista. En otros términos, individualmente hablando, la cooperación supone beneficios, pero también costos de distinta índole.

La constatación de este hecho conlleva a reconocer que el accionar individual favorable a la acción colectiva no ocurre de forma automática ni sistemática, aun cuando originariamente así haya ocurrido. La sola existencia de reglas formales que indiquen cuál es el comportamiento socialmente adecuado tampoco garantiza la concreción del mismo por parte de los individuos.

Tal como se postula desde la teoría de la elección racional, los individuos guían su acción en función de los resultados que desean obtener: “las acciones son evaluadas y elegidas no por sí mismas sino como un medio más o menos eficiente para otro fin” (Elster, 2003: 31). Con lo cual, seguir las reglas no siempre será evaluado como el mejor medio para conseguir determinados fines. En situaciones de acción colectiva esto conlleva el riesgo siempre presente de la emergencia de conductas de tipo *free rider*.

La paradoja del *free rider* consiste en que al interior de un colectivo que comparte intereses siempre existe una fracción muy considerable de personas para las que el esfuerzo (el costo) de la acción a realizar para proteger esos intereses es inferior a la esperanza matemática de obtener resultados significativos de esa acción (el beneficio). Es decir, que para una

²³ “El Estatuto, regula la vida de la cooperativa y todo lo que hace a su funcionamiento. En él se establecen nombre y domicilio de la cooperativa; objeto social para el cual se constituyó; valor de las cuotas sociales y monto que debe aportarse como capital para ingresar; cómo se organiza internamente; cuáles son sus órganos de gobierno, administración y control; cómo se reparte el resultado económico anual; condiciones de ingreso y egreso de los asociados; derechos y obligaciones; en qué casos se disuelve la cooperativa y cómo se liquida”. (Aburbé *et al.*, 2006: 17)

²⁴ “El Reglamento Interno, que es facultativo (se instrumenta por decisión de los asociados), contiene normas específicas y varía de acuerdo con el objeto u objetos” de la cooperativa. (*Ídem*: 17)

²⁵ La Asamblea de Asociados y el Consejo de Administración componen, junto a la Sindicatura, la estructura político-administrativa básica para cualquier cooperativa, según lo exige la Ley N° 20337

parte del colectivo el precio de la acción colectiva es superior al beneficio individual que les puede reportar. (Paramio, 2005: 18)

Por lo tanto, los individuos deben confirmar en su accionar su involucramiento en la acción colectiva para que la misma no sucumba, ya que si todos dejan de cooperar con la organización, ésta no logrará sobrevivir por sí sola. Es necesario restringir al máximo las conductas de tipo *free rider*. Sin embargo, esto no se logra tan solo promoviendo los beneficios generales que implica la cooperación, expresados en los servicios que la organización brinda a sus asociados, ya que “-si no se dan combinaciones o circunstancias especiales, (...)”- los grandes grupos, por lo menos si están compuestos por individuos racionales, *no* actuarán en favor de sus intereses de grupo” (Olson, 2001: 204. Énfasis en el original).

Las organizaciones (...) no reciben apoyo debido a los bienes colectivos que proveen, sino porque han tenido la suerte de encontrar lo que he llamado *incentivos selectivos*. Un incentivo selectivo es el que se aplica selectivamente a los individuos según contribuyan o no a procurar el bien colectivo. (*Ídem*: 206. Énfasis en el original)

Paramio reconoce la importancia de este planteo al sostener que se trata de un enfoque

...especialmente adecuado cuando no se trata de explicar la acción colectiva como un movimiento, la movilización en sentido estricto, sino como la pertenencia a organizaciones y la participación en ellas. Es muy probable que una organización, para mantener como miembros estables a un número significativo de las personas que componen un colectivo con intereses compartidos, tenga que ofrecer subproductos de la participación: incentivos selectivos. (2005: 21)

Los incentivos selectivos positivos suponen, en este sentido, la posibilidad de que los miembros del grupo se beneficien tanto del bien público que la organización ofrece, como de bienes que se perciban como un beneficio privado (Paramio, 2005). Pero por otro lado, Olson define que los incentivos selectivos pueden ser tanto positivos como negativos, impuestos en este caso “únicamente a quienes *no* ayudan a proporcionar el bien colectivo” (2001: 206. Énfasis en el original).

En la descripción por medio de ejemplos de incentivos selectivos empíricamente observados, el autor deja ver que la aplicación de los mismos no depende exclusivamente de una autoridad central, ni se hallan necesariamente todos ellos formalmente especificados con antelación a su aplicación. Rescata en este sentido específicamente el peso que pueden tener los incentivos selectivos sociales, que también

pueden adoptar formas negativas o positivas, y que “pueden ser poderosos y nada claros.” (*Ídem*: 209)

No obstante, la estructura del grupo social que lleva adelante la acción colectiva influye decisivamente en la potencialidad que los incentivos selectivos sociales tienen para regular el comportamiento de sus miembros. Las dos variables principales que plantea Olson para caracterizar a un grupo en este sentido son su tamaño y su grado relativo de homogeneidad/heterogeneidad.

En los grupos pequeños, o los grandes grupos que forman federaciones de otros más pequeños capaces de mantener una interacción perdurable, es más probable que los incentivos selectivos sociales se desarrollen como efecto de la presión que ejerce el mutuo conocimiento y el intercambio social constante. Esto se ve reforzado además si el grupo es bastante homogéneo en su composición.

Igualmente, es importante destacar que la acción colectiva cooperativista no se mantiene sólo y constantemente aplicando incentivos selectivos. Incluso Olson (2001) reconoce que en grupos pequeños y homogéneos en los cuales subsiste un alto consenso sobre la naturaleza del bien común y el modo de obtenerlo, es posible que la acción colectiva se produzca sin necesidad de los incentivos selectivos. Si bien los cataloga como ‘grupos privilegiados’.

Por lo tanto, como grupos de ese estilo no son los que predominan, y en relación al cooperativismo agropecuario constituido en torno a entidades formalmente establecidas mucho menos, es necesario contemplar la dinámica compleja de otros elementos que contribuyen a cimentar la acción colectiva.

Las reglas, formales e informales, que constituyen la dimensión institucional de la organización, junto a los principios cooperativos, guían y dan marco a las acciones tanto de los productores agropecuarios como de la cooperativa. En la medida en que estas reglas se respetan las interacciones se resuelven en un marco de previsibilidad sin la necesidad de aplicar incentivos o correctivos, o aplicándolos en casos puntuales.

Por otra parte, no sólo la presencia de reglas compartidas o impuestas habilita la cooperación. Motivaciones de índole subjetiva juegan un papel importante, sobre todo cuando las interacciones entre los individuos se perpetúan en el tiempo.

Al respecto, la teoría de la elección racional ha avanzado hacia nuevos planteos que cuestionan la tesis de Olson sobre la necesidad de recurrir exclusiva e inevitablemente a los incentivos selectivos para asegurar la acción social. Al respecto, Ostrom y Ahn indican que posturas teóricas como la de Olson son correctas, pero “representan sólo un caso limitado de las maneras en que se estructuran las situaciones de acción colectiva y las maneras en que los individuos las resuelven” (2003: 180).

Estos autores apuntan a que la manera de concebir a los individuos como atomizados, egoístas y totalmente racionales, no toma en cuenta la realidad de las situaciones empíricas en las que, estos individuos no sólo no viven en un mundo atomizado, ya que “muchos de los problemas de acción colectiva están incrustados en redes, organizaciones u otras relaciones entre individuos preexistentes”; sino que además desconoce que también hay individuos que “tienen funciones utilitarias no egoístas: que toman en cuenta los intereses de otras personas así como los propios al tomar decisiones” (*Ídem*: 180).

Partiendo de estos supuestos, se hace posible considerar otra serie de factores que también ejercen una influencia en la predisposición voluntaria a la cooperación, pero que no se reducen a la aplicación de ‘incentivos selectivos’. Desde la perspectiva del capital social, Ostrom y Ahn aducen que, además de “otros factores contextuales (que) también afectan los incentivos a los que se enfrentan los individuos y su probable comportamiento en escenarios de acción colectiva” (2003: 158), se pueden distinguir tres formas amplias de capital social que –no siendo reducibles a incentivos utilitaristas– facilitan la acción coordinada: confianza y normas de reciprocidad, redes y, reglas o instituciones, formales e informales.

Esta diversidad de situaciones reconocibles en los procesos de interrelación social se subsumen bajo la noción de capital social, que designa el ‘conjunto de factores no económicos’ (Moyano Estrada, 2008) o ‘aspectos de la organización social’ (Putnam *et al.*, citado en Ostrom y Ahn, 2003) que permiten establecer sinergias entre los factores productivos existentes en una comunidad en pos de determinados objetivos de desarrollo. Como indica Moyano Estrada, el capital social facilita la coordinación y “favorece la realización de acciones colectivas en beneficio de la propia comunidad y repercute en el buen aprovechamiento de los otros tipos de capital”, como el capital físico (tierra y capital), y el capital humano (2008: 19).

Por lo tanto, el capital social presenta la naturaleza de un bien público (Ostrom y Ahn, 2003), estando al alcance de todos los miembros del grupo de referencia, sin pertenecer exclusivamente a ninguno de ellos. De este modo, el capital social permea transversalmente el conjunto de relaciones sociales establecidas y las estructuras institucionales y organizacionales resultantes. En consecuencia, tanto los beneficios como los costos de su reproducción se generalizan a toda la comunidad.

En este sentido, Moyano Estrada (2008) advierte que si bien el capital social y sus diversas formas importan potencialidades de desarrollo, ese potencial depende de la forma concreta en que se manifiesta según el contexto, los objetivos propuestos y los procesos de acción colectiva que ayuda a resolver. Considerado desde la perspectiva de los procesos de desarrollo, los beneficios que genera determinada forma de capital social pueden convertirse en costos en un momento diferente del proceso. En atención a este fenómeno, el autor considera que para evaluar integralmente las contribuciones del capital social en un proceso de desarrollo es necesario atender dos dimensiones:

- El tipo y grado de ‘enraizamiento’ del capital social considerado –lazos sociales, formas asociativas, prácticas culturales, contextos políticos, etc.-.
- El grado de ‘autonomía’ con la que los miembros de una comunidad tienen posibilidad de relacionarse con otros individuos, grupos o áreas de interés situados fuera de su propio grupo de referencia.

A su vez, ambas dimensiones pueden ser relevadas considerando los niveles micro y macro del capital social, es decir sus manifestaciones a nivel de las acciones y relaciones de los individuos (micro), y de las organizaciones presentes en el contexto socioeconómico de referencia (macro) (Moyano Estrada, 2008).

La confianza se define como “un nivel específico de la probabilidad subjetiva con la que un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes realizará una acción específica” (Gambetta, citado en Ostrom y Ahn, 2003: 182). En este sentido, la confianza es una creencia subjetiva. Sin embargo, ello no niega que la persona que confía no construya su confianza corroborando con frecuencia el comportamiento de la persona en la que confía. Por lo tanto, aunque se trata de una creencia subjetiva, no soslaya las condiciones objetivas que le dan sustento. Además, distintas fuentes confluyen para la construcción de la confianza. Ésta puede estar asentada sobre otras formas de capital

social, como las redes y las reglas, o ser independiente. En este caso, los elementos que sustentan la creencia de la persona que confía remiten a las ‘características’ de la persona en la que se confía. En general, características observables: apariencia, vestimenta, género, edad, lenguaje, etc. (Ostrom y Ahn, 2003).

De todos modos,

en la mayoría de las transacciones sociales, la creencia de una persona que confía acerca de las motivaciones de una persona en la que se confía, se conjuntan con su comprensión de otros factores estructurales para producir una expectativa subjetiva final, en la forma de una estimación de probabilidades acerca del comportamiento de la persona en la que se confía (*Ídem*, 2003: 185-186).

Por otra parte, las redes de intercambio social, a partir de las cuales se da un *feedback* constante de información entre los agentes, previenen el comportamiento egoísta ante la posibilidad de ser señalado, y habilitan el surgimiento de la norma de reciprocidad generalizada.

Finalmente, las reglas, entendidas como “prescripciones que especifican qué acciones (o resultados) se requieren, prohíben o permiten, así como las sanciones autorizadas cuando no se siguen” (*Ídem*, 2003: 191), también contribuyen a la creación de capital social. En este caso, es importante concebir la integralidad de las reglas que emanen de determinado grupo en pos de la acción colectiva. Si bien la sanción de reglas formales y legales no soluciona en sí misma el problema de la acción colectiva, el contenido y forma de las mismas puede alentar, o no, comportamientos más proclives a la resolución voluntaria de los problemas. Pero además, junto a las reglas formales, e incluso debido a ellas, subsisten las ‘reglas prácticas’ o ‘reglas de uso’, que pueden tanto complementar como oponerse a las primeras.

La relevancia de las reglas, formales e informales, es que procuran ser criterios para estructurar los patrones de relaciones entre los individuos. Pero nada asegura que la combinación de las mismas, cualesquiera que sean, resultará beneficiosa en todos los contextos.

Todas estas formas de capital social resultan trascendentes para la interacción social debido al hecho de que exceden la manipulación exclusivamente individual que cada sujeto pueda hacer de los mismos para obtener beneficios particulares, y contribuyen a generar un clima social cooperativo. Considerando que, “todas las formas de capital

producto de la acción humana se crean cuando los individuos invierten tiempo y esfuerzo en actividades de transformación y transacción para construir herramientas o bienes que incrementan el bienestar individual en el futuro” (*Ídem*, 2003: 168), un solo individuo no genera por sí mismo capital social, sino que lo construye y transforma con otros, a la vez que termina por excederlos. Con lo cual, las diferentes formas con que se manifiesta el capital social, afectan las expectativas de todos los individuos involucrados en una actividad recurrente respecto de los patrones de interacción del grupo (*Ídem*: 2003).

En este plano, es importante considerar por último, en relación a los alcances de la teoría de la acción colectiva, las sugerencias que realiza el enfoque de la identidad social. Aquí también encontramos que la teoría de Olson se percibe como insuficiente al considerar como único motor del accionar individual y colectivo el interés individual, y se advierte sobre la necesidad de incorporar al análisis aquellos “motivos no lógicos, (...), que reflejan la racionalidad expresiva de los individuos” (Aguiar y de Francisco, 2007: 64).

Según Aguiar y de Francisco (2007), los individuos se involucran en la acción colectiva no sólo por los beneficios que pueden obtener, sino porque esa participación expresa lo que esas personas son o quieren ser, sus principios y convicciones; en definitiva, expresa su identidad.

Este posicionamiento teórico sostiene que se trata, entonces, “de considerar la expresión de la identidad como un argumento más en la función de utilidad” del individuo, ya que “dicha función se compondría, así, de elementos instrumentales y de elementos expresivos” (*Ídem*, 2007: 72). Es decir, el individuo actúa como lo hace tanto porque obtiene beneficios (acción instrumental), cómo porque actuando de ese modo manifiesta lo que es (acción expresiva).

La identidad se puede definir como el conjunto de creencias de una persona sobre sí misma; y la identidad social resultará ser el conjunto de creencias de una persona sobre sí misma cuando en la formación de esas creencias intervengan, entre otros factores, las creencias sociales de los demás sobre esa persona y sus creencias sobre el mundo (*Ídem*, 2007: 77-78).

El elemento central de este enfoque son las creencias, “entidades mentales (hechos reales del funcionamiento intencional de la mente humana) que están causalmente vinculadas con las decisiones de los individuos, dado que les proporcionan razones para

la acción” (*Ídem*: 66). Con lo cual, no se trata de entelequias construidas teóricamente. Y son capaces de motivar la acción humana en tanto expresan las representaciones de los individuos sobre como es el mundo y como son y somos los individuos. “Lo que la persona cree que es junto con otros que también lo creen será su identidad social, que dado el caso se manifestará en forma de acción social” (*Ídem*: 78).

Es necesario aclarar que no toda creencia fundamenta la acción individual y/o colectiva. De acuerdo a las siete tesis de Aguiar y De Francisco (2007), una creencia que actúe en ese sentido debe cumplir ciertos requisitos: ser explícita, robusta, formar un entramado coherente elaborado a partir de un proceso racional de acumulación de evidencias con carácter subjetivo, estar arraigada en la conciencia de los individuos, entrañar un componente emotivo para quienes la sostienen, y finalmente, ser suficientemente independiente de los deseos personales²⁶.

Para concluir, hemos expuesto hasta aquí algunas nociones relevantes para pensar cómo influye el comportamiento de los individuos sobre las posibilidades de entablar acciones colectivas, y que pueden ayudar a comprender la reproducción de las mismas en el ámbito del cooperativismo agropecuario, a través de un caso en particular. Tanto los incentivos colectivos, como las reglas e instituciones, las redes de intercambio, los valores sociales y la identidad componen el universo de interpretación sobre los elementos de la interacción social que abonan los procesos de acción colectiva. Las características que van asumiendo a lo largo del tiempo contribuirán a actualizar estos procesos y, posiblemente, a desencadenar formas nuevas, hacia dentro o hacia afuera del grupo de referencia.

2.3 Estructura cooperativa: contexto y configuraciones organizacionales

Hemos señalado que la acción individual encausada hacia la promoción de una acción colectiva es más fructífera cuando se halla motivada interna y externamente, a través de diversos elementos. Algunos de estos pueden ser circunstanciales, y otros adquirir una faz más estructural y permanente, y es lógico que así suceda cuando la acción colectiva se formaliza y desenvuelve en torno a una organización con una estructura funcional delimitada.

²⁶ Lo que aquí denominamos como requisitos de las creencias para motivar internamente la acción individual y colectiva son expuestos por Aguiar y de Francisco (2007) como siete tesis sobre la definición de identidad y su relación con la acción colectiva.

Como ya hemos anticipado, el conjunto de elementos que motiva la acción colectiva en determinado momento de su desarrollo está influenciado por las características que asumen tanto la estructura organizativa como el contexto socioeconómico inmediato – macro y micro- en que dicha acción tiene lugar, y que marcan de alguna manera los alcances de dichos elementos motivadores.

Como indican Lattuada y Renold,

el análisis que el movimiento cooperativo realiza sobre su organización y funciones y sobre los problemas derivados de su proceso evolutivo, reconoce la existencia de al menos tres etapas, con implicancias diferentes en materia de organización institucional y grado de compromiso, participación y control de los asociados respecto de sus cooperativas (2004: 75).

Los etapas que refieren los autores componen un modelo genérico para cualquier cooperativa, incluyendo: “el origen” de la cooperativa a partir de la integración horizontal y vertical de un grupo reducido de productores para acrecentar su capacidad de negociación; “la recreación de las condiciones de competencia”, etapa en la que el productor ya no basa su comportamiento productivo y comercial en una plena fidelidad a la cooperativa y decide, según su conveniencia y las oportunidades que ofrece el mercado, transar con la cooperativa u otra institución; y una tercer etapa de “mayor grado de integración y compromiso contractual”, en la cual, debido a las condiciones de un mercado más exigente, especializado, complejo e incierto, se produce un encumbramiento entre el productor y la cooperativa, y entre ésta y las cooperativas de grado superior (*Ídem*, 2004: 75-76).

Cada fase conlleva un proceso de reevaluación de roles y funciones de los actores del sistema cooperativo, que desemboca en una reingeniería institucional de carácter integral. Con lo cual, a pesar de hablar de etapas, no se trata de una evolución lineal que atravesaría cada entidad cooperativa, sino que

cada etapa marca el salto hacia una forma de organización institucional diferente de la anterior y que el proceso tiende a una ruptura inevitable entre los principios, valores y prácticas que dieron origen a esta particular forma de organización social y los que en el futuro regirán las acciones de las denominadas nuevas organizaciones cooperativas. (*Ídem*, 2004: 81)

Tal como hemos asumido²⁷, en este enfoque los cambios del contexto²⁸ son preeminentes para entender las configuraciones institucionales que asume el cooperativismo, que cristalizan en modelos cooperativos dominantes según el contexto histórico. “Determinados contextos históricos pueden asociarse a la expresión de determinados rasgos y modelos organizacionales” (Lattuada *et al.*, 2011: 33).

En un sentido general, con sus respectivos procesos de transición (...), podemos afirmar que al RSA agroexportador primario le corresponde el desarrollo y consolidación de entidades cooperativas pertenecientes al tipo Organización Institucional Consecuente (OIC). Al RSA sustitutivo de importaciones le corresponde, en cambio, la consolidación del tipo morfológico Organización Institucional Paradojal (OIP) y al RSA de apertura económica y desregulación le corresponde el tipo morfológico Organización Institucional en Mutación, en sus dos variantes: Organización Mutualista (OM) y Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED), con predominio de esta última figura, que continúa su desarrollo en el actual RSA de economía regulada. (*Ídem*, 2011: 34)

Esta clasificación morfológica, que obedece al objetivo de reconocer en el campo empírico la presencia de “modelos”, “conjunto de estructuras homólogas”, o “tipos ideales”²⁹, permite suscribir el análisis de las prácticas cooperativas agropecuarias en un marco de interpretación que aporta a su inteligibilidad desde una perspectiva estructural. Siempre salvaguardo la idea de que “todo tipo ideal expresa la estructura de una realidad que se manifiesta en una gran diversidad, heterogeneidad y mixtura de caracteres en los casos específicos.” (Lattuada y Renold, 2004: 14)

2.3.1 Organización Institucional Consecuente (OIC)

En las OIC no se evidencian tensiones entre las prácticas impulsadas por la institución y los valores y principios cooperativos. En estas cooperativas, “la racionalidad instrumental orientada a fines se encuentra claramente subordinada a la racionalidad identitaria orientada a valores” (Lattuada *et al.*, 2011: 24). En términos de estructuración, la cooperativa connota más las características de un movimiento social que las de una organización formalmente establecida, en virtud del escaso grado de

²⁷ Ver páginas 5 a 7 del capítulo 1.

²⁸ Entendido desde el previamente referido concepto de Régimen Social de Acumulación (RSA).

²⁹ El tipo ideal es un concepto acuñado por Max Weber que se define como una formación conceptual teórica que, “se obtiene mediante el realce unilateral de *uno* o de *varios* puntos de vista y la reunión de una multitud de fenómenos singulares, difusos y discretos, que se presentan en mayor medida en unas partes que en otras o que aparecen de manera esporádica, fenómenos que encajan en aquellos puntos de vista, escogidos unilateralmente, en un cuadro conceptual en sí unitario” (1980: 79). En particular, para la temática de esta investigación, véase Lattuada y Renold (2004).

formalización institucional, incipiente desarrollo de estructuras internas y difusa diferenciación entre dirigentes y dirigidos.

La participación directa de sus miembros en la vida de la cooperativa resultaba indispensable para su funcionamiento y esa participación se encontraba fuertemente incentivada por una identidad con el proyecto común, dada a partir de la presencia viva de valores y principios ideológicos compartidos, predominantemente de carácter solidario y ético (*Ídem*).

La práctica de los valores cooperativos constituye en estas organizaciones el fin esencial que daba sentido a la cooperación, redundando en fines como el logro de mejores condiciones económicas en la comercialización de los productos o la prestación de servicios a los socios, pero siempre subordinados a aquellos como una consecuencia.

2.3.2 Organización Institucional Paradojal (OIP)

Este tipo de cooperativas encuentra su desarrollo a partir de una “fase de crecimiento significativo en la magnitud y diversidad de las operaciones y negocios, del número de asociados y de unidades de primer grado” (*Ídem*, 2011: 25). La consecuencia fue el desarrollo de organizaciones más complejas en su estructura administrativa, y el establecimiento de vínculos con otras instituciones (cooperativas de segundo grado, confederaciones, etc.) Como resultado, las cooperativas se convierten en

instituciones de naturaleza más instrumental, orientadas a cumplir objetivos explícitos y formalizados mediante un ordenamiento de la conducta de sus miembros y a partir del desarrollo de acciones racionalizadas y programadas. Esas modificaciones se hicieron teniendo en cuenta criterios de jerarquía interna, coordinación imperativa y normas de comportamiento de sus miembros (*Ídem*)

En concordancia con el carácter más instrumental de institución, la identificación entre ésta y sus socios a partir de ideas y motivaciones doctrinarias puede aún estar presente, pero lo que constituye el límite de la integración socioeconómica en torno a la cooperativa es la distinción entre socio y no socio, que sigue siendo fundamental. Esto se debe a que el hecho fundamental para los socios es que la organización sea capaz de lograr las metas propuestas a través de su estructura organizativa y acción eficiente del cuerpo técnico-administrativo, sin que juegue un papel relevante la identificación con los principios y valores cooperativos.

La distinción de roles y funciones se vuelve explícita y obedece a criterios de jerarquía formalmente establecidos, distinguiendo entre dirigentes, administrativos y simples miembros, con tareas y responsabilidades diferenciales en cada caso. Así mismo se

establecen mecanismos claros y más o menos explícitos para tomar decisiones y fijar acciones, y para aplicar beneficios y sanciones. Varían también como consecuencia los marcos de participación y control.

Hay una tendencia a pasar de una representación y control directos y personales –cuando los asociados son reducidos en número y el grado de complejidad de negocios y administrativos escasos- a un tipo de representación delegada -donde los dirigentes reciben instrucciones precisas de sus bases- y finalmente a una forma de representación fiduciaria –en la que los dirigentes tienen relativa autonomía, a veces muy amplia e incluso completa, para interpretar los intereses de sus representados en función de las circunstancias y de los intereses de la propia institución-. (*Ídem*, 2011: 26)

La organización ya no es sólo un medio para la consecución de los objetivos e intereses de sus miembros, sino que posee una estructura capaz de priorizar los intereses que aseguren su propia persistencia y crecimiento institucional. Por lo tanto se procura que la cooperativa crezca comercializando más producción, prestando más y novedosos servicios, incorporando asociados e invirtiendo en infraestructura, sin que ello redunde en un aumento de los retornos que perciben los asociados.

En esta etapa los socios ya no controlan la cooperativa en forma directa, sino a través de la mediación de sus representantes. La falta de involucramiento en la administración y control de la cooperativa conlleva a un compromiso más laxo de los socios con la cooperativa, a un relajamiento de la identidad ideológica y del espíritu reivindicativo y a un crecimiento de la vinculación de tipo “cliente”, situación que se reproduce en las relaciones entre las cooperativas de primero y segundo grado.

2.3.3 Organización Institucional en Mutación (OIM)

A partir de los desafíos de competitividad del mercado globalizado que impuso el RSA de apertura y desregulación, se pueden identificar dos subtipos ideales como alternativas organizacionales que las cooperativas podrían adoptar para hacer frente a los mismos: uno “mutualista” y otro “empresarial”.

La *Organización Mutualista* (OM) promueve volver a edificar las prácticas institucionales sobre los principios cooperativos, restaurando los principios de solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática. Sin desdeñar de la necesidad de una organización eficiente, apuesta a una unidad administrativa acotada en su

expansión geográfica y complejidad burocrática, orgánica y horizontal, en estrecho contacto con los asociados y sus intereses.

La *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica* (OICED), por su parte, tienden a un modelo macrocooperativo y tiene el objetivo de introducir fórmulas de gestión empresarial en los que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. En términos de tendencias, predominan por sobre los modelos mutualistas. El objetivo es sortear las restricciones organizativas que impidan actuar de modo eficiente en un nuevo contexto más competitivo, con lo cual el ensayo de prácticas y formatos empresariales cobra vigencia. Para ganar competitividad se impone lograr mayor envergadura económica y complejidad institucional, expandir su radio de acción a latitudes impensadas para sus asociados para lograr escala, y procurar integrar en una cadena de valor propia la mayor cantidad de operaciones. De acuerdo a las prácticas empresariales implica ganar clientes operando con terceros no asociados, formar empresas de capital privado, como sociedades anónimas subordinadas para determinadas operaciones, o alianzas estratégicas con empresas privadas de capital independiente (Lattuada *et al.*, 2011).

De acuerdo a este planteo, de lo que se trata es de evaluar cuáles son las estrategias de expansión que eligen las cooperativas, privilegiando una salida mutualista o empresarial ante las contradicciones en que se ve envuelto el sistema cooperativo. Esto significa, por un lado, flexibilizar algunos de los principios cooperativos, que son fundamentalmente principios de organización y gestión, y por otro lado, adoptar principios ad hoc más o menos compatibles con los primeros, asumiendo que refuerzan y viabilizan los objetivos que se ha propuesto la entidad cooperativa.

La manera como una cooperativa decide poner en práctica los principios cooperativos, junto a otras iniciativas que considere imprescindibles para su desarrollo, da cuenta del modelo institucional al que tiende, y del conjunto de prácticas cooperativas que evalúa pertinentes.

2.4 Principios de organización y componentes de la institucionalidad cooperativa

Repasemos brevemente los siete principios doctrinarios y algunas de las interpretaciones que, particularmente desde los años '90, se elaboran sobre los mismos. Algunos de ellos, por el impacto directo que representan en términos de organización y

gestión de las cooperativas, han suscitado mayores discusiones y reformulaciones más drásticas que otros en términos de mutación institucional.

- a) Membresía abierta y voluntaria. Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. Sin embargo, algunas cooperativas han optado por restringir el principio de puertas abiertas “en función de la mayor eficacia económica de la organización” (Lattuada y Renold, 2004: 139). La emisión limitada de ‘acciones cooperativas’, los contratos con derecho y/u obligación de entrega de productos, constituyen modalidades de restricción de este principio (Peirano, 1994).
- b) Control democrático de los miembros. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Esto supone la tradicional fórmula ‘un miembro, un voto’, y la obligación de que el consejo directivo este conformado exclusivamente por miembros de la cooperativa. Esto último hace responsables directos ante los socios a los miembros del consejo directivo. A pesar de ello, no son extemporáneas las tendencias a considerar alternativas a este principio, estableciendo derechos de voto proporcional al uso, y la contratación de directores externos (Peirano, 1994). Por otro lado, es necesario analizar que en los hechos resulta habitual que “los directores, gerentes y empleados suelen considerar que la cooperativa está bajo su control y que los asociados son clientes y no propietarios” (Lattuada y Renold, 2004: 139).

En la gran mayoría de los casos, los dispositivos de participación siguen siendo los tradicionales: Asamblea anual de contenidos formal (aprobación automática de la memoria y balance), y delegación de toda responsabilidad de gestión y control en el Consejo de Administración y el Síndico, sin mayor implicación del conjunto de los asociados. (Obschatko *et al.*, 2011: 117)

- c) Participación económica de los miembros. Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa, y por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. En términos prácticos, esto implica que

cada socio está obligado a suscribir la cuota social igual a todos, más allá de su operatoria. Luego, “el pago de retornos cooperativos se hace de acuerdo al uso; el pago de intereses sobre capital cooperativo es mínimo o inexistente; y el capital cooperativo es devuelto a valor libro y no es transferible”. (Peirano, 1994: 16). La capitalización de las cooperativas es el principal problema sobre el que versa este principio. Desde una perspectiva se presenta como la necesidad de revisar los modelos de financiamiento de las cooperativas, en tanto los esquemas tradicionales no generan incentivos en los productores socios para ‘invertir’ en el crecimiento cooperativo. Por esta razón se propone implementar medidas como altas cuotas de capital “de entrada”, mecanismos de apreciación de capital con sistemas de devolución más rápidos, pago de interés sobre capital retenido, cuotas de producción transferibles, ‘acciones cooperativas transferibles’, acceso a financiamientos semejantes a los que acceden las empresas de capital, etc. (Peirano, 1994). Para Lattuada y Renold, esta problemática “denota un mayor énfasis en la diferenciación entre la cooperativa y sus socios”, en tanto la cooperativa aparece como “una entidad con intereses que no sólo pueden ser diferentes de los de sus asociados, sino también prioritarios respecto de aquellos”. (2004: 141)

- d) Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa. Formalmente, este principio no recibe demasiada atención, aunque está relacionado con los anteriores, y en la práctica son varias las circunstancias que conllevan a analizarlo con más detalle. En el sector agrario principalmente, y más aún en las ramas agroindustriales, los procesos de integración han inducido a que todo el sistema se ajuste a los requerimientos de los eslabones de distribución o transformación, que impone exigencias de coordinación gestionada por centros de decisión profesionales, habitualmente no socios de las cooperativas (Lattuada y Renold, 2004). Tal como explican Bisang y Gutman, “existe un desplazamiento de las capacidades de decisión productiva y tecnológica desde el productor hacia los proveedores de paquetes e insumos y los terceristas, por un

lado, y hacia las grandes empresas de la alimentación y la distribución, por el otro” (2003: 15). La consecuencia de ello es que en la práctica, la autonomía e independencia en la toma de decisiones aunque formalmente se respeta, esconde fuertes condicionamientos del mercado.

- e) Educación, entrenamiento e información. Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo. En el caso de este principio, las cooperativas continúan asumiendo el compromiso de la educación como un objetivo y una función social clave del sistema. Como sugieren Lattuada y Renold, el sentido que se otorgue a la educación de quienes forman parte de una cooperativa puede estimular los componentes identitarios de los miembros, a fin de “compensar la falta de mayores incentivos económicos a los asociados” (2004: 145).
- f) Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. En relación a este principio, Acosta y Verbeke (2009) señalan que la intercooperación cooperativa puede ser de carácter *representativa*, para la defensa y representación de los intereses generales de las entidades asociadas³⁰, o *económica*, para establecer vínculos entre empresas cooperativas. Ahora bien, como señalan Lattuada y Renold (2004), en el caso argentino, la intercooperación cooperativa ha sido una estrategia resistida, al menos cuando se la entiende como red de colaboración, donde “la noción de red pone énfasis en las relaciones entre diversos actores que se integran, en los vínculos que potencian la sinergia colectiva, y en la capacidad de transformación de cada parte según su relación con las demás” (Acosta y Verbeke, 2009:3)³¹. En todo caso, el paradigma de la intercooperación cooperativa se resuelve con la integración vertical del sistema en base a las federaciones o cooperativas de

³⁰ Función que en Argentina es llevada adelante por la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO)

³¹ Las autoras reseñan dos casos de intercooperación cooperativa en este sentido: la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FECOVITA), y el Cluster Apícola. (Acosta y Verbeke, 2009).

segundo grado. (*Ídem*: 2009) Por otro lado, frente a las dificultades que han atravesado las cooperativas de primer grado, un fenómeno recurrente ha sido no la cooperación para encontrar soluciones, sino la concentración por medio de fusiones y adquisiciones entre cooperativas (Obschatko *et al.*, 2011).

- g) Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. Las cooperativas, especialmente las agropecuarias, han significado un elemento de dinamismo insoslayable para las comunidades de las cuales emergen. Aunque no es competencia de este trabajo indagar en las implicancias que tiene el concepto de desarrollo sostenible, el manifiesto interés por los aportes económicos y sociales que el cooperativismo agropecuario supone ha revitalizado, como ya hemos manifestado, el estudio sobre las condiciones de su desarrollo, y las posibilidades y desafíos de su expansión.

Obschatko *et al.* (2011) proponen para el análisis de la institucionalidad y estructura organizativa de las cooperativas 6 componentes. Éstos pueden asumir diferente contenido según el caso, marcando así características institucionales variables. Describimos en el siguiente cuadro cada uno de estos componentes y las variables que pueden presentar, sugeridas por los autores.

Cuadro N° 6: Principales componentes de la institucionalidad cooperativa

<p>Sistema de participación. Refiere al conjunto de mecanismos y prácticas dirigidas a garantizar el control de la cooperativa por parte de los socios.</p>	<p><i>Sistema de participación tradicional:</i> se constituye elementalmente de la Asamblea, el Consejo de Administración y la Sindicatura</p> <p><i>Grados de complejidad del sistema de participación:</i> se ponen en marcha mecanismos complementarios como asambleas distritales, comisiones permanentes de carácter territorial o funcional, sistemas de información, juventudes, etc., de acuerdo al grado de desarrollo organizacional de la entidad.</p>
--	---

<p>Organización de los servicios. Comprende el conjunto de pautas que definen el acceso a los distintos servicios de la cooperativa por parte de los asociados y no asociados, incluyendo su distribución espacial, las condiciones de calidad y precio, y los derechos y obligaciones emergentes de la provisión de dichos servicios.</p>	<p><i>Grado de diversificación y recentraje:</i> menor o mayor cantidad de servicios brindados, y canalización de mayores esfuerzos en el servicio principal en relación a servicios secundarios.</p> <p><i>Grado de dispersión territorial:</i> de acuerdo a la distribución espacial de sus servicios en el territorio.</p> <p>Cooperativas relativamente <i>abiertas</i> o <i>cerradas</i>, según las mayores o menores exigencias para el acceso a los servicios.</p> <p><i>Grado de consecuencia:</i> en referencia al porcentaje de producción que el asociado entrega a la cooperativa, y de los mecanismos que garantizan dicha entrega.</p> <p><i>Vínculo asociado-cooperativa,</i> según primen <i> criterios de racionalidad económica o mutualistas</i> en relación a las consecuencias que se impongan según los saldos (positivo/negativo) que registre la cuenta corriente del asociado, y a la presencia de costos diferenciados según tamaño y localización del productor.</p> <p><i>Grado de subordinación técnica</i> del asociado a la cooperativa, según el grado de autonomía respecto al volumen, calidad, y canal de comercialización de su producción o de sus compras de insumos, e incluso de organización del trabajo de su explotación agropecuaria, respecto de las pautas establecidas por la cooperativa.</p>
---	---

<p>Organización del trabajo. Remite a la organización de la fuerza de trabajo que desarrolla los servicios dirigidos a los productores.</p> <p>También incluye la política de gestión de recursos humanos, que según las características que asuma, puede constituirse en un sistema de incentivo a partir del otorgamiento de puestos de trabajo en relación de dependencia.</p>	<p><i>Cooperativas profesionalizadas:</i> existe un cuerpo profesional de empleados, jerarquizado, que no sólo asume responsabilidades de ejecución, sino también de planificación. Por su parte, los asociados, validan las líneas estratégicas y el control de la gestión a través de la Asamblea y la representación delegada en el Consejo de Administración.</p> <p><i>Cooperativas auto-gestionadas:</i> funcionan a partir del trabajo solidario de sus asociados, que se hacen cargo de todas o la mayoría de las tareas de planificación y ejecución.</p>
<p>Sistema de capitalización. Comprende el conjunto de normas y prácticas que caracterizan el tratamiento del capital aportado por los asociados en la cooperativa. Involucra los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital inicial, que debe suscribir el productor para asociarse - Criterios de distribución y de capitalización del excedente repartible: definición de la proporción del excedente que se apropia el productor y del que es capitalizado - Reembolso, o reintegro total de las cuotas sociales integradas por el asociado 	<p><i>Sistema de capitalización tradicional.</i> Está caracterizado por un capital inicial relativamente pequeño, capitalización sistemática de todos los excedentes y reembolso de todo el capital al momento del retiro definitivo del productor.</p> <p><i>Sistema de capitalización de agregado de valor.</i> Caracterizado por un capital inicial elevado, una estricta proporcionalidad entre el capital integrado y la producción entregada, y una habitual distribución de los retornos en efectivo, tiene como objetivo la apropiación de los beneficios de los eslabones industrial y comercial.</p>

<p>Modalidades de articulación con la cadena de valor.</p>	<p><i>Integración vertical dentro de la organización primaria:</i> incorporar parte de los eslabones de la cadena de valor dentro de la organización cooperativa de la cual son asociados los productores.</p> <p><i>Integración vertical a través de una federación de cooperativas</i> o cooperativas de segundo grado con finalidad económica. Puede asumir mayores o menores grados de <i>centralización</i>, según la autonomía que mantengan las cooperativas primarias adheridas respecto de las decisiones que asuma la federación.</p> <p><i>Empresas controladas:</i> constitución de empresas de capital controladas procurando el control en forma directa de una actividad, y facilitando la incorporación de capital de riesgo.</p> <p><i>Alianzas estratégicas con cooperativas de similar base societaria:</i> comprende alianzas con cooperativas de seguro, de salud o de provisión de servicios públicos, con las que comparten parte sustancial de sus asociados.</p> <p><i>Alianzas estratégicas con empresas de capital:</i> procuran reducir los costos de transacción en determinados mercados, o compartir esfuerzos de inversión asociados a un determinado servicio.</p>
---	---

<p>Articulación con el desarrollo territorial. Implica las capacidades del grupo de productores asociados a la cooperativa de participar colectivamente en la resolución de problemáticas que pueden exceder lo específicamente agropecuario.</p>	<p>Mayor o menor grado de <i>capital</i> social, teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de <i>liderazgo</i> - Grado de desarrollo de relaciones <i>interinstitucionales</i>
--	---

Fuente: elaboración propia en base a Obschatko *et al.* (2011: 27-35)

A partir del análisis de estos seis componentes de la institucionalidad cooperativa, Obschatko *et al.* (2011) también construyen una tipología de organizaciones cooperativas, definiendo modelos que reflejan la preeminencia de algunas tendencias en relación a otras.

Sin embargo, la búsqueda de tendencias predominantes tiene como riesgo perder capacidad para visualizar la diversidad de prácticas concretas que proponen las distintas experiencias. En la práctica, lo que se observa, más que una tendencia única, es la multiplicidad de estrategias atendiendo a la diversidad de situaciones y problemáticas que plantea cada territorio. Y aquí importan tanto las prácticas y experiencias más habituales, como así también aquellas que si bien son marginales en términos cuantitativos, iluminan sobre nuevas trayectorias institucionales posibles. (*Ídem*, 2011: 129)

Entonces, teniendo en cuenta las tendencias descriptas y las situaciones constatadas empíricamente, las organizaciones cooperativas agropecuarias pueden caracterizarse como:

- a) *Cooperativas tradicionales*, cuya finalidad económica interna principal es la solución de fallas de mercado; poseen carácter abierto, por lo que están fuertemente orientadas a la búsqueda de escala, y en función de esto incursan en estrategias de fusiones, absorciones o integraciones de carácter federativo. En general, están vinculadas preferentemente al mercado de *commodities*. Podemos encontrar como subtipos: megacooperativas, cooperativas tradicionales consolidadas, cooperativas tradicionales en crisis, y cooperativas tradicionales emergentes por nuevos productos o nuevos mercados.
- b) *Cooperativas de agregado de valor*, que presentan una larga trayectoria, un desarrollo marcadamente agroindustrial y un fuerte vínculo con sus asociados;

exigen un elevado aporte de capital, pero se orientan a proporcionar a los asociados los beneficios de la actividad industrial y comercial por medio de mejores precios que los del mercado, y del pago de intereses sobre el capital aportado. A nivel internacional se las denomina nueva generación de cooperativas.

- c) *Cooperativas de provisión de insumos*, que si bien son similares a las tradicionales en sus sistemas de participación, capitalización y organización del trabajo, ante el proceso de concentración de la actividad comercial e industrial, optaron por abandonar las actividades que requieren escala, y se concentraron en el desarrollo de una variada gama de servicios rurales locales para sus asociados: provisión de insumos, asistencia técnica, transporte, provisión de combustible, seguros, salud, etc.
- d) *Cooperativas de negociación*, que no provee insumos ni comercializan la producción de los asociados, sino que se concentran en mejorar las condiciones de negociación con la industria, a partir de contratos de mediano plazo entre los asociados y la cooperativa, y entre ésta y la industria.
- e) *Mercados cooperativos*, que persiguen el objetivo de solucionar fallas de mercado, pero en vez de reproducir la estrategia de integración vertical, procuran recrear las condiciones adecuadas para el funcionamiento competitivo del mercado, promoviendo la participación de múltiples oferentes y múltiples demandantes, el pleno acceso a la información, etc.
- f) *Cooperativas de productores en situación de exclusión*, que constituyen un heterogéneo mundo de experiencias cuya finalidad económica interna principal es mejorar la productividad del trabajo del grupo familiar, en función de lo cual implementan dos estrategias con mayor o menos énfasis: mejorar las condiciones de producción primaria de los asociados procurando el acceso a recursos de producción y tecnología, capacitando en mejores prácticas productivas; y, generar nuevos puestos de trabajo para los asociados, tanto en predios propios como ajenos. En esta categoría hallamos, cooperativas agrarias de gestión de la producción, cooperativas de agroindustria familiar, cooperativas de trabajo de producción colectiva y, cooperativas de trabajo para servicios rurales.

Teniendo en cuenta los modelos de análisis expuestos, consideramos que ambos aportan a la comprensión de las estructuras cooperativas, advirtiéndolo sobre los principales elementos institucionales a tener en cuenta.

Los conceptos expuestos en este capítulo constituyen referencias centrales para entender los factores que contribuyen a la estructuración de la acción cooperativa en torno a una organización formalmente constituida. Incentivos selectivos, reglas, normas de confianza y reciprocidad, redes de intercambio, e identidad social son las categorías de análisis que nos permitirán analizar la trama de las prácticas asociativas cooperativas vigentes en el movimiento cooperativo argentino. Por otro lado, la conjugación de los componentes de la institucionalidad cooperativa y sus tendencias a partir del influjo de los cambios en el contexto macroeconómico nos servirá para caracterizar en términos institucionales los marcos organizacionales desde los cuales las prácticas cooperativas se desenvuelven.

3 Capítulo 3: Análisis de caso, la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda.

3.1 Presentación del caso

Con 95 años de historia, la **Unión Agrícola de Avellaneda³² Coop. Ltda.** (en adelante UAA) constituye una experiencia cooperativa exitosa que cumplió con los objetivos que los productores agrícolas del norte santafecino se habían propuesto ya desde 1897³³, procurando "comercializar en conjunto su producción y proveerse de los insumos para el desarrollo de sus actividades" (La Cooperación, 2009). Y a pesar de no haber sido la única cooperativa fundada en Avellaneda³⁴, logró algo que otras no pudieron: superar las más variadas coyunturas económicas y sociales.

Desde su fundación, la UAA ha recorrido un camino de expansión geográfica, de servicios y actividades agroindustriales constante. Actualmente reúne alrededor de 1880 productores socios (UAA - Memoria y Balance General N° 92, 2012/2013), extendiendo su cobertura desde el norte de la provincia de Santa Fe hacia las provincias de Chaco, Santiago del Estero, Salta, Formosa y Corrientes, y brindando los siguientes servicios:

- Acopio y comercialización de granos y oleaginosas. Cuenta con 10 plantas de acopio entre sucursales y delegaciones operativas con una capacidad de acopio total de más de 600 mil toneladas, que se encuentran distribuidas en las provincias de Santa Fe, Chaco y Santiago del Estero.
- Acopio y desmote de algodón. Actividad que se desarrolla a partir de dos plantas desmotadoras propias, en Avellaneda y Villa Ocampo en el noreste santafecino.

³² Avellaneda es un municipio del departamento General Obligado en el noreste de la provincia de Santa Fe. Ubicada sobre la Ruta Nacional 11, se encuentra en la margen izquierda del Arroyo El Rey, a 330 km de la capital provincial, a 792 km de la ciudad de Buenos Aires, y a 5 km de Reconquista con la que forma una aglomeración urbana. Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010 cuenta con 25.995 habitantes.

Tuvo su origen el 18 de Enero de 1879 con la llegada, al entonces Territorio Nacional del Chaco, de un grupo de familias provenientes de la Región del Friuli – Venezia Giulia, y algunos de la Provincia autónoma de Trento, Italia, atraídos por los postulados de la Ley 817 de Inmigración y Colonización, promulgada por el entonces Presidente argentino Dr. Nicolás Avellaneda. Esa fecha fue tomada como fundación de esta población que lleva el nombre del mandatario nacional.

³³ En 1897 un grupo de productores agropecuarios forman un consorcio que agrupaba a treinta personas con el fin de comercializar juntos su producción. Más tarde, en 1899, ese organismo se disolvió dando lugar al surgimiento, el 23 de abril de 1899, de la Cooperativa de Producción y Consumo, con veinte asociados, que dejó de operar en el período 1907/1908. (Regionnet.com.ar)

³⁴ Auspiciada por la Federación Agraria Argentina, el 26 de abril de 1953 fue fundada por 41 asociados la Cooperativa Agropecuaria "Presidente Dr. Nicolás Avellaneda" Ltda. (Regionnet.com.ar)

Aunque han establecido una planta de acopio en La Banda, provincia de Santiago del Estero, tercerizando el desmote a una cooperativa local.

- Agroveterinaria. Ofrece asesoramiento técnico, distribución de insumos³⁵ a campo, inseminación artificial, análisis de calidad de agua, y análisis de poder germinativo de semillas.
- Corralón y ferretería. Ofrece máquinas y repuestos agrícolas, variedad de elementos de ferretería, materiales para la construcción, e insumos rurales. Cuenta con dos plantas de hormigón elaborado, situadas en las ciudades de Avellaneda y Villa Ocampo.
- Combustibles. Agente e integrante de la Red XXI de estaciones de servicio de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) S.A., la UAA ofrece combustibles y lubricantes a través de su estación de servicios y del distribuidor de lubricantes ubicados en Avellaneda, y las bocas de expendio en las distintas sucursales que posee. Actualmente se está construyendo en la localidad de Guadalupe Norte una planta de distribución mayorista de productos YPF a ser gestionada por la UAA.
- Comercialización de hacienda. Actualmente realizada en conjunto con la Coop. Agrícola Ganadera Guillermo Lehmann Ltda.
- Integración avícola. Bajo la marca Enercop, implica la integración formal desde la producción y distribución de los pollitos BB, la elaboración y distribución del alimento balanceado, hasta el recibo, procesamiento y comercialización del pollo eviscerado y productos relacionados a la nutrición animal. Para ello la UAA dispone de una planta incubadora y nacedora en Los Lapachos, la Planta Procesadora de Aves y Frigorífico en Avellaneda, las granjas de los 46 productores integrados y una granja de cría propia de la UAA, y finalmente la planta de producción y distribución de alimento balanceado. (Proyección Cooperativa N 57)
- Provisión de alimentos, bebidas y artículos para el hogar y tienda. A través de la red de supermercados, ubicados en Avellaneda, Arroyo Ceibal, El Arazá,

³⁵ Insecticidas, Herbicidas, Funguicidas, Curasemillas, Inoculantes, Fertilizantes, Semillas Híbridas, Forrajeras, y Pastos Subtropicales.

Lanteri, La Sarita, Guadalupe Norte, El Nochero y Barros Pazos, cubriendo así 8 localidades del norte de Santa Fe.

- Seguros generales, de trabajo (ART), de personas y de retiro, como representante exclusiva del Grupo Asegurador “La Segunda”.
- Servicios de prestación de salud, a través de “ACA Salud” Cooperativa de Prestación de Servicios Médico Asistenciales Limitada
- Asesoramiento para el desarrollo agropecuario, planificado desde la Oficina de Desarrollo Agropecuario.
- Financiamiento a los asociados

3.2 Evolución

Haciendo eco de la historia de la UAA, presentaremos su evolución, considerando los puntos de desarrollo que fue alcanzando, teniendo en cuenta la periodización que nos proporcionan los RSA reconocibles en Argentina y las características organizacionales y funcionales que fue desarrollando cotejadas con los modelos de estructura cooperativa desarrollados por Lattuada y Renold.

3.2.1 Fundación y consolidación hacia el final del RSA Agroexportador primario

La Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada³⁶ fue fundada por 33 productores agrícolas de la Colonia Avellaneda en el año 1919, a partir de una serie de reuniones que concluyeron con la ratificación unánime del Estatuto Social y del primer Consejo de Administración electo de la entidad, considerando como fecha de fundación el día 21 de setiembre de dicho año.

A partir de su fundación, comienza el camino de consolidación jurídico-institucional y de organización y provisión de los servicios prioritarios para cubrir las necesidades más importantes.

La provisión de productos de consumo antecedió claramente a la operación comercial, y durante el primer año de funcionamiento, la UAA no registró venta de cereales, pero sí distribución de mercadería para los socios, que se hacía a través de comerciantes de la

³⁶ Originariamente denominada “Unión Agrícola, Sociedad Anónima Cooperativa Limitada de Producción y Consumo” (Masat y Peressón, 1994).

localidad que habían sido designados como agentes de la cooperativa (Masat y Peressón, 1994).

En 1920 se cuenta con el primer libro de actas, del cual se infiere el crecimiento de la cooperativa, que ya había alcanzado hacia el mes de abril 52 asociados, entre ellos 2 mujeres. Luego, en 1921 se inician los trámites de la personería jurídica para la institución, y se designa la contratación de los tres primeros empleados de la entidad: el gerente, el contador y un ayudante. En 1922 se obtiene la inscripción en el Registro Público de Comercio, y en 1929 el gobierno de la Provincia de Santa Fe otorga la Personería Jurídica, y se realiza la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas.

A partir de 1921 comienza la compra de maquinaria agrícola para prestar en servicio de laboreo a los asociados, incorporando nuevas máquinas a lo largo de los años. Trilladoras de lino, mondadoras de maní, seleccionador de semillas, diversos elementos de labranza, una camioneta para el recibo y entrega de producción, y la construcción de galpones para instalar la maquinaria y acopiar la producción constituyen los primeros eslabones en el desarrollo productivo de la UAA.

En 1922 se compra una propiedad para sede de la cooperativa, y comienza la distribución de mercaderías de uso y consumo en forma directa. En este año se inicia la comercialización de lino directamente a través de la cooperativa.

Hacia 1923 la UAA ha organizado tres secciones de operación: ‘Producción’, a través de la cual se vendía el lino y el maíz y se adquirían bolsas de acopio para abastecer a los productores; ‘Consumo’, que distribuía la mercadería de uso y consumo de las familias; e ‘Industrial’, que canalizaba el servicio de trilla de lino y maíz. Según Memoria del año 1928,

la sección Industrial importa un trabajo rural necesario al agricultor para poner en condiciones de venta su producción de lino y maní, y que ejecutando con sus propias máquinas cooperativamente, resúltale pagar solamente los gastos de trabajo a razón de 8 a 9 centavos por cada 10kg de cosecha trillada y no a 14 o 15 si dependieran de intermediarias manos (citado en Masat y Peressón, 1994: 25).

Pero para finales de los años 30’, la cooperativa ha incorporado cuatro secciones más: ‘Ahorro y Crédito’, facilitando el crédito recíproco entre los socios y la sociedad; ‘Propaganda’, que alberga la Biblioteca Cooperativa y difunde la enseñanza del cooperativismo entre los productores; ‘Exposición de Productos’, que reúne en el local

social de la cooperativa la producción de las chacras con el fin de promover la diversificación productiva; y finalmente, la sección ‘Seguros’, asumiendo la UAA la Agencia Oficial de Seguros Cooperativos contra accidentes de trabajo de la **Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central**³⁷.

La UAA mantendrá una estrecha relación con la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) desde sus inicios en 1922, asumiendo una intensa representación de los productores agrícolas del norte santafecino en el escenario cooperativo nacional. Ya en 1924 suscribe ejemplares de ‘La Cooperación’, periódico publicado por esta entidad de segundo grado, y en 1928 adhiere definitivamente a ACA, participando de su Asamblea General Ordinaria. Luego, junto a dicha Asociación, participará en la inauguración del primer elevador de granos cooperativo instalado en la localidad de Leones, provincia de Córdoba, en julio de 1930.

En el año 1927 se aprueba un nuevo estatuto, acorde a las especificaciones de la primer Ley de Cooperativas Argentinas N° 11.388 sancionada en 1926, dejando así de constituir una Sociedad Anónima, para pasar a ser una ‘Sociedad Cooperativa Limitada’. De acuerdo a la memoria de la UAA de 1928, la sanción de la Ley de Cooperativas posibilitó el encausamiento de las actividades de la cooperativa, evitando desviaciones en la materialización de la doctrina cooperativista:

... cabe señalar que a pesar de las múltiples dificultades, que cual sombrío horizonte creaba el espíritu de lucro de algunos buenos socios, acicateados por fuertes capitalistas, quedaron conjurados al aplicarse prácticamente los principios de la Ley Nacional de Cooperativas N° 11.388, que tuvo la virtud de tonificar a la vez el espíritu de cooperación entre los buenos cooperadores asociados a la Unión Agrícola de Avellaneda, única cooperativa subsistente en nuestro Departamento... (citado en Masat y Peressón, 1994: 25)

Estos avances fueron posibles por el compromiso de los productores que comprendieron la necesidad de fortalecer a la cooperativa social y económicamente. Así, según Masat y Peressón (1994), hacia el cierre de los ejercicios de cada año, los productores optaban por capitalizar gran parte de los excedentes obtenidos, y los efectos de la crisis del 30’ si bien llevaron a la UAA a solicitar por primera vez un préstamo bancario al Banco de la Nación Argentina Sucursal Reconquista en 1930, no paralizó las actividades

³⁷ Posteriormente denominada Asociación de Cooperativas Argentinas Ltda. (ACA)

comerciales salvo hacia 1933/34 por la pérdida de las cosechas de lino y maíz por causas climáticas.

A pesar de la crisis, los miembros de la UAA entendían que la cooperativa existía en función de la calidad de vida de los productores agrícolas. Así, al finalizar el ejercicio del año 1930, con el objetivo de despejar dudas sobre la administración de la cooperativa se decidió reintegrar en efectivo los excedentes a los productores. Por otro lado, en los años subsiguientes se tomaron medidas³⁸ tendientes a reducir los costos de operación, y los socios actuaron de modo tal de proteger a la entidad, postergando si fuera necesario el cobro íntegro de la producción entregada.

La buena administración por parte del Consejo conjuró cierto malestar que inicialmente se propagara entre los productores por causa de la crisis, y los efectos negativos que esta imponía a los mismos conllevaron a la revalorización de la acción protectora de la cooperativa. Así, en los años más difíciles no sólo se registraron nuevos socios, sino que además se reincorporaron algunos que habían abandonado la entidad, bajo las consignas “que ningún socio deje de trillar con sus propias máquinas [*o sea de la entidad*]. Que todos los socios anoten su maní y maíz en la cooperativa. Que no salga ni una bolsa de cereal de la Colonia sin pasar por la Cooperativa” (citado en Masat y Peressón, 1994: 29). De ese modo, se registró un record de comercialización de cereales a través de la cooperativa. Además, en 1932 se resolvió efectuar Asambleas trimestrales extraordinarias para explicar detalladamente el desenvolvimiento de la entidad. El apoyo de los productores permitió así saldar deudas, e incluso, ampliar el edificio social. Y sin cesar en la voluntad de brindar servicios, en 1933 la UAA comienza a operar como Agencia Oficial de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), instalando un surtidor de nafta.

La actividad de la UAA no se acababa en la esfera económica, sino que constituía un espacio de relacionamiento social entre los productores y sus familias. Constituía así un deber la asistencia dominical a la misa, y luego el encuentro en la sede social de la cooperativa, para compartir actividades, información y conferencias sobre temas de cooperación Masat y Peressón (1994).

³⁸ Reducción del 50% de los sueldos del personal como alternativa a despedir a la mitad de los mismos; eliminación del sueldo del Gerente, cargo ocupado hasta el momento por un socio fundador de la entidad. (Masat y Peressón, 1994)

El interés por la formación en la doctrina cooperativista y la necesidad de promover acciones que dieran continuidad al proyecto común llevaron, aun en el peor año de crisis del momento, a “convocar a la juventud para interiorizarla del significado y proyecciones de la cooperativa” (*Ídem*, 1994: 31). De este modo, se da el primer paso para la formación de lo que será la Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda, realizándose en 1934 una “asamblea de la juventud cooperadora” (*Ídem*). La misma supuso la invitación a los hijos de los productores socios, varones mayores de 16 años, a presenciar una charla dictada por los Consejeros de la cooperativa sobre su historia y evolución.

Este hecho fue especialmente difundido en el boletín ‘La Cooperación’ de ACA, destacándose como “una iniciativa digna de imitación por las demás entidades cooperativas” (citado en Masat, 1995: 23). Como indica Masat, debe tenerse en cuenta que “el primer Congreso Argentino de Cooperativas Agrarias que recomendó la formación de los jóvenes tuvo lugar en 1937” (1995: 23). De este modo, al igual que con otras ideas innovadoras que vendrán, la UAA será siempre tenida en cuenta como un referente en el movimiento cooperativo agropecuario argentino.

Por otro lado, también en 1934, se observa una de las primeras discusiones institucionales llevada a cabo en Asamblea General Extraordinaria. Con motivo de la reforma del Estatuto, solamente el artículo 18 generó un extenso debate, y fue finalmente aprobado, “autorizando al Consejo de Administración a expulsar a los asociados que por su conducta o por no operar con la cooperativa significan un perjuicio para la institución” (Masat y Peressón, 1994: 31). Sin embargo, la aplicación de dicho artículo no será efectiva sino hasta 1936 cuando, en Asamblea, se resuelve la separación de los asociados inconsecuentes, dándoles un plazo para regularizar su situación y permanecer en la entidad. A pesar de ello fueron expulsados 63 asociados, que representaban el 25,30% del padrón. De este modo, la UAA contaba hacia 1937 con 186 asociados, tres veces más que hacia los primeros años de actividad.

En los años subsiguientes, la cooperativa redefine su perfil productivo, ampliando sus actividades y promoviendo la prestación de nuevos servicios. A fines de los años 40’, inaugura la sección ‘Tienda’ en la sede la cooperativa; instala un molino de maíz; comienza el acopio y comercialización de algodón; continua, esporádicamente, involucrando a los jóvenes en Asambleas; instala una usina eléctrica, que proveerá a la

propia entidad y será el puntapié inicial para la conformación de la cooperativa eléctrica de la Colonia Avellaneda.

A partir de la situación descripta, podemos observar que en este período la UAA presenta el grado de desarrollo típico de las cooperativas durante el RSA Agroexportador primario. Se trata efectivamente de una cooperativa que participó del período fundacional del cooperativismo argentino. En este sentido, constituyó un claro ejemplo de “ensayo de cooperación económica” (Montes y Ressel, 2003), constituido sobre la base identitaria e idiosincrática cooperativista de los inmigrantes italianos antes que sobre principios jurídicos, y como reaseguro económico en un medio rural extremadamente marginal para la época³⁹.

Por otro lado, puede caracterizarse a partir de los rasgos de la Organización Institucional Consecuente (OIC) según el modelo de Lattuada y Renold (2004). La consecuencia entre las prácticas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan sus acciones se materializa en un marcado interés por adecuar constantemente el Estatuto y la organización a los principios cooperativos y a la legislación vigente en la materia, celebrando la adecuación de esta última a aquellos, además de promover enérgicamente la fidelidad entre socios y cooperativa. Se destaca durante los primeros años el convencimiento de los socios de que fortalecer a la entidad mediante la capitalización de los excedentes constituía una necesidad y un deber.

Coincide con este modelo institucional el escaso grado de institucionalización, a la vez que es destacable la activa participación de los asociados el día de descanso dominical para interiorizarse del funcionamiento de la entidad y afianzar los lazos sociales. Igualmente, la formación doctrinaria de los correligionarios e incluso de sus hijos se concibe como prioritaria, incentivando la circulación de material de cultura cooperativa y la participación en reuniones explicativas y formativas.

Finalmente, el objetivo de promover una mejora sustancial en la vida económica de los socios se refleja en su actividad. Si bien la cooperativa no actuó inmediatamente como agente comercializador de la producción, mientras ello no pudo ser posible se desarrolló rápidamente como proveedor de insumos de consumo familiar y de

³⁹ Como indica Gallo, las Colonias de Reconquista y Avellaneda fueron fundadas en lo que entonces constituía el Territorio Nacional del Chaco, “en zonas de la provincia peligrosamente expuestas a las invasiones de las tribus indias (...) [y] situadas, además, en tierras que demostraron ser poco aptas para los cultivos cerealeros.” (1983: 69)

laboreo, brindando servicios más baratos que los de otras entidades. Además, el hecho de decidir la expulsión del 25% de los miembros en determinada ocasión por inconsecuencia en su accionar para con los intereses de la cooperativa, constituye un signo de la fuerza con que se imponía la preservación del interés común acorde a los principios doctrinarios por sobre el interés inmediato y particularista, privilegiando el accionar ético y el respeto por el esfuerzo mancomunado.

3.2.2 El desarrollo agroindustrial de la UAA durante el RSA de Sustitución de Importaciones, 1930-1975

Podemos decir que hacia 1940, la UAA ha culminado un ciclo de consolidación y aprendizaje institucional, y comienza a partir de allí una fase de expansión que requerirá un constante reajuste, permitiendo la incorporación de más socios, incluso de otras localidades circundantes; y una fase de apertura, volcándose al trabajo interinstitucional con mayor decisión, convirtiéndose en un actor decisivo para el desarrollo local.

Así es que en 1940 se modifica el estatuto para permitir a la UAA desarrollar actividades industriales, prestar servicios de orden público y asociarse con otras cooperativas para brindarse beneficios mutuos.

En el plano económico de la cooperativa podemos enumerar una intensa actividad, sostenida fundamentalmente por el aumento sostenido en la cantidad de socios adheridos a la entidad. Ya en la década del 30' comienza la comercialización de algodón, a través de la Junta Nacional del Algodón. Este cultivo se constituirá en un pilar fundamental de la actividad económica de la cooperativa durante las próximas décadas, y la entidad comienza a participar del Congreso Algodonero Argentino en 1943. Años después se decide en Asamblea Extraordinaria construir una desmotadora de algodón, y otras ampliaciones y obras de infraestructura para mejorar la prestación de los servicios. La Usina Desmotadora de Algodón será inaugurada en 1949.

En 1946 comienza el proceso de expansión territorial de la UAA al decidirse la instalación de una sucursal de la cooperativa en la localidad de Arroyo Ceibal, dado el gran número de socios que habitaban esa colonia, y las perspectivas de nuevas incorporaciones. La misma será inaugurada en 1948, contando en ese momento con 60 socios. Durante este RSA se dará la gran expansión social de la UAA, al construirse 6 de las 7 sucursales que constituyen el núcleo histórico de influencia de la cooperativa y

donde se halla casi la totalidad de su base social. Es así que se inauguran las sucursales de: El Arazá en 1954, Lanteri en 1956, Guadalupe Norte en 1963, La Sarita en 1964, y El Nochero en 1974. Este proceso concluirá con la inauguración de la sucursal N° 7 en Barros Pazos en el año 1979. En la mayoría de los casos, la intención fue siempre acompañar a los productores socios de la UAA que debido a la gran distancia que los separaba de la casa central en Avellaneda veían aumentados sus costos de transporte y comunicación. Hacia el final de este período, la UAA cuenta con 2.170 asociados y 175 empleados (Masat y Peressón, 1994: 70-71).

La expansión no sólo será territorial, sino además de infraestructura y servicios, iniciando una fase de industrialización de la producción primaria, principalmente del algodón y la producción propia de insumos para la actividad agropecuaria como semillas y alimento balanceado. A su vez, comienza a ser una preocupación la capacitación de los socios en la mejora de las prácticas agronómicas en consonancia con los avances tecnológicos en desarrollo.

El algodón constituirá el eje del desarrollo agroindustrial promovido por la UAA. Habiendo inaugurado en 1949 la Planta Desmotadora de algodón, en los años 50' comienza una constante capacitación técnica de los productores en el manejo agronómico de dicho cultivo, y seguidamente la UAA comienza a producir semillas en convenio con el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la provincia de Santa Fe, empezando con las de algodón. Así mismo, hacia los años 60', junto al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), a la Asociación de Hilanderos y a la Junta Nacional de Algodón, la Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda (JACCA), pone en funcionamiento las "Chacras piloto", en las cuales se promovía "la incorporación de tecnología en el cultivo de algodón a modo de 'prueba' para ser luego difundidos sus resultados"⁴⁰ (Masat, 1995: 85). El record de producción alcanzado hacia principio de esta década es tal que en 1962 se realiza la primera exportación de algodón a través de ACA.

Por otro lado, la UAA proyecta nuevos emprendimientos que irán consolidándose en algunos casos, y en otros no. Se comienza a producir alimentos balanceados, se integra

⁴⁰ Llegarán a ser ocho chacras en total. "En todos los casos los responsables de estas chacras, recibían la semilla, efectuaban laboreos y cuidados de acuerdo a la tecnología indicada por el INTA, y cosechaban a mano para enviar luego a la Estación Experimental (del INTA, situada en Reconquista) para su posterior trilla y cálculo de resultados" (Masat, 1995: 86). Luego se extenderá la experiencia a otros cultivos, especialmente al maíz, y también al sorgo y el lino.

a la red de semilleros “San Isidro” para producir semillas fiscalizadas y a un centro de invernada de novillos junto a la Sociedad Rural, al Frigorífico de Reconquista FRIAR y al INTA. Además, se constituye el fondo “Aportes Pro instalación Fábrica de Aceites” (Apifa), efectuando una retención porcentual sobre las liquidaciones de oleaginosos, con el objetivo de instalar una fábrica de aceites vegetales, para la cual ACA aportaría la maquinaria, aunque este proyecto nunca será concluido. También comienza a discutirse la posibilidad de integrar la producción de miel a la actividad cooperativa, pero hasta el día de hoy sigue siendo un proyecto pendiente.

Esta proyección de la actividad económica cooperativa permitirá acercarse al final de este período con un desarrollo de infraestructura y agroindustrial muy importante. Además de la constante construcción de silos y galpones de almacenamiento de granos y de básculas, en 1972 se inauguran la sala de clasificación de fibras de algodón, la Planta Procesadora de Semillas, la Planta de Alimentos Balanceados y Planta Procesadora de Aves. Con esta última se pone en marcha el “Sistema de Integración Avícola”, que tiene por objeto la integración de la cadena de producción avícola desde la producción y distribución de pollitos BB, la elaboración y distribución de alimento balanceado, hasta el recibo, procesamiento y comercialización del pollo eviscerado. (Masat y Peressón, 1994: 74).

La prestación de nuevos servicios a los asociados también constituye un signo de este período, en el cual se crean la ‘Oficina de Asesoramiento y Trámites’, la ‘Comisión de Asuntos Sociales’ para prestar servicios sociales a los socios, la ‘Sección Agroveterinaria’ con personal técnico especializado, y la ‘Sección Ferretería y repuestos para automotores’. Continuando con la integración institucional a ACA, la UAA se constituye en agente representante de seguros “La Segunda S.A”. Finalmente, y como propuesta del Centro Juvenil Local, se crea la ‘Oficina de Desarrollo Agropecuario’ con el objetivo la promover social y tecnológicamente en materia agropecuaria a los asociados. Para su puesta en marcha se contrató a un Ingeniero Agrónomo, que trabajaba acompañado del Secretario Administrativo del Centro Juvenil (Masat, 1995).

En el plano institucional, la UAA asume un rol claramente dinamizador y proactivo en las relaciones con otras organizaciones económicas y sociales de la región, a la vez que emprende un proceso de fortalecimiento interno continuo.

Con el objetivo de “estudiar los problemas comunes de la región y proponer las mejores soluciones, a la vez que reafirmar conceptos para el mayor éxito del movimiento cooperativo en general” (citado en Masat y Peressón, 1994: 49), la UAA promueve la formación de la “Comisión Intercooperativa”, nucleando a todas las entidades de primer grado de las localidades del noreste santafecino adheridas a ACA: Villa Ocampo, Las Toscas, Romang, Margarita, Malabrigo, Los Laureles y Avellaneda. Luego, en 1958, cuando ACA constituya los Consejos Asesores Regionales, la ‘Comisión Intercooperativa’ será el antecedente sobre el que se creará el Consejo Asesor Regional del Norte de Santa Fe, integrando a más cooperativas.

Durante esta década, las relaciones con ACA adquieren singular relevancia, fundamentalmente en el aspecto económico. Así, el Consejo de Administración dispuso en 1942 que se “inicien las ventas de la cosecha a través de la Asociación, así como se trate de adquirir por intermedio de la misma la mayor cantidad de mercaderías posibles, suscribir más ejemplares de La Cooperación y continuar todos los cobros y pagos por medio de la A.C.A.” (Masat y Peressón, 1994: 41)

Es destacable también la colaboración de la UAA con la construcción y organización de las Escuelas de la Familia Agrícola (EFA) en Arroyo Ceibal y Moussy. En general, “numerosas fueron las comisiones relacionadas con el desarrollo de la región que ha integrado la cooperativa, además de las pertenecientes al movimiento cooperativo” (Masat y Peressón, 1994: 72)

En 1950 se aprueba en Asamblea Ordinaria una reforma del Estatuto que dará lugar a uno de los sellos institucionales de la UAA. En materia de capitalización, se incorpora el concepto de *capital proporcional*, estableciendo que cada asociado debe tener un monto de capital integrado a la cooperativa en proporción al uso que haga de los servicios de la entidad. De este modo, cada asociado podía saber, para cada ejercicio y según las secciones en las que operaba, cuantos intereses y retornos podía convertir en capital y cuanto podía cobrar en efectivo. Hasta el momento se había vuelto una regla retirar la totalidad de los retornos que le correspondía a cada socio en efectivo. El impacto del nuevo sistema fue sustancial. Desde el inicio de la cooperativa y hasta ese año, los socios integraron \$572.000, y un año después de la implementación del nuevo sistema, la capitalización alcanzó la cifra de \$1.026.000.

El CAPITAL PROPORCIONAL fue ‘el tema’ del año (...), y requirió de un proceso de divulgación que no fue tomado a la ligera. [*Su discusión*] no se hizo en asambleas generales, sino en pequeñas reuniones de socios realizadas diariamente y durante un par de meses, en las que se imponía, como primera condición, que cada uno debía expresar lo que sintiera, y con doblada razón si pensaba lo contrario de lo que se exponía” (citado en Masat y Peressón, 1994: 53. Énfasis en el original)

Hacia finales de los años 50’, la UAA se jacta de ser “la cooperativa de primer grado más capitalizada del país” (con un capital integrado de \$14.776.000), rescatando la efectividad del sistema de capitalización aprobado en 1950 y “que se ha estado aplicando voluntaria y satisfactoriamente durante nueve años sin imposición legal alguna” (citado en Masat y Peressón, 1994: 58)

La importancia de este hecho deviene en que fue la primera cooperativa que adoptó este sistema de capitalización y retorno, y que debido a los buenos resultados que arrojó fue replicado por otras entidades, a la vez que suscitó un debate en el medio cooperativista en general. Según Masat y Peressón, “la práctica generalizada del sistema, fue la que rescataron los legisladores en 1973 al introducir en la nueva Ley de Cooperativas, la posibilidad de aplicarlo” (1994: 52)

La preocupación por perfeccionar el funcionamiento interno estuvo siempre presente entre los gerentes de la UAA. Las reuniones de personal eran constantes, con el objetivo de optimizar las labores administrativas y operativas. Prueba de ello fue el empeño puesto desde 1959 para mecanizar el sistema contable de la cooperativa, incorporando equipos tecnológicos acordes a tal meta. Así también, en 1965 se contrata a un experto en organización de empresas para que diseñe el organigrama de la entidad, y redacte manuales de funciones y responsabilidades del personal. Luego en 1967, se contratará un servicio de auditoría contable, para mejor control y perfeccionamiento de la gestión administrativa. Cabe tener en cuenta que recién con la Ley de Cooperativas N° 20.337 de 1973 la auditoría externa se vuelve obligatoria, lo que demuestra el afán de superación constante de la UAA.

Continuando las tareas de formación en cooperativismo, se convoca periódicamente a los hijos jóvenes de los socios, desembocando en la creación de la Juventud Agraria local. A su vez, por primera vez, se realiza una jornada sobre principios cooperativos, el rol de la mujer en el movimiento cooperativo, y la historia y evolución de la UAA destinada exclusivamente a las mujeres, congregando a 200 mujeres de la zona.

En 1945 se funda la **Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda** (JACCA), y se designa la Comisión provisoria pro constitución. Para la redacción del Estatuto se sigue el modelo propuesto por el Consejo Central de Juventudes de la ACA⁴¹, y se inicia la campaña de afiliación. Para alentar la misma, la UAA decide contribuir con el 60% de la cuota social de los jóvenes asociados, a fin de que éstos sólo deban pagar la diferencia. Además, un gran porcentaje de los integrantes del Centro Juvenil pasarán a ser empleados de la UAA a lo largo de los años (Masat, 1995)

Hacia la década del 50' la JACCA cuenta ya con 150 asociados, siendo su aspiración “contar en su seno a todos los jóvenes agrarios de la zona” (citado en Masat, 1995: 43). Durante la década del 50', se realizará anualmente la Fiesta de la Juventud, a fin de compartir un almuerzo, baile, y elección de la reina. Con un mayor grado de institucionalidad, la JACCA se abocará en los años subsiguientes a promover la integración social de los jóvenes rurales, a propiciar la formación de liderazgo cooperativista, y hacer presente la experimentación y el extensionismo técnico agropecuario como medio para lograr el desarrollo tecnológico del agro en el noreste del país. De acuerdo a Masat, si bien el proyecto juvenil cuenta para su desarrollo con una fuerza motivadora propia, que muchas veces no hallaba eco en las familias de sus protagonistas, el respaldo de la UAA hacía de la JACCA un frente de acción institucional claramente integrado a aquella, ya que contaba con el “permanente apoyo de la cooperativa aunque con un cuidadoso control” (1995: 57). Esto puede observarse en el hecho de que en general, varios de los jóvenes que desempeñaban cargos de conducción en el Centro Juvenil eran al mismo tiempo empleados de la UAA, “lo que permitía al Centro Juvenil tener una vinculación muy estrecha con la entidad” (Ídem, 1995: 62). Asimismo, la participación de un miembro del Centro en las reuniones del Consejo de la Unión Agrícola “era una manera de mantener una sólida y fluida relación con la cooperativa, pero también una posibilidad de actualizarse y de comenzar a prepararse para el desempeño de una función dirigencial en el futuro” (Ídem, 1995: 91).

Por otra parte, la Juventud Agraria comienza una etapa muy activa, organizando constantemente actividades técnicas y sociales. En este período se toma la decisión de profundizar la “formación de dirigentes”, y con el aval de la UAA se empieza a enviar a diferentes representantes del Centro Juvenil a diversos ámbitos de formación, a fin de

⁴¹ Fundado en 1944.

que se formen en los principios y la gestión cooperativa, liderazgo, economía rural y doméstica, tecnología agrícola, desarrollo, etc. Así mismo, la Juventud Agraria comienza a dictar en su zona de influencia el Curso de Cooperativismo de la Escuela Cooperativa Móvil de ACA. (Masat, 1995)

También, desde los años 60', comienza un proceso de descentralización de la JACCA, conformándose grupos zonales, que organización en comisiones, actuaban como nexo con la Comisión Directiva. Algunos de estos grupos se crearon en Lanteri, Los Lapachos, La Sarita, Flor de Oro, El Carmen, La Vertiente, Moussy. Cada uno de ellos proyectaba actividades sociales y de formación para sus comunidades, abarcando todos los temas en ese momento relacionados al desarrollo de la familia rural: alfabetización, cooperativismo, administración rural y contabilidad doméstica, relaciones familiares, alimentación y dieta, cuidado de flora y fauna rural, preservación de suelos y manejo técnico de cultivos, etc. (Masat, 1995)

Sin embargo, a pesar de que la cooperativa había experimentado un notable crecimiento en el número de asociados, cantidad de servicios y ámbito geográfico, los jóvenes observaban que la participación del asociado iba decreciendo. El diagnóstico era generalizado: los Consejos de Administración de las cooperativas de todo el país en el medio rural, habían entrado en una especie de inercia a raíz de que no se renovaban. La ley y el Estatuto, no lo exigían y el personal jerárquico había avanzado sobre algunas funciones que eran de competencia del Consejo, mientras que en otros casos éste 'perdía tiempo' analizando temas que bien podían hacerlo los funcionarios. Así es que "el rol dirigencial apareciera como debilitado entre el grupo de asociados que desde hacía varios años tenía a su cargo la conducción de la entidad". Ante esta situación, los jóvenes de la JACCA emprendieron una campaña para que se les permitiese asumir un rol protagónico en la conducción de la cooperativa. De esta manera, uno de sus miembros sostenía que

eran tiempos difíciles y de muchos cambios, la cooperativa estaba como aletargada, y nosotros creímos que con equilibrio y paciencia era necesario dar otro paso. Pero no acusábamos al Consejo porque entendíamos sus posibilidades y limitaciones. Nuestro objetivo no era sacarlos a todos, sino incorporar nuevas ideas a un Consejo que ya había cumplido con creces sus funciones (citado en Masat, 1995: 95).

Habiendo establecido cierto consenso al interior de la JACCA, sus miembros "iniciaron la recorrida por distintas zonas del radio de acción de la cooperativa explicando sus

inquietudes y logrando adhesiones”. Sus principales preocupaciones remitían a promover el protagonismo de los asociados, incrementar la agroindustria como estrategia para avanzar en la cadena de valor, revisar las relaciones con la cooperativa de segundo grado, y capacitar a los productores, promoviendo la incorporación de tecnología⁴². La movilización de los jóvenes dio resultados, ya que luego de un par de años, 7 integrantes de la JACCA fueron incorporados por voto de la Asamblea al Consejo de Administración, en cargos de vocales y síndicos, titulares y suplentes. “De esta manera, al cumplir la Unión Agrícola de Avellaneda sus 50 años (en 1969) de vida institucional, la mayoría de los integrantes del Consejo de Administración, habían pasado por las filas de la Juventud Agraria Cooperativista” (Masat, 1995: 96), que iniciarán la década del 70’ conduciendo a la UAA, asumiendo la Presidencia y Vicepresidencia, la Secretaría General y la Tesorería.

Luego, con el objetivo de hacer más eficiente la comunicación entre los asociados y el Consejo de Administración, en 1974 se crearon cuatro Comisiones Asesoras en las zonas en las que no había sucursales: Avellaneda Este, Avellaneda Oeste, Moussy, Santa Ana, Flor de Oro, La Potasa, Nicanor Molinas y Barros Pazos. Las Comisiones se reunían una vez por mes y periódicamente se realizaban reuniones de asociados.

Finalmente, debemos señalar que esta actitud renovadora de los dirigentes formados en las filas de la JACCA se refleja en otro hecho significativo, como fue la elección durante dos años de una mujer como Presidente de la JACCA en 1970, por primera y única vez hasta el año 2013. (Masat, 1995: 103)

Podemos observar que el desarrollo cooperativo de la UAA vuelve a mostrar los rasgos comunes del período para el sector. Al resguardo del cultivo del algodón, la cooperativa se constituye en un agente dinamizador de la economía regional, y consolida un perfil agroindustrial a partir de la transformación de las materias primas que acopia (Mateo, 2002). A su vez, la concentración de asociados a partir de nuevas incorporaciones es un proceso que también se reproduce en la UAA. Si en 1937 cuenta con 186 asociados, hacia la década del 70’ reúne a más de 2000 productores. Además, la intensificación de

⁴² Uno de los proyectos para llevar adelante estas iniciativas fue la designación de un “extensionista” con cargo remunerado por la UAA, que operó desde el año 1972. Las funciones del mismo consistían en ser nexos entre el Consejo de Administración de la cooperativa, la Comisión Directiva de la Juventud Agraria y las diversas comunidades en las que se encontraran socios de la entidad, procurando elevar informes de situación. El “extensionista” debía promover la formación de grupos juveniles, dictar charlas y cursos sobre temáticas diversas, abarcando tanto aspectos de las relaciones humanas como sanidad animal, manejo y conservación de suelos, etc. (Masat, 1995)

las relaciones con ACA y otras cooperativas de primer grado refleja el alto dinamismo del movimiento cooperativo en este período.

En términos del modelo institucional encontramos claros indicadores del carácter “paradojal” de la entidad. Como sostienen Lattuada y Renold, la organización institucional paradojal (OIP) se asienta en una “fase de crecimiento significativo en la magnitud y diversidad de las operaciones y negocios, [y] del número de asociados” (2004: 25).

Si en el período anterior una de las principales fuentes de orgullo provenía del hecho de haber sustraído a los productores del accionar abusivo de proveedores de insumo y comercializadores particulares, en éste, en cambio, se destaca constantemente el crecimiento de la institución como tal. Esto se debe a que ahora

el objetivo prioritario consiste en tener una cooperativa de magnitud creciente, expresado en el volumen de producción comercializado, en la prestación de nuevos y más complejos servicios, en el crecimiento del número de asociados y en una mayor y más moderna infraestructura, aunque todo ello no se traduzca, de forma inmediata o automática, en una mejora del nivel de vida o de la renta de los asociados. (*Ídem*, 2004: 26-27)

La complejidad organizativa alcanzada por la UAA, incorporando nuevas funciones y unidades encargadas de llevarlas a cabo, eventualmente formalizadas en un organigrama funcional, junto con la expansión de sucursales y la designación de sus respectivos administradores, dan cuenta de la conversión de la entidad en una “institución de naturaleza más instrumental, orientada a cumplir objetivos explícitos y formalizados mediante un ordenamiento de la conducta de sus miembros y a partir del desarrollo de acciones racionalizadas y programadas” (*Ídem*, 2004: 88). Como ejemplo concreto, la implementación del sistema de capital proporcional como norma propia para estimular la capitalización de la cooperativa y el desarrollo de un sistema de control a los efectos de su cumplimiento dan cuenta de la priorización de intereses de persistencia y crecimiento de la propia institución por sobre los de los miembros.

El desarrollo de múltiples instancias de vinculación interinstitucional con cooperativas de primer y segundo grado también es un elemento reproducido por la UAA y señalado por los autores como un elemento típico de esta fase.

A su vez, en esta etapa los socios ya no controlan la cooperativa en forma directa, sino a través de la mediación de sus representantes. Estas condiciones de organización y

funcionamiento llevan a un compromiso más laxo de los socios con la cooperativa, a un relajamiento de la identidad ideológica y del espíritu reivindicativo y a un crecimiento de la vinculación de tipo “cliente”. Esta situación es diagnosticada incluso por un grupo de jóvenes pertenecientes a la Juventud Agraria Local, destacando la escasa participación del asociado común y el avance de los cuadros administrativos gerenciales sobre funciones del Consejo de Administración. El escaso apoyo otorgado por las familias a la conformación del espacio juvenil también es un indicador del repliegue de los socios sobre sí mismos y el distanciamiento respecto de la vida institucional de la cooperativa. Así mismo, el marcado interés de los jóvenes en la formación de dirigentes da cuenta de la diferenciación entre miembros comunes y miembros integrados a las actividades de conducción institucional, si bien se demuestra una preocupación por reavivar el involucramiento del asociado medio y se emprenden acciones para multiplicar los espacios de intercambio entre dirigentes y dirigidos. Sin embargo, esta brecha entre unos y otros es un hecho innegable alimentado por el grado de complejidad institucional alcanzado.

3.2.3 Crisis y reconversión ante el RSA de Apertura y Desregulación, 1976-2001

Ante la crisis económica generalizada de principio del período, sumada a bajos precios de los productos agropecuarios, la UAA “racionalizó al máximo el uso del crédito, las inversiones fueron destinadas únicamente a mantener y reparar los más indispensable en máquinas y edificios y se efectuó una severa reestructuración en la organización interna”, que supuso fusionar áreas administrativas, efectuar recortes de personal y disminuir salarios. De este modo, frente a la crisis de fines de los años 70’, “lo más destacable ha sido la preocupación por subsistir” (Masat y Peressón, 1994: 87).

Por otro lado, motivados por las discusiones del movimiento cooperativo nacional sobre lo que se denominó “Balance Social Cooperativo”, la JACCA empezó a trabajar en la confección de la primera encuesta en la historia de la cooperativa. Se acordó que esta metodología permitiría conocer mejor las opiniones de los asociados respecto de sus necesidades y las de la Cooperativa y de la Juventud Agraria, y serviría de insumo para elaborar un plan de acción a mediano plazo (Masat, 1995)⁴³.

⁴³ La encuesta relevaba aspectos institucionales, organizativos, económicos, socio-culturales, y recababa sugerencias para la UAA y la JACCA. Se aplicó al 10% del padrón de asociados de ese momento, un total

Aun en un contexto de crisis toman mayor fuerza las actividades de capacitación técnica para el desarrollo de las explotaciones y el cuidado de los cultivos. A partir del Curso de “Reconocedores de insectos y ácaros en algodón y soja”, organizado por la JACCA en 1982, se crearon los primeros Grupos de Experimentación Agropecuaria Cooperativos (GEAC)⁴⁴, con apoyo técnico del INTA y la Oficina de Desarrollo Agropecuario de la UAA. La conformación de GEACs se extenderá a lo largo de los años 80’. Eventualmente se conformarán también la experiencia novedosa de los Grupos de Extensión Agropecuaria Cooperativa de Mujeres⁴⁵, cuya primera manifestación reunirá a un grupo de mujeres de la localidad de Moussy. Además, para integrar las actividades de desarrollo tecnológico, se crea la ‘Comisión Intergrupal’ que nuclea a los GEAC, el Consejo de Administración, la Juventud Cooperativista y los asesores. Esta comisión pasará a denominarse ‘Comisión de Extensión Agropecuaria’ (CEA), “adaptándose a la terminología y finalidad establecida por el Sistema de Extensión Cooperativa de la ACA” (Ídem, 1994: 95).

El proceso de cambio tecnológico en la agricultura se incorpora con más fuerza en el desarrollo de la actividad regional, claramente impulsada por la UAA. Con una cierta mejora en la producción agrícola hacia mediados de los 80’, y habiendo batido record en el procesamiento de fibra de algodón, se puso en práctica el sistema de recepción de algodón con muestras de cada entrega, a los fines de determinar para cada lote entregado el rendimiento de fibra. Según Masat y Peressón, de este modo “se hizo justicia con el productor que entregó mejor calidad” (1994: 92-93). En este sentido, la UAA avanza en el establecimiento de procesos productivos que introducen criterios de diferenciación de calidad de la producción entregada por los agricultores, implicando así un pago diferencial según las características que aquella presente. Luego, en 1989, junto a entidades y federaciones del área algodonera, la UAA firma un convenio de vinculación tecnológica con el INTA, para la creación y difusión de cultivares de

de 138 productores distribuidos en el área de influencia de la cooperativa, que fueron visitados por miembros de la Juventud Agraria entre enero y febrero de 1982 (Masat, 1995).

⁴⁴ Los GEAC fueron la incorporación de la “metodología grupal” al agro en el norte santafecino. Esta estrategia de trabajo venía siendo explotada por entidades como SANCOR y el Sistema de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA), que data de 1957 (Masat, 1995). Los mismos reúnen a un grupo de productores coordinados por un profesional técnico, a fin de estar en capacitación y monitoreo continuos respecto a la actividad agropecuaria que desarrollan

⁴⁵ La formación de los mismos continuará en los años 90’, y serán denominados ‘Grupos de Encuentro para la Acción y Capacitación Cooperativa’ (GEACC), reglamentándose sus actividades e incorporándolos a la Comisión de Extensión Agropecuaria de la UAA.

algodón mejorados genéticamente. La incorporación en la Sección Agroveterinaria de la fumigación terrestre en 1990 a través de un equipo autopropulsado también da cuenta del proceso de cambio tecnológico del que los productores asociados a la UAA procuran no quedar al margen.

De todos modos, no deja de ser una preocupación la expansión de la frontera agrícola como medida para sumar capacidad productiva, y hacia los años 80' el equipo de desmonte “continuó su labor de incorporar tierras a la agricultura en el orden de las 400 has. por año” (Masat y Peressón, 1994: 86). Este hecho contribuirá indudablemente al aumento del acopio de producción en los años siguientes “como consecuencia del incremento de área de siembra con girasol, soja y algodón en orden de importancia” (Ídem, 1994: 91).

También en los 80', se emprendió una serie de obras de infraestructura en las distintas sucursales, instalando más silos y tinglados, y adquiriendo maquinaria. Un hecho central fue la inauguración de la ‘Estación de Servicios’ de la UAA en Avellaneda. Además, se inicia un proceso de apertura comercial que refleja claramente la envergadura productiva que alcanzó la entidad, y que con el correr de los años beneficiará la capitalización de la Cooperativa. De este modo, “con el objeto de cubrir la capacidad ociosa de la Desmotadora de Algodón y disminuir proporcionalmente los gastos fijos, se comenzó con el acopio de algodón a terceros” (Masat y Peressón, 1994: 90).

Simultáneamente, en el plano institucional, por medio de Asamblea Extraordinaria se aprueba la reforma integral del estatuto de la entidad, adaptándolo a la evolución de la organización y a la legislación vigente. “Entre otros aspectos ha sido ampliado el objeto social, el valor de las cuotas sociales y el número mínimo para ingresar fue actualizado, y se especificó el modo de asociación con personas de otro carácter jurídico” (Ídem, 1994: 97). Se observa que la UAA comienza un proceso de apertura comercial e institucional que le permitiera mantener el nivel de actividad cuando éste no se logre con el aporte de los propios socios.

En términos de la relación socios/cooperativa, durante gran parte de este período se optó por mantener un equilibrio entre la capitalización de la entidad y las necesidades de los asociados, aunque privilegiando la capitalización. Habiéndose suspendido el sistema de capital proporcional en 1979, ya que los periodos inflacionarios desde entonces tornaban “muy difícil calcular con exactitud el aporte que a cada uno correspondía y los

rendimientos económicos eran tan exiguos que se capitalizaban en su totalidad” (Masat y Peressón, 1994: 86), el Consejo de Administración decide en 1993 su reimplantación “en forma gradual”. De este modo, el asociado que tuviera cubierto su capital en relación al nivel en que hace uso de los servicios, puede recibir retornos e intereses en efectivo en aquellas secciones que arrojen excedentes (*Ídem*, 1994).

Por otra parte, en consonancia con la tendencia del período anterior, continua la especialización de las actividades y la creación de espacios diferenciados para llevarlas a cabo. Se crea así la ‘Oficina de Educación y Capacitación Cooperativa’, a cargo de una integrante de la JACCA, recientemente graduada en la Licenciatura en Cooperativas. “Las Relaciones Públicas de la Cooperativa y la Juventud así como el Asesoramiento y Actividades Administrativas del Centro [Juvenil] fueron confiadas a la nueva estructura” (Masat, 1995: 152). Es así que la JACCA, junto a la Oficina de Educación y Capacitación Cooperativa, lanza su propia publicación, ‘Proyección Cooperativa’, “una revista de publicación trimestral de carácter formativo e informativo ya que un conjunto de temas doctrinarios, tecnológicos, sociales, económicos e institucionales formaban parte del contenido” (Masat y Peressón, 1994: 93).

Iniciada la década del 90’ en un contexto de escasa rentabilidad de la agricultura, comienza a calar hondo la recomendación oficial de la Secretaría de Agricultura de la Nación de incursionar en la ‘reconversión productiva’. Así, “una de las principales preocupaciones y alentados por informaciones oficiales, fue la búsqueda e incursión en nuevas alternativas de producción, ya que el desaliento hacia las tradicionales iba en aumento”. En ese sentido trabajaron intensamente la Oficina de Desarrollo Agropecuario y el sistema grupal (GEACs), aun cuando se sostiene que desde el gobierno “no se brindaba ni el marco ni los instrumentos necesarios para llevarla a cabo” (Masat y Peressón, 1994: 99)

Es importante señalar que, a pesar de los malos rendimientos económicos enunciados, la producción agrícola no deja de crecer, y la cooperativa aumenta constantemente su capacidad de acopio y procesamiento de la materia prima. De acuerdo a Masat y Peressón (1994), se registraron records de acopio de producción en 1978, 1984, 1985, 1988 y 1990. Y a pesar de las dificultades económicas, casi no hubo año en que no se prosiguieran obras de ampliación y mecanización de la infraestructura productiva, tanto en sede central como en las sucursales.

Como estrategias para ensayar la reconversión productiva y apoyar actividades que refuercen la rentabilidad de agricultura se decide apoyar otras producciones. Con mejores precios en la actividad pecuaria, se inaugura en 1990 la ‘Sección Ganadería’ para comercialización de hacienda en consignación en primera instancia y con la intención de incursionar en ferias y remates. Por otro lado se trató de brindar la mayor asistencia posible a los productores, alentando la avicultura y la apicultura, que se tornó muy rentable, procurando desde la UAA organizar el servicio de comercialización de miel, asesoramiento y organización de los productores.

Así, frente a la desfavorable situación económica de los productores durante los primeros años de los 90’, “al concepto de diversificación de las explotaciones, se le sumó el de la integración entre productores para reducir costos, siendo estos temas y el de gestión empresarial los aspectos centrales de la actividad grupal, sin dejar de lado la tecnología de producción que ha sido siempre la principal preocupación” (*Ídem*, 1994: 101). Así, creció en número de productores⁴⁶ dedicados a la cría de pollos que se incorporaron a la Integración Avícola, lo que conllevó a realizar inversiones en la Planta Procesadora de Aves y en la Planta de Alimentos Balanceados.

Además de ello, la UAA se hace eco de los programas implementados por el Gobierno Nacional y formando parte de la Comisión Técnica Zonal del Programa Cambio Rural en el área Norte de la Provincia de Santa Fe, patrocina la creación de varios grupos de productores asociados a su radio de acción.

Hacia mediados de la década del 90’, la UAA constituye la principal referencia institucional de apoyo para la producción agropecuaria de un vasto grupo de productores en el norte santafecino, y ejerce una notable influencia por medio de su accionar comercial e institucional, proveyendo nuevos servicios a los socios y a la comunidad, e intermediando frente a los estímulos que ofrecen los organismos estatales.

Según la información provista por Masat y Peressón (1994: 110), en 1994 la UAA cuenta con 2542 asociados, y 439 empleados (237 permanentes y 202 temporarios).

Realizando un breve análisis del período expuesto, es importante señalar la capacidad de la UAA de sobrevivir a los años más difíciles que atravesó el movimiento

⁴⁶ Ascendió a 93 socios productores, representando el 5% del total de asociados a la entidad, con una capacidad de crianza de 760.000 aves (Masat y Peressón, 1994: 101)

cooperativo argentino a lo largo de su historia, resultando el de mayor cancelación de entidades de la historia (Levin y Berveke, 1997). Basados en una práctica administrativa absolutamente ascética, la UAA logró atravesar esos años de crisis sin incurrir en una gran crisis de deuda como sucedió con muchas otras entidades.

A su vez, se destaca la proactividad en favor del cambio tecnológico, replicando la tendencia general de una mayor productividad agrícola, obtenida en este período gracias a la incorporación de tecnología y a la expansión de la frontera agrícola. De este modo, la UAA ha procurado la constante actualización de su actividad, incorporando paulatinamente criterios de eficiencia en su actividad agroindustrial y vehiculizando la modernización tecnológica hacia los productores agropecuarios. Además, como entidad inserta en la estructura comercializadora sectorial, ha podido actuar como un articulador de oferta y demanda de nuevas producciones frente a algunas coyunturas en las que los productos tradicionales se tornaban menos competitivos.

Mirando el modelo organizacional resultante en términos de Lattuada y Renold (2004), si bien no es fácil concluir que a partir del RSA de Apertura y Desregulación el modelo institucional de la UAA sufrió un cambio tan notable como sí parece haber sucedido en los otros períodos estudiados, sí podemos sostener que claramente comienza una fase de “mutación institucional”, que a nuestro juicio madurará y se acentuará en el próximo período de estudio que abordaremos en el próximo capítulo, durante la Posconvertibilidad.

Por el momento, y dada la información disponible, podemos sostener que el paradigma del “agro negocio” acentuará los aspectos organizacionales característicos de las Organizaciones Institucionales Paradojales, y estimulará un deslizamiento cada vez mayor hacia un modelo de Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED). Este se caracteriza por tender a un modelo macrocooperativo, en el que prevalecen los criterios de rentabilidad económica por sobre los de solidaridad, priorizando la expansión del radio de acción más allá de los territorios ocupados por los socios, promoviendo la integración de las actividades, operando con terceros no asociados y formando empresas de capital privado o alianzas con empresas para determinadas operaciones (*Ídem*, 2004).

Indudablemente, la propensión a adecuar los estatutos a fin de poder articular acciones con instituciones no cooperativas, la mayor inclusión de los no asociados a las

actividades comerciales, y el estímulo constante para aumentar la productividad constituyen algunos de los elementos indicativos del proceso de cambio en dicha dirección iniciado durante el RSA de Apertura y Desregulación.

3.3 Estructuración de las prácticas asociativas cooperativas agropecuarias desde la perspectiva de la acción colectiva. La UAA en el contexto de la Pos-convertibilidad

En este apartado concentraremos nuestra atención en el análisis de las prácticas asociativas cooperativas tejidas en torno al accionar de la UAA, tomando como marco de referencia el nuevo patrón de crecimiento de pos-convertibilidad (CENDA, 2010) y la evolución de la cooperativa a partir del mismo.

En este período, el cooperativismo agropecuario ha logrado aumentar significativamente la escala de producción y comercialización en términos absolutos⁴⁷. En este contexto la UAA se posiciona como la segunda cooperativa agropecuaria de primer grado del país por su volumen de negocios (Obschatko *et al.* 2011). Hacia fines de 2013 contaba con 1880 asociados, y 709 empleados permanentes.

A los efectos de percibir la magnitud de la actividad económica de la UAA, presentamos algunos cuadros estadísticos comparativos en relación al estado económico y los volúmenes de comercialización agropecuaria del conjunto del movimiento cooperativo en Argentina.

Si bien, como hemos detallado anteriormente, la UAA desarrolla diversas actividades productivas y comerciales, la comercialización de granos y la provisión de insumos para la producción explican el 60% del volumen de negocios (Sili *et al.*, 2011).

⁴⁷ Ver Cuadros N° 4 y 5 en páginas 29 y 30, respectivamente.

Cuadro N° 7: Estado de situación económica de la UAA en relación al movimiento cooperativo argentino al año 2007

	Total cooperativas agropecuarias	Provincia de Santa Fe	UAA	Participación de la UAA en %	
				Sobre el total	Sobre Santa Fe
Activo	\$5.522.078.284	\$2.450.107.009	\$150.558.880	2,7%	6,1%
Pasivo	\$3.305.877.388	\$1.630.689.452	\$71.459.594	2,1%	4,4%
Patrimonio Neto	\$2.216.200.896	\$819.417.557	\$79.099.286	3,6%	9,7%
Rentabilidad	17,5%	12,4%	7,1%	-	-

Elaboración propia en base a Lattuada *et al.* (2011) y Memoria y Balance General Ejercicio 86° 2006/2007 de la UAA⁴⁸

⁴⁸ Se decidió utilizar los datos de la Memoria y Balance General Ejercicio 86° 2006/2007 de la UAA, ya que los mismos eran compatibles con los datos presentados por Lattuada *et al.* (2011), correspondientes al Censo de Información Económica Sectorial de Cooperativas y Mutuales - Sector Agropecuario, del año 2007 a cargo del INAES.

Cuadro N° 8: Volumen de comercialización agropecuaria de la UAA en relación al movimiento cooperativo argentino al año 2007

	Total cooperativas agropecuarias	Provincia de Santa Fe	UAA	Participación de la UAA en %	
				Sobre el total	Sobre Santa Fe
Comercialización Agrícola (en toneladas)					
Cereales					
(maíz, trigo y sorgo)	5.073.963	2.248.127	97.248	1,9%	4,3%
Oleaginosas					
(soja, girasol, lino)	6.964.292	3.594.230	315.094	4,5%	8,8%
Total	12.038.255	5.842.357	412.342	3,4%	7,1%
Comercialización Pecuaria					
Bovinos					
(en cabezas)	789.292	309.948	16339	2,1%	5,3%
Avícola					
(en toneladas)	16798	4793	5731	34%	120%

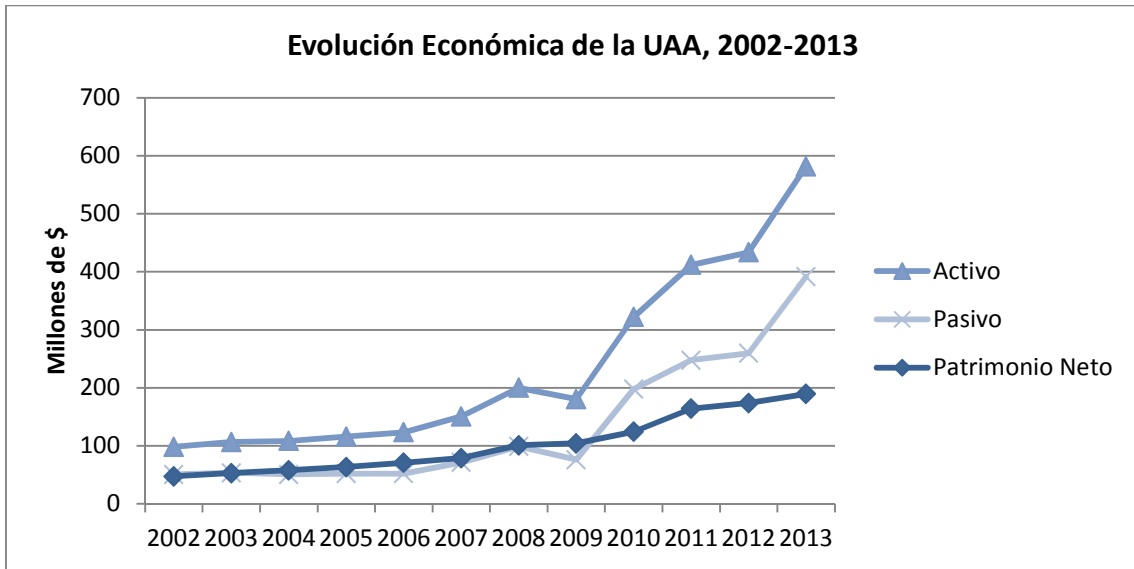
Elaboración propia en base a Lattuada *et al.* (2011) y Memoria y Balance General Ejercicio 86° 2006/2007 de la UAA⁴⁹

Como hemos descrito previamente, se trata de la única cooperativa de la provincia de Santa Fe que acopia un cultivo industrial, como es el algodón, y procede a su tratamiento industrial a partir del desmote, comercializando fibra y semilla de dicho cultivo. También posee una importante Planta Procesadora de Aves, que constituye un emblema de encadenamiento productivo agropecuario cooperativo en el norte de Santa Fe.

Podemos apreciar también el crecimiento y expansión de la UAA a partir de la evolución de algunas variables productivas y económicas entre 2002 y 2013.

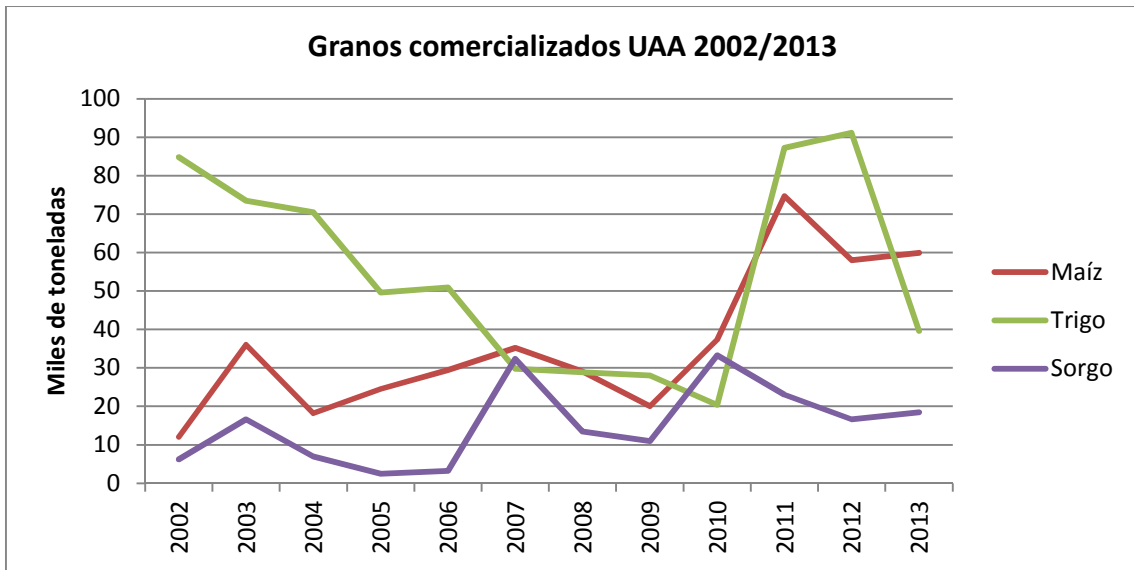
⁴⁹ *Ídem.*

Gráfico N° 1: Evolución económica de la UAA, 2002/2013



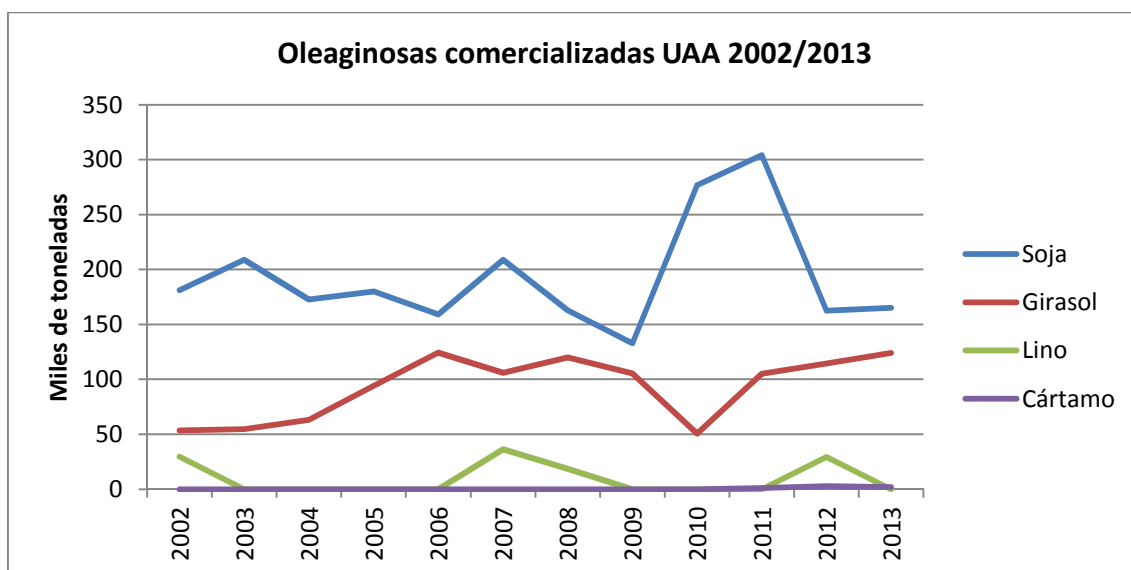
Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y Balance General Ejercicio 90° 2012/2013 UAA

Gráfico N° 2: Volumen de comercialización de granos UAA, 2002/2013



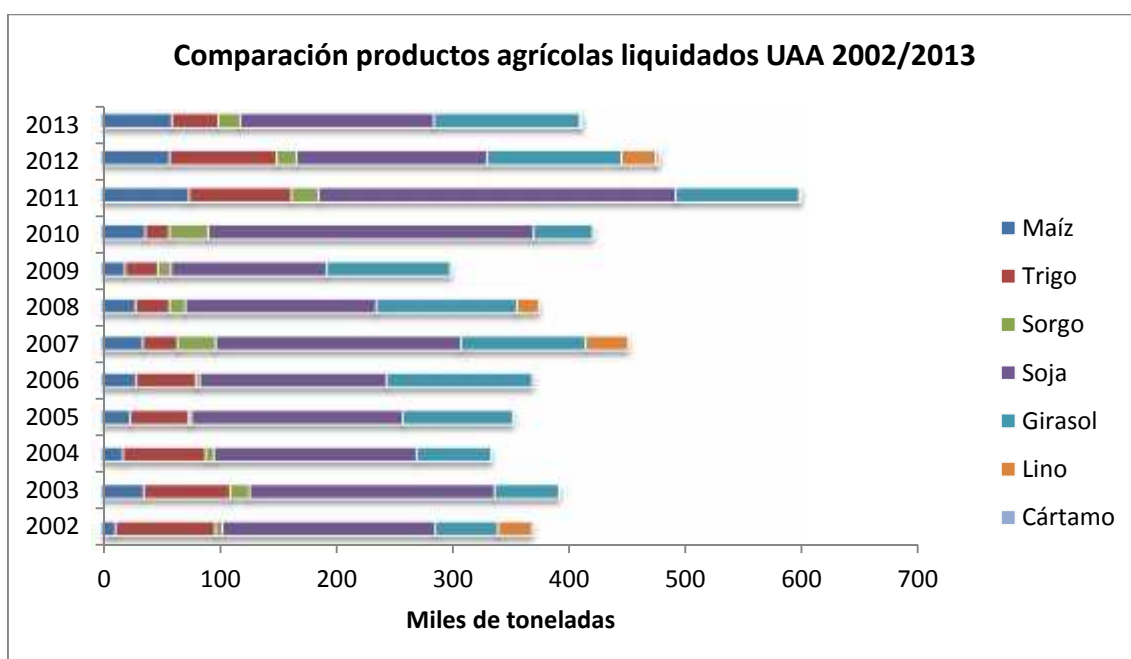
Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y Balance General Ejercicio 92° 2012/2013 de la UAA

Gráfico N° 3: Volumen de comercialización de oleaginosas UAA, 2002/2013



Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y Balance General Ejercicio 92° 2012/2013 de la UAA

Gráfico N° 4: Comparación de productos agrícolas liquidados por la UAA, 2002/2013



Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y Balance General Ejercicio 92° 2012/2013 de la UAA

A partir de la información presentada, podemos ver que en el período de pos-convertibilidad, la UAA evolucionó favorablemente en términos productivos y económicos. Ha logrado crecer patrimonialmente, y ha aumentado su volumen de comercialización, con claro predominio de la soja, al igual que se verifica para el resto de las cooperativas agropecuarias del país, especialmente de la zona pampeana. Puede observarse así mismo la caída en el volumen de comercialización de los años 2008 y

2009. La misma está relacionada con dos situaciones que se superpusieron. En primer lugar, la zona agrícola de influencia de la UAA sufrió el impacto de una gran sequía que afectó profundamente a los cultivos y sumergió a la mayoría de los productores en una gran crisis de endeudamiento. Esto debido a que no se pudo hacer frente a los compromisos asumidos para comenzar la campaña, y a la necesidad de volver a pedir financiación para realizar la campaña productiva siguiente. Y en segundo lugar, el conflicto agrario de 2008 mantenido con el gobierno nacional, sumado a la caída de los precios internacionales de las *commodities*.

Además, la UAA ha encarado en estos años un proceso de constante crecimiento y expansión. El mismo se sustenta en dos estrategias de gestión productiva (Sili *et al.*, 2011). Por un lado, “un modelo de crecimiento y desarrollo rural, centrado en la diversificación productiva, el desarrollo de encadenamientos productivos (Integración avícola), sostenimiento ambiental y generación de empleos no agrícolas”. Y en segundo lugar, “un modelo de gestión usual de agronegocios y expansión territorial en base a la competitividad agropecuaria, basa en la disponibilidad de recursos naturales (tierra)” (*Ídem*, 2011: 43). Esto se refleja en:

- La creación de las Sucursales N° 10 de Tostado (Santiago del Estero), N° 11 de General Pinedo, N° 12 de Sáenz Peña, N° 13 de Pampa del Infierno (las tres en Chaco), y designación de sus respectivas Jefaturas, además de mantener una unidad de negocios en Joaquín V. González (Salta).
- Entre 2005 y 2013 la UAA participó con el 20% de las cuotas sociales para operar junto a ACA un centro de acopio en Puerto Vilelas (Chaco).⁵⁰
- Se reestructuró la organización administrativa mediante la creación de una Jefatura Administrativa en primer lugar, y luego reemplazándola por una Gerencia Administrativa y Financiera, creando finalmente el ‘Área de Planificación Financiera’ y la incorporación de personal profesionalizado, debido a “la operatoria en la amplia gama de actividades que desarrollamos y la extensión territorial que abarcamos” (UAA – Memoria y Balance 2010-2011: 21), y el control cada vez más complejo de las cuentas financieras.

⁵⁰ Que de 8 años de participación económica, sólo en 3 ejercicios generó excedentes para la UAA, y finalmente en 2013 se vendieron las cuotas sociales a ACA.

- La adhesión a ‘ACA Bio Coop. Ltda’ en Villa María (Córdoba) para la producción de bioetanol a base de maíz, junto a ACA y otras 63 cooperativas adheridas a dicha entidad, participando con el 3,4% del capital social.
- La asociación a ‘Santa Rosa Semillas S.A.’, para la exportación de semillas, especialmente soja, con germoplasma argentino a África y Brasil.
- La asociación junto a la firma ‘Vicentín S.A.I.C’ para el desarrollo del ‘Plan de promoción de siembra de algodón’ en el noreste santafecino, desde Cayastá hasta el límite con Chaco.

Acciones en favor del desarrollo rural en la zona de influencia histórica de la UAA, por medio de:

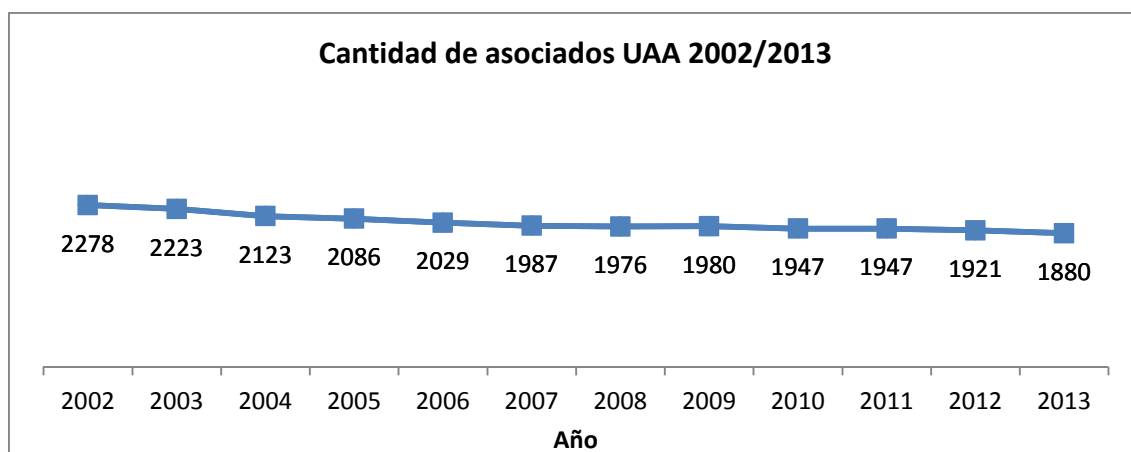
- Una constante inversión en la sección de ‘Integración Avícola’, en toda la línea de producción, tanto de las instalaciones gestionadas directamente por la UAA como en las granjas de los productores de pollos integrados, evidenciando un importante crecimiento en relación al resto de los sectores económicos, que deja ver una clara decisión de impulsar dicho emprendimiento (Sili *et al.* 2011: 42).
- Por otro lado, la sección ‘Ganadería’ también ha merecido una gestión más intensa, promoviendo la investigación e innovación tecnológica por medio del ‘Campo Demostrativo Regional’ impulsado en convenio con ACA, la organización de los ‘Grupos de Extensión Ganaderos’, la provisión de líneas de financiamiento, y la búsqueda de nuevas estrategias de comercialización.
- La organización y reconversión productiva de un grupo de productores hortícolas que provean a la sección ‘Supermercado’, pudiendo además vender la producción excedente a otras cadenas comerciales e incluso en el Mercado Central de Santa Fe.

Ahora bien, si observamos la evolución de la cantidad de socios, se aprecia una disminución sostenida de los mismos, incluso en un período altamente expansivo de la UAA hacia otras provincias, donde también se verifican adhesiones. Éstas sin embargo no logran cubrir las bajas, que se producirían fundamentalmente en la zona núcleo de la cooperativa, evidenciando la continuidad del proceso de expulsión de productores de la actividad productiva.

La presidente de JACCA explica que *“la tendencia, que no es solamente de nuestra zona, la tendencia nacional es la concentración de la tierra, hay menos productores pero hay más tierras en producción. Entonces el vecino se la compró, o vino uno con más escala y la compró, la alquiló o la... pero la tierra es más y el productor, los productores somos cada vez menos. Entonces hay una tendencia a la concentración, a nivel nacional, y nuestra zona no escapa de eso. O sea las empresas agropecuarias, familiares agropecuarias han venido decayendo”*.

Incluso los números no alcanzan a dar cuenta de la real magnitud que tiene este fenómeno, ya que el abandono de la actividad productiva no conlleva necesariamente a que los socios de la cooperativa dejen de serlo: no es que el productor *“que no entrega producción se tiene que retirar obligadamente, hay gente que se mantiene y no son más productores”* (Andrea, Presidente de JACCA).

Gráfico N° 5: Evolución del número de asociados



Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y Balance General Ejercicio 92° 2012/2013 de la UAA

A pesar de ello, los asociados a la UAA son mayormente pequeños y medianos productores, con una tendencia a la concentración de las explotaciones como hemos indicado. De acuerdo al Presidente de la UAA, *“hay un 50% de productores que se puede decir que están hasta 200 hectáreas, y un 30/40% que está hasta 500 hectáreas, y bueno, un 10-15% superior a las 500 hectáreas”*.

La información hasta aquí presentada nos proporciona una imagen de la importancia social y económica innegable que la UAA tiene en su área de influencia. Sin embargo, el interés primordial de esta investigación radica en analizar más profundamente la red de relaciones sociales, económicas e institucionales que se tejen en torno a la esta

entidad cooperativa, y que conforman el entramado de prácticas asociativas cooperativas vigentes en el norte santafecino.

Para dar cuenta de las mismas nos valemos de los conceptos que nos presenta la teoría de la acción colectiva y los aportes de Olson, Ostrom y Ahn, y Aguiar y de Francisco para problematizar las dimensiones en juego a la hora de explicar por qué la acción colectiva logra mantenerse en el tiempo y asumir las características que asume.

3.3.1 La UAA como caso de acción colectiva: la tensión entre el interés de grupo y el individual

La UAA se define a sí misma como una cooperativa que mantiene los principios y valores cooperativos tal como los asumieron sus fundadores hace 92 años atrás. Tanto en la lectura de las Memorias Institucionales como en los relatos de los asociados más ligados al ámbito institucional hay una evocación constante a un proyecto cooperativo que se ha mantenido inalterado en su esencia.

En las Memorias Institucionales podemos leer frases como las siguientes: *“Durante más de cien años de cooperativismo en la región, estos valores continúan siendo los mentores de nuestro accionar...”*; *“Nuestra cooperativa custodia desde sus orígenes que los valores y principios Cooperativos impregnen todas nuestras acciones...”*; *“Más allá de circunstancias positivas o negativas, debemos proponernos de manera constante actuar con optimismo, (...), como lo han hecho nuestros predecesores desde aquellos lejanos años de la fundación...”* Inclusive, en las últimas Memorias y Balances, la información de la actividad institucional está ordenada según el principio cooperativo que busca promover.

Por su parte, el presidente de la UAA afirma la contundencia de los valores cooperativos como guía: *“nos proyectamos a perfeccionar cada vez más digamos, y a tener una cooperativa para siempre, siempre manejando los mismos valores que en su inicio, o sea para nosotros los valores no son ni antiguos ni modernos ni, o sea, son valores y se los tiene que respetar siempre”*. Así también se manifiesta entre los jóvenes que integran la Comisión Directiva de la JACCA: *“...la gente que vino a poblar esta zona ya venía con un ideal cooperativo que es lo que se sigue manteniendo actualmente...”*; *“hoy el asociado es dueño eh... o sea que la toma de decisión es un poco lenta, eso sí estoy de acuerdo, pero es el hecho de que hay que, o sea, hay que tratar de buscar, cuando hay que decidir sobre algún tema hay que tratar de buscar un*

punto intermedio entre todos los asociados que son los dueños de la cooperativa”. Además hay una acción constante en pos de sostener la mítica de la fundación y evolución de la entidad, promoviendo constantemente la realización de charlas y exposiciones referidas a la historia de la UAA. Todo ello evidencia el esfuerzo por mantener un discurso “de corte mutualista, que insiste en destacar los principios de la identidad cooperativa” (Lattuada y Renold, 2004: 89).

Sin embargo, este discurso no está tan presente en las referencias de otros socios, cuyas declaraciones revelan las contradicciones que se han ido manifestando en el desarrollo histórico reciente de la UAA:

“la cooperativa para mi dejó de ser cooperativa ya hace muchos años, porque ya no se está trabajando realmente como cooperativa, no sé, nosotros lo vemos así los más chicos viste” (Isidoro, productor).

“cuando me decían entonces en aquella época cualquier cosa de la Unión Agrícola yo la defendía, pero cuando ahora me dicen que es una sociedad anónima yo medio que hay que admitir que, tendrá régimen cooperativo pero...” (Fabricio, productor)

“y bueno, se decía que uno era un dueño, se decía que uno era el dueño y, termino siendo que no era tan así tampoco, porque le cuentan lo que quieren a los socios, lo que no quieren no le cuentan” (Marcelo, Ex Presidente UAA).

Por otro lado, tanto en la Misión y Visión de la UAA, como en el modo en que los socios entienden a la institución, se observa cada vez con mayor fuerza el énfasis puesto en caracterizar a la cooperativa como una ‘empresa’.

A partir de su Misión, la UAA se define como *“una empresa privada, que mediante su organización cooperativa, llevamos a cabo actividades agregando valor a la producción, brindando servicios y promoviendo el desarrollo humano; cubriendo necesidades y mejorando la calidad de vida de los asociados, trabajadores y la comunidad en general; guiados por los valores y principios cooperativos con el compromiso de un desarrollo sustentable”*, proponiendo como Visión⁵¹, *“Liderar el desarrollo regional con valores cooperativos”*⁵².

⁵² Misión y Visión plasmadas en la Memoria y Balance General Ejercicio N°92, período 2012/2013.

Por su parte, el presidente y otros socios consultados sostienen que...

"la cooperativa es una empresa socioeconómica de mucha gente pero no pública. La cooperativa es una empresa privada" (Presidente UAA).

"Hoy en día por ahí la cooperativa ya no es tanto como una mera función de la cooperativa de estar al servicio de los asociados, sino que tiene que ser un poco empresaria, o sea ya no, no como una cooperativa de una ayuda, sino ya tiene que mirar, la cooperativa se tiene que mirar, para mí, como una empresa, o sea una empresa cooperativa" (Andrés, productor).

Estos testimonios validan la definición de las cooperativas como un caso de acción colectiva de tipo *no reivindicativo* o *económico*, caracterizado por la defensa de intereses *no integrales* de sus asociados –no exclusiva, pero generalmente de tipo económica-, la naturaleza *no universalista* de sus acciones, y por la existencia de un discurso que *no es necesariamente ideológico* (Lattuada, 2006). Definición que es claramente aplicable a la UAA. Esto quiere decir que los asociados mantienen la acción colectiva porque la misma les reporta beneficios comunes. Lo que constituye el eje del accionar cooperativo son sus servicios esenciales: *"los iniciales desde su fundación siguen siendo los principales: precio justo en la venta de insumos y en la compra de la cosecha, y la ayuda que en algunos casos es financiera y en otros casos es de asesoramiento. Me parece que ahí está la base, el termómetro diríamos de la relación de los asociados con la cooperativa"* (Presidente UAA).

Así mismo, en general la mayoría de los socios consultados sostienen que la cooperativa debe "ayudar a los socios":

"Bueno, el principal objetivo de la cooperativa es ayudar a todos los socios, especialmente a los pequeños y medianos productores" (Ángel, productor).

"Y debería apoyar la producción como lo viene haciendo... tiene que seguir estando con los asociados" (Jorge, productor).

Pero lo cierto es que, como hemos referido, la base social de la UAA denota una heterogeneidad cada vez mayor. En primer lugar, los productores manejan explotaciones de distintos tamaños, y ese hecho constituye evidentemente un parámetro

de intereses y expectativas diversas para con la cooperativa, señalado por varios productores:

“O sea, hay productores chicos, pequeños y grandes, y la cooperativa tiene que atender a los tres porque por ahí el grande ayuda a mantener un poco la actividad, el volumen grande de la cooperativa, y con eso la cooperativa puede ayudar a los chiquititos o el pequeño también. Porque si por ahí la cooperativa se sostendría solamente con los pequeños productores por ahí los servicios que prestaría serían muy pocos...” (Andrés, productor).

“...al ser productor chico realmente no nos podemos ir a ningún lado porque casi no nos aceptan viste, entonces sería una ventaja estar en la cooperativa... por el volumen que uno trabaja, si sería que trabaja más volumen uno tiene menos dificultad porque hay muchos compradores de otras firmas que no tienen problema viste... pero al ser chiquito...” (Isidoro, productor).

“...en grandes así si está más porque bueno hay más gasto viste. El que está grande hay más gastos de insumos y eso, no es lo mismo el chico que el grande, se requiere de más apoyo”. (Jorge, productor).

Y en segundo lugar, porque la diversificación productiva que la misma entidad propicia conlleva a generar diferentes necesidades y demandas: *“en realidad la cooperativa ofrece un paquete bastante amplio de negocios. Lo que para unos es estratégico para otros no lo es. Lo que sí ofrece una gama muy amplia de servicios a asociados y clientes. O sea, no es que hoy se pueda decir no, este es el mejor negocio de la cooperativa. Eh, para mí no hay, es un conjunto”* (Mario, productor).

A pesar de esta dicha heterogeneidad, de la presencia de intereses diferenciados y de la discrepancia entre algunos productores respecto de la gestión de la UAA, hay una serie de condiciones que posibilitan que tanto unos como otros continúen involucrados en la acción colectiva, desarrollando un entramado de relaciones hacia adentro y hacia afuera de la organización que dan continuidad a la vez a la satisfacción de las necesidades comunes e individuales. Podemos identificar interrelaciones entre los socios, entre estos y la cooperativa, y también con productores no socios y otras organizaciones involucradas en el negocio agropecuario.

3.3.2 Entre el deber hacer y el poder hacer: reglas, incentivos selectivos y condiciones estructurales

Como hemos señalado, la base de la acción colectiva desarrollada en torno a la UAA está dada por el acceso a una serie de beneficios que todo productor socio puede tener por el sólo hecho de serlo:

- facilidad de acceso a los mercados
- obtención de mejores precios en la comercialización de la producción
- el cobro asegurado por la venta de la producción
- acceso más barato y financiado a los insumos
- prestación integrada de servicios de capacitación, de asistencia técnica y financiera
- acceso a información sobre los mercados
- facilitación del acceso a nuevas tecnologías

En contrapartida al uso de dichos servicios, el grado de cooperación de sus socios se puede medir en forma sencilla considerando una variable: la asiduidad y el monto de las transacciones comerciales realizadas con la cooperativa. Es decir, el modo básico y primario para cooperar, además de la capitalización de la cooperativa, es que los socios vendan sus producciones por intermedio de la institución, dándole a la misma capacidad de maniobra en el mercado por el volumen de lo comercializado. Para todos los socios consultados, esta constituye la obligación principal:

“... el estatuto que dice que por ahí el que es socio tiene que comprar todo y vender todo” (Marcelo, Ex Presidente UAA)

“Y las obligaciones son comercializar con la cooperativa, no tener acciones contrarias a las cooperativas, o sea, asociados que empiecen a acopiar productos a otro, a otro, y que pase a ser competencia de la cooperativa es una cuestión que no está permitida. Pero no mucho más que eso o sea...” (Presidente UAA)

Además de esta obligación primaria, hay elementos que constituyen costos para los productores a fin de mantener la actividad de la cooperativa, que también podrían entorpecer la voluntad de continuar como socio de la misma:

“No puede ser que la cooperativa te cobre el 3 o el 3 y medio de comisión y los particulares te cobran el 1 o el 1 y medio, y ahí está la diferencia con la cooperativa” (Marcelo, Ex Presidente UAA).

“Si, pero el asociado sigue firme en la cooperativa no porque le descuentan ese 3%, vamos a suponer que en otros fuera el 2 o el 1, porque todas las empresas tienen un margen... el asociado sigue en la cooperativa porque no mira por el precio nomás, mira por los otros servicios que tiene, que son muchos, la parte impositiva, la parte de asesoramiento técnico, entonces, porque si vos sos una empresa particular y te vas a pedir un asesoramiento técnico te lo cobran. Acá no, acá no te lo cobran, entonces vos tenes todos los otros servicios que quizá sean mucho más que el 1%” (Andrés, productor).

Sin embargo, la actitud del *free rider*, ejercida a partir de la venta de la producción por medio de acopiadores ajenos a la cooperativa, específicamente de productos agrícolas, no deja de ser una conducta corriente y hasta permitida desde la dirigencia. Esto denota la preeminencia de un rol de cliente por sobre el rol de socio, desde el cual el productor actúa comercialmente a partir de una evaluación de costo/beneficio. Por el tenor que ha adquirido esta práctica podemos sostener que, en términos de Ostrom y Ahn (2003), ha llegado a constituir una verdadera “regla de uso”, que encuentra algunas justificaciones. En algunos casos implica obtener un mejor precio que el que paga la cooperativa, en otros se da por la imposibilidad de la propia organización de vehicular la venta de la producción y, por último, se constituye como una práctica de evasión de impuestos. Desde la mirada de los socios, esta situación aparece como normal y corriente, como una opción que en todo caso cada productor evalúa según sus propias circunstancias económicas, pudiendo tener en cuenta o no la posición de la cooperativa, aunque hay cierta coincidencia en que en los tiempos malos no es el modo correcto de proceder. De parte de la dirigencia se sostiene que se trata de casos eventuales.

“Hay muchos que se mantienen pero no operan en la cooperativa, figuran, o operan un porcentaje, y un porcentaje nomás. Antes era pecado mortal, había que ir a confesarse si entregabas afuera... ahora no lo cuestionan tanto como antes... pero después surgió que vos sacas la cuenta ya ahora, vas a comprar si te conviene, si no te conviene no vas a comprar...” (Marcelo, Ex Presidente UAA).

"Bueno hay algunos productos que por ahí la cooperativa no tiene las condiciones y sabemos que no tenemos las condiciones entonces se tolera, se tolera y a veces hay que decirles bueno vayan a entregar a tal lugar y se les dice. Hay cuestiones que tienen que ver con lo impositivo. En el tema impositivo al no aumentar el mínimo imponible de ganancias y cosas así y bueno hay productores que si no zafan algo de lo impositivo tienen que pagar el impuesto con capital o con deuda, sacar un crédito para pagar impuesto a las ganancias por ejemplo. Entonces nosotros entendemos de que hay productores que necesitan hacer ese tipo de comercialización, como nosotros no lo hacemos y no lo vamos a hacer, si lo tenes que hacer de esa forma no lo hagas por acá y listo. En el caso de la ganadería hay veces que no se logra tener los compradores y si otro consigue donde vender bien" (Presidente UAA)

Además de estas reglas prácticas, la relación entre la cooperativa y los socios está mediada por una variedad de elementos que promueven la continuidad de la cooperación, manteniendo algún equilibrio entre los intereses de los socios y de la entidad. La noción de "incentivos selectivos" (Olson, 1998) es pertinente para el análisis de los mismos.

Desde la perspectiva de algunos socios es claro que el ejercicio de incentivos selectivos negativos para regular la conducta del *free rider* constituye una función que la cooperativa ejerce y debe ejercer. Así mismo, por el carácter con que se plantea el ejercicio de estos incentivos disuasivos del comportamiento incorrecto, en términos de algunos socios adquiere connotaciones de reprobación social de parte del grupo:

"en la cooperativa hay reuniones, hay explicaciones... sirven, no sirven, pero bueno... y tratan de defender por ahí, si no hay abuso, y la cooperativa regula un poco por los abusos" (Efraín, productor).

"puede haber productores que por ahí no sean del todo leales y comercializan una parte y otra la derivan afuera pero son cuestiones que generalmente en una comunidad como esta nos conocemos y se marca o sea... en una comunidad donde todos nos conocemos y donde las integrantes del Consejo somos productores como cualquier otro nos conocemos entre todos o sea y el que no va por el camino correcto se lo tiene en cuenta, se lo trata de hacer cambiar de actitud muchas veces... se llegó al caso de tener que excluir a asociado por falta de conducta adecuada..." (Juan, productor).

Sin embargo, la presencia de incentivos selectivos, positivos y negativos, presenta un entramado complejo de reglas y prácticas de uso vigentes que adquieren relevancia específica según la actividad productiva en torno a la cual toman cuerpo. La UAA ha desarrollado líneas de acción que le permiten articular su proceso productivo-comercial con un conjunto de productores socios y no socios tan dispares como hemos dicho. Estas líneas de acción se enmarcan en la doble estrategia de crecimiento impulsada en la última década. Por un lado, el desarrollo rural local centrado en una cadena agroindustrial centrada en la producción avícola, el desmote de algodón y el apoyo a otras estrategias de diversificación productiva para los socios radicados en el radio de acción histórico de la cooperativa, y por otro lado, a estrategia de expansión territorial. Los incentivos selectivos desplegados procuran alentar y sostener en el tiempo ambas estrategias.

Respecto del desarrollo agroindustrial hay dos actividades productivas significativas para la cooperativa que requieren la activa participación de los socios, y que entraña intereses para ambas partes: el desmote de algodón y la integración avícola.

En el primer caso, la UAA es la única cooperativa que opera con desmotadora propia en el norte de Santa Fe, tanto en la localidad de Avellaneda como de Villa Ocampo, y en la provincia de Santiago del Estero terceriza el desmote a una cooperativa de la ciudad de La Banda. Constituye una actividad productiva tradicional de la UAA, desarrollada desde 1949. Sin embargo, continuando con tendencias anteriores, durante la última década el cultivo de algodón no ha tenido un buen desempeño y no ha constituido una opción productiva para los agricultores. En este contexto, desde 2002 la UAA junto con la firma Vicentín S.A.I.C⁵³ desarrollan el ‘Plan de promoción de la siembra de algodón’, financiando el proceso productivo de este cultivo en el noreste de Santa Fe, desde Cayastá hasta el límite norte de la provincia. Es interesante tener en cuenta que el área Éste de la provincia posee condiciones climáticas menos aptas que el área Oeste, y que la producción de algodón de esta última ha sido derivada para su desmote a la ‘Cooperativa Agrícola Algodonera La Banda’, y que en el peor año de cosecha no se realizó desmote en la planta de Villa Ocampo, muy cercana a Avellaneda, con el fin de racionalizar el uso de las instalaciones. Teniendo en cuenta esta situación, el plan de

⁵³ La empresa Vicentín S.A.I.C. es dueña de Algodonera Avellaneda S.A., una fábrica de desmote, hilado y tejido de fibra de algodón.

promoción obedece sin dudas a la necesidad de mantener un nivel de producción que permita sostener la actividad de las plantas desmotadoras.

En el caso de la Integración Avícola⁵⁴ la UAA ha decidido apostar fuertemente a este emprendimiento que cuenta con una historia de más de 40 años, como una alternativa productiva para los socios de la cooperativa, *“más allá de que los márgenes para la Institución resultan generalmente exiguos”* (UAA – Memoria y Balance 2008-2009: 18). Desde 2003 se logró cerrar el circuito productivo con la puesta en marcha de la Planta de Reproductoras, y se dio inicio a un programa de financiamiento constante en toda la cadena de producción, financiando incluso la incorporación de tecnología en las granjas de los productores. A lo largo de estos años se han incorporado más productores al sistema y se ha dotado de más personal profesional⁵⁵ exclusivo para su atención, capacitación y asesoramiento.

El apoyo financiero a los avicultores ha permitido el ingreso de más productores a la actividad, y una mejora sustancial en la capacidad tecnológica de sus granjas⁵⁶. Sin embargo, a pesar de que ha habido incorporaciones, no se trata de un sistema abierto, ya que la aceptación de nuevos productores depende de la capacidad de faena de la Planta Procesadora de Aves y del plan de comercialización previsto⁵⁷. En este caso el control respecto de la plena comercialización con la UAA es estricto, ya que el circuito provee los insumos para la producción y compra los pollos para su posterior faena. Se trata de un subsistema productivo-comercial casi autónomo, con sus propias reglas y condiciones de funcionamiento, propio de los encadenamientos productivos agroindustriales:

⁵⁴ Se trata de un encadenamiento productivo que incluye a las granjas de los productores de aves, y las Plantas de Reproductoras, Incubación, Alimentos Balanceados, y Procesadora de Aves.

⁵⁵ Veterinarios.

⁵⁶ Las granjas de cría se clasifican en granjas tipo AAA, AA, A, B, C y D, según estén dotadas de las siguientes tecnologías: calefacción a gas, bebedores niple, comedores automáticos, extractores y cortinas oscuras, siendo las tipo D las que no cuentan con ninguna de ellas, y las tipo AAA las que están equipadas con todas ellas. Mediante el plan de financiamiento impulsado por la UAA, entre 2010 y 2013 se pasó de 1 granja tipo AAA a 6, de 7 tipo AA a 11, de 19 tipo A a 25, de 13 tipo B a 6, y 1 tipo C, dejando de existir granjas de cría tipo D (UAA – Memoria y Balance 2012-2013: 33)

⁵⁷ La expectativas de la UAA respecto a la producción avícola suponen ampliar la presencia en el mercado interno a partir de los pollos enteros eviscerados, y afianzarse en la exportación de pollos trozados y subproductos en el mercado de exportación, que redundaría en una rentabilidad más estable que la que provee el mercado interno debido por un lado, a la variación que se produce en la demanda nacional al operar como producto sustituto de la carne vacuna, y por otro, a la política nacional de precios al consumidor.

“Eso sí, el que ingresó en la actividad avícola está obligado a entregar ahí porque les dan el balanceado, y porque ahí hay una cadena, ya se sabe cuántos pollos tienen que entrar mañana a faenar, cuantos la semana que viene, y cuantos la otra. Eso ya es más complejo, tiene que ser una disciplina bien cerrada, bien, bien...” (Marcelo, Ex Presidente UAA).

“La integración avícola dentro de la cooperativa es como, como un ejemplo de integración dentro de la cooperativa, es como una cooperativita dentro de la cooperativa” (Presidente UAA)

Por otra parte, para que un productor pueda ser parte de la Integración, debe demostrar dos años de trabajo en avicultura, y cumplir con los estándares de producción que fija la UAA, tanto en calidad como en cantidad. Según si cubra o no las cánones estipulados, el productor recibe un estímulo o una penalidad económica al momento de la compra de su producción.

Actualmente hay 49 plantas de cría de pollo integradas, algunas de ellas gestionadas en conjunto por varios productores, que representan el 8,7% del total de productores de la región (Sili *et al.*, 2013: 60). Por lo tanto, si bien se trata efectivamente de una alternativa productiva frente a las tradicionales de agricultura y ganadería, el sistema dista mucho de ser una solución generalizada como estrategia de diversificación del riesgo. Además, por los costos que implica la instalación de las granjas no es fácil implicarse en la actividad. Tampoco se constata que sea una actividad dirigida exclusivamente a un grupo de productores específicamente, sino que se ofrece como una actividad productiva más impulsada por la cooperativa, teniendo en cuenta los costos de oportunidad descriptos.

“En los productores más chicos es donde más esfuerzo pone la cooperativa para que se diversifiquen y para que se junten. Pero no siempre se da en los más chicos. Depende tanto la situación económica como de la apertura para asociarse y cosas así, depende mucho más de las personas que de las, del tamaño del productor” (Presidente UAA).

En esta línea de impulso al desarrollo rural local por medio de la diversificación productiva, la UAA también ofrece servicios a productores que incurren en actividades específicas, aunque sin incurrir en sistemas de integración como el descrito, a pesar de

que desde hace muchos años se vienen discutiendo proyectos en ese sentido. Este es el caso de la producción apícola y porcina.

La producción de miel posee buena rentabilidad y hay varios productores que se han iniciado en la misma desde los años 90', y la UAA brinda asesoramiento y actúa en algunos casos como nexo para concretar la colocación de la producción, pero *“no se pudo lograr la integración apícola, porque hay mucho comercio informal, y bueno esa es la mayor competencia que tenemos. En cualquier rubro lo informal es el mayor enemigo de la cooperativa, es un flagelo que la cooperativa, por supuesto que trabaja todo en blanco como corresponde para hablar bien claro, y bueno la competencia, como los impuestos son altos, la competencia que no paga ningún impuesto y bueno compite de una manera que no es leal”* (Presidente UAA).

Similar es la situación para con los productores que realizan cría de cerdos, una actividad que va en aumento entre los productores, que tampoco ha desembocado en un involucramiento más activo de parte de la UAA, aunque sí provee insumos y asesoramiento veterinario y comercial a los socios que lo solicitan: *“y yo por ahí acá con el tema cerdo nos está dando una mano porque viste el alimento yo saco todo de ahí y tenemos apoyo viste.”* (Isidoro, productor).

En los últimos tres años la UAA también apoyó la reconversión productiva para producción hortícola a un grupo de 9 productores, que abastecieron al Supermercado de la cooperativa, y pudieron vender la producción excedente a otros comercios de la zona y en el Mercado Central de Santa Fe. Esta iniciativa surgió como una alternativa de emergencia frente al estado crítico en que quedaron algunos productores debido a los años de sequía: *“dentro de esa búsqueda de alternativas en los años de crisis una producción, una alternativa que era la más económicas para arrancar y posible era la horticultura”* (Presidente UAA).

Finalmente la ganadería constituye una actividad productiva de relativamente reciente incorporación en la estructura de la UAA⁵⁸, y que en los últimos años ha sido promovida con más ahínco por parte de la organización (Sili *et al.*, 2013), sobre todo desde principio de la última década en función de la mejora en los precios de la ganadería. Esta actividad, desarrollada por iniciativa de los propios productores, también encuentra productores chicos, medianos y grandes a los que la UAA busca

⁵⁸ La 'Sección Ganadería' se inaugura en 1990.

satisfacer, especialmente respecto a su comercialización. Particularmente para los productores de tropa pequeña, la cooperativa implementó un sistema de “hotelería”, comprando a los productores los terneros para su posterior terminación en *feed lot* y venta. Como explica un asociado a la cooperativa, *“o sea al pequeño productor ellos, yo lo supe hacer y otros también... tenía una tropa chica, me la compraban, la ponían ahí, compraban otra tropa y otra o las que sea, armaban la carga y seguía...”* (Fabricio, productor). Por otra parte, en los últimos años, en los que la rentabilidad no ha sido tan buena y como mecanismo de incentivo a productores que alimentan hacienda en corral, la UAA ha decidido absorber parte de la producción (alrededor del 10%) de sus socios para abastecer su propio Supermercado⁵⁹.

Respecto de la estrategia de expansión territorial también podemos identificar la presencia de incentivos selectivos. Es innegable el apoyo recibido por parte de los productores que decidieron aumentar su escala productiva alquilando tierras en otras provincias, fundamentalmente Santiago del Estero y Chaco. El sostenimiento de la acción de crecimiento territorial implicó la instalación de nuevas sucursales con todos los servicios propios de la cooperativa, desde la provisión de insumos hasta el acopio de la producción. Esto implicó un direccionamiento de recursos hacia nuevos emprendimientos, lo que para algunos socios significó una reducción en el apoyo a otros productores y/o actividades productivas de agregado de valor.

“Yo veo que hace dos o tres años atrás que hicimos un grupo y salimos a trabajar afuera ponele acá a nosotros no nos están cuestionando tanto viste, porque ya salimos un poquito afuera viste. Y antes si era con lo que teníamos acá ese puchito, nos tenían un poco más... de ese lado como que yo lo veo así, el que va afuera tiene mucho más apoyo, más... y viste y el que va afuera es porque va a sembrar más grande, y le viene bien por supuesto a la cooperativa porque tiene más volumen...” (Isidoro, productor).

“No me convence porque tenemos la posibilidad de la expansión industrial sin la expansión territorial y la concentración. Eso implica mayor comercialización en bruto y estamos descuidando el agregado de valor industrializado. No me convence para nada” (Fabricio, productor).

⁵⁹ Esto se realiza tramitando la habilitación de “matarife carnicero” ante el Ministerio de Agricultura, ganadería y Pesca de la Nación, autorizando como tal a quien faene hacienda propia en establecimientos de terceros en volúmenes mensuales inferiores a 50 cabezas por especie, para el exclusivo abastecimiento de carnicerías y/o locales industrializadores de carnes de su propiedad.

La descripción de estas situaciones permite entender que la UAA desarrolla un conjunto de incentivos selectivos, positivos y negativos, que marcan las relaciones con los distintos tipos de productores, no tanto en función del tamaño de los mismos, sino en función de las actividades productivas que éstos desarrollan, las que la propia entidad gestiona directamente, y diversas condiciones que va imponiendo la coyuntura en términos de las expectativas de negocio para cada actividad productiva.

Un rol esencial de la UAA es actuar como financiadora de los productores, potenciando este incentivo selectivo positivo. Es una función que cumple de manera regular como en situaciones extraordinarias. En el primer caso porque el productor puede retirar los insumos para iniciar la campaña productiva y cancelarlos una vez que le vende su producción, y en el segundo, operando como intermediadora para solicitar créditos a organizaciones financieras.

“Y porque es la mejor manera de uno de, la mejor manera de desenvolverse, o sea para, el apoyo que uno tiene, el tema insumos... que uno puede trabajar o sea, porque uno al ser productor chico no trabaja directamente con bancos o sea, con apoyo de bancos. Hay mucho respaldo de la cooperativa” (Jorge, productor).

“... todo el mundo quedó endeudado que por medio de la cooperativa ella gestionó ante el banco nación para un crédito de 60 millones de pesos para que los productores puedan seguir trabajando hasta que la situación mejore” (Presidente UAA).

De este modo, el servicio de financiamiento que brinda la UAA es fundamental para una amplia cantidad de asociados, constituyendo un elemento crítico para entender la continuidad de la relación cooperativa. En este sentido, se percibe que el lazo de dependencia económica de los productores para con la entidad es el condicionante más fuerte de esta relación.

“Ya te digo, es más que todo por la necesidad de que por ahí se encuentra más apoyo ahí que no, porque viste que uno no es grande por ahí en las otras industrias no tiene el apoyo quizá que la cooperativa puede prestar viste” (Isidoro, productor).

“También es cierto que no hay acá una empresa que les dé el apoyo financiero que les da la cooperativa con respecto a insumos y... creo que gran parte de los asociados o una, una buen aparte de los asociados creo que si podrían optar entre una cooperativa

y un particular quizás este, no, no serían tan, tan fieles digamos. Lo fiel está o lo cautivo está en el, en el hecho de que la cooperativa los financia” (Mario, productor).

“... a pesar de que el mundo es cada vez más competitivo, a que la, los medios de información hacen que bueno los productores por ahí no sean tan cautivos de lo que la cooperativa les propone, sino que tengan bombardeo de otras ofertas, consideramos que el objetivo siempre es, de la dirigencia y de los funcionarios de ofrecer lo mejor, y si ofreciendo lo mejor no hay adhesión bueno, mala suerte, pero...” (Presidente UAA).

Es claro, así mismo, que la fidelidad de los socios para con la cooperativa no mantiene la fortaleza que solía tener, y que hay una mayor oferta comercial en el mercado agropecuario regional que están incidiendo en las elecciones que realizan los productores respecto a la gestión de sus empresas agropecuarias, en las cuales la UAA aparece como un actor más del contexto, con el que se puede operar o no según convenga. Claro, esta posibilidad de optar de parte de los productores está significativa condicionada por su estructura productiva.

No obstante esto, el rol de la UAA ha contribuido a que la región del norte de Santa Fe se mantenga como una zona explotada fundamentalmente por productores, eclipsando aun la imagen de un ‘campo sin productores’. Sin dudas hay muchos de ellos que han constituido sociedades para ampliar sus explotaciones dentro o fuera de la provincia, pero generalmente de carácter familiar. El hecho significativo es la inexistencia de *pooles* de siembra operando en la región.

“...tiene acá mucho peso la cooperativa y que gracias a eso no ingresó ninguno, yo puedo dar fe que la cooperativa hizo lo posible y lo imposible para que los productores puedan seguir sembrando o sea... y yo puedo decir que conozco muchas zonas porque he andado, incluso en el Chaco mismo y otras zonas donde si han avanzado fuertemente los pooles de siembra... es un tema que acá no lo vivimos muy de cerca porque acá no han ingresado, pero es un tema preocupante, si yo he participado en reuniones con productores de otras partes del país que estaban muy preocupados por este tema, inclusive de zonas donde hay cooperativas...” (Juan, productor).

En este sentido, Sili *et al.* sostienen que “la UAA se ha constituido en la organización social por excelencia desde donde construir la vida rural en las últimas décadas”, y que es notable “la ausencia de otras institucionalidades rurales capaces de estructurar y

dinamizar la vida rural” en el área de influencia tradicional de esta cooperativa. (2013: 85).

3.3.3 Dimensiones subjetivas de la acción colectiva: capital social e identidad social

La cita precedente nos lleva a considerar otra serie de elementos que operan en el desarrollo y reproducción de la cooperativa UAA como caso de acción colectiva, y que inciden sobre la institucionalidad operante en la región. La influencia del capital social (Ostrom y Ahn, 2003) y la expresión de la identidad social (Aguiar y de Francisco, 2007) también ejercen una influencia en la predisposición voluntaria a la cooperación, pero que no se reducen a la aplicación de ‘incentivos selectivos’.

A pesar de que algunos productores no concuerdan con las líneas de acción de la UAA, o con los modos en los que las lleva a cabo, el accionar económico a partir de las interacciones que emanan de la cooperativa se desarrolla en un clima de ‘confianza’ muy extendido. Así, en consonancia con Ostrom y Ahn (2003), a partir de los testimonios de los productores podemos sostener que aunque la ‘confianza’ es una creencia subjetiva, no soslaya las condiciones objetivas que le dan sustento:

"...la confianza, la seguridad que nos dan en todo lo que se comercializa porque nunca hubo fraude de ningún tipo como pasaron en otras empresas..." (Ángel, productor).

"La cooperativa tiene una historia de casi 90 años y tiene una historia de garantía, y ya estamos conocidos ahí, viejos conocidos..." (Emanuel, productor).

"Creo que la cooperativa tiene un prestigio ganado de muchos años de seriedad, de trayectoria..." (Jorge, productor).

En un sentido más profundo, podemos sostener asimismo que la cooperación también se da como resultado de la expresión de una identidad social muy arraigada en la base social de la UAA, que tiene a la entidad cooperativa como una referencia central pero que la trasciende, involucrando un variado espectro de relaciones sociales, culturales, productivas y hasta políticas constituidas en torno al ‘ser cooperativista’. Como sostienen Aguilar y de Francisco, “lo que la persona cree que es junto con otros que también lo creen será su identidad social, que dado el caso se manifestará en forma de acción social” (2007: 78).

“Me parece que acá como zona, como localidad, como comunidad somos muy cooperativistas, porque bueno, tenemos como tradición, por ejemplo hay una cooperativa de servicios muy bien, (...). Hay una cooperativa de transporte importante o sea, que hay una tradición, una cultura de ser cooperativistas, y de alguna manera u otra somos todos socios por tener el servicio de luz, o por ser agropecuarios...” (Juan, productor).

“...o sea yo tengo mis reservas que las estoy expresando con el cooperativismo post Martínez de Hoz y el anterior a Martínez de Hoz cuando era digitado por decirlo de alguna manera también, pero eso no tiene que ver con la esencia cooperativa, eso son cuestiones circunstanciales que lamentablemente duran muchos años, porque los procesos políticos no se corrigen en pocos años, en pocos años se desvirtúan, pero después para remontarlos...” (Fabricio, productor).

“... sin duda hay una cuestión cultural, de herencia, de que... es como que el productor agropecuario tiene que ser socio de la cooperativa. Es como que eso ya está, es como ir a inscribirte en el Registro de operador de granos y ya te tenes que hacer socio de la cooperativa porque no sé, es una cuestión cultural digamos” (Andrea, Presidente JACCA).

Este conjunto de elementos también alimenta otra dimensión del capital social que contribuye a la acción colectiva: el desarrollo de redes de intercambio. Esto se da tanto por el hecho de compartir el espacio social que representa la cooperativa, como por acciones concretas que incentivan la conformación de grupos.

Una de las acciones concretas en este sentido son los denominados ‘Grupos de Extensión’, que tienen distintos nombres según el tipo de productor que los conforma y el objetivo social y/o productivo que les da sustento. De este modo se presentan:

- los Grupos de Extensión Agropecuario Cooperativo (GEAC), tienen unos caracteres más generales, abocados a cuestiones productivas, técnicas, administrativas y de gestión empresarial, más relacionados a la actividad agrícola. Actualmente hay 3 grupos que reúnen alrededor de 30 empresas agropecuarias.
- Los Grupos de Extensión Ganadera (GEG), centrados en la producción bovina. Existen por el momento 4 GEG, que reúnen a 45 productores ganaderos.

- Los Grupos de Encuentro para la Acción y Capacitación Cooperativa (GEACC) son actualmente 5 y reúnen exclusivamente a las mujeres del ámbito rural, alcanzando aproximadamente la participación de 60 personas. Se enfoca generalmente sobre temas de formación cooperativa, gestión empresarial, fomento de la expresión y la comunicación, y capacitación sobre salud y alimentación.
- Recientemente se creó el Grupo de Gestión, que busca capacitar en herramientas de gestión y petición ante autoridades gubernamentales y otros organismos, en relación a temas legales, impositivos, medioambientales y diversas cuestiones relativas a la actividad agropecuaria. El objetivo es desarrollar habilidades comunicacionales para transmitir el enfoque del sector al conjunto de la sociedad y funcionarios gubernamentales y políticos (Memoria y Balance UAA 2012-2013: 17)

Ello redundaría en el establecimiento de relaciones entre los socios de la UAA que van desde la prestación de servicios de unos hacia otros, hasta la conformación de grupos de capacitación y aprendizaje mutuo en base a las experiencias particulares, la compra asociada de maquinaria y herramientas, y en algunos casos la explotación conjunta de un emprendimiento productivo. En este caso, las asociaciones se dan bajo diferentes formas como sociedades de hecho o sociedades anónimas, prevaleciendo las de composición familiar.

“... o sea, nos ponemos de acuerdo en la familia en lo que tenemos que hacer y así, pero así nomás solos. Y por ahí con algún ingeniero que nos controla la cosecha... Por ahí hacemos un poquito nomás acá en la zona de cosechar con la máquina, y ayudamos a otros... ahí a vecinos nomás para tener una ayuda extra...” (Jorge, productor).

“... el gran salto lo dimos cuando fuimos a trabajar a Santiago del Estero. Allá armamos una sociedad con...” (Marcelo, Ex Presidente UAA).

“Se da mucho para comprar herramientas juntos. En este caso para producir una producción determinada como pueden ser los pollos también juntos, este, y de otro tipo. En algunos casos hay sociedades que son informales, que trabajan juntos y se reparten las utilidades, y en otros casos son sociedades anónimas o sociedades de hecho, que en muchos casos son entre familiares o de vecinos. También se produjeron muchas

sociedades nacidas en los grupos de asesoramiento. Y en estos grupos se dio un poco el motivo de que dos o tres se tienen confianza y dicen bueno vamos a comprar juntos una herramienta, vamos a hacer juntos un emprendimiento, vamos a hacer juntos tal cosa. Así que, se da mucho, y conociendo otras zonas se da mucho más que en otras zonas. En otras zonas el individualismo es muy complicado” (Presidente UAA)

Según el estudio de Sili *et al.*,

... los productores asociados a la UAA tienen una mayor asociación entre ellos que los no asociados, aunque en líneas generales la asociación productiva es muy baja, pues sólo el 27% de los productores se encuentran asociados con alguien y estos tienen una edad promedio de 52 años. (...), la asociación entre productores se da principalmente en menores edades, lo cual implica que sean los productores jóvenes los que visualizan mejor la posibilidad de integrarse con otros y así mejorar la producción diversificando riesgos y mejorando la escala. La mayor cantidad de vínculos asociativos se generan con los hermanos (...), en segundo lugar entre vecinos para la producción de algún tipo de producto agrícola o para compartir herramientas. En tercer lugar aparece la integración con la UAA a través de la apicultura, en cuarto lugar aparecen los “Grupos Rurales” estructurados y organizados en gran parte por la UAA...” (2013: 57-59)

Esta tendencia al asociativismo también se replica a nivel institucional hacia afuera de la cooperativa con otras organizaciones. La UAA mantiene asociaciones tanto con otras organizaciones cooperativas, como con otras de carácter público y privado, y con empresas privadas. La posición de la UAA es que siempre que el asociativismo con otra entidad concurra al logro de un objetivo deseable para la cooperativa, no hay inconvenientes: *“siempre que se cumplan los objetivos para los que la cooperativa está hecha, si hay que asociarse se asocia”* (Presidente UAA).

En este marco, la asociación primordial para la UAA es la que se mantiene con ACA: *“la adhesión natural de la cooperativa es hacia cooperativas de segundo grado, donde estamos asociados con otras cooperativas de primer grado como es Asociación de Cooperativas Argentinas”* (Presidente UAA). Esto demuestra no sólo el influjo de una relación tradicional, sino fundamentalmente la participación en una institución que habilita la permanencia en el negocio agropecuario.

Luego, entre algunas de las experiencias asociativas más importantes de la última década destacan:

- Convenios de promoción de la siembra de algodón, de faena de pollos y de inversión en el frigorífico de la Planta Procesadora de Aves, con la firma Vicentín S.A.I.C.
- Adhesión a ‘ACA Bio Cooperativa Ltda.’, junto a ACA y cooperativas asociadas, en la localidad de Villa María, Córdoba.
- Asociación a la ‘Cooperativa de Provisión de Servicios Agrícolas Criadero Santa Rosa Ltda.’, para formar parte de la empresa ‘Santa Rosa Semillas S.A.’
- Preside la ‘Asociación Civil Impulsar Avellaneda’ (ACIA), con el objetivo de promover un sistema de riego artificial alimentado con agua del Río Paraná.
- Asociación con la ‘Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. Guillermo Lehmann’, para potenciar actividades de comercialización de hacienda y remates.
- Convenios de trabajo y asistencia con el INTA.
- Convenios de trabajo y asistencia con Universidades Nacionales, fundamentalmente Universidad Nacional del Litoral y Universidad Nacional del Nordeste.
- Miembro del ‘Centro de Empresas Procesadoras Avícolas’ (CEPA), y de la ‘Asociación Civil Cámara Avícola Santafecina’.

A partir de lo señalado, se deduce que los productores unidos en la UAA poseen en la entidad claramente una plataforma para impulsar relacionamientos institucionales y personales que les permite mantener un *feedback* constante de información en diversos planos económicos y sociales. Esto habilita no sólo la posibilidad de estar más relacionados entre sí, sino además mejorar la productividad de los factores de producción.

A partir del análisis precedente de las diferentes dimensiones en juego a la hora de explicar el mantenimiento de la acción colectiva en torno a un caso de cooperativismo agropecuario como la UAA, es evidente que todos ellos poseen alguna cuota de relevancia. El balance constante entre los intereses grupales y los individuales está regulado tanto por la presencia de reglas más o menos estables, aunque en algunos casos difusas, y por el engranaje de una serie de incentivos selectivos, tanto positivos como

negativos, aplicados centralmente desde la institución, como también desde los propios socios.

En otro nivel, encontramos que las relaciones tejidas en torno a la cooperativa también se encauzan a través de redes de intercambio, más o menos institucionalizadas, tanto desde la cooperativa con otras organizaciones y con sus propios asociados, como entre éstos.

Finalmente, más allá del acuerdo o desacuerdo con la política de crecimiento desplegada desde la cooperativa, es innegable la presencia de normas de confianzas y reciprocidad para con la organización, cimentada en un sentimiento y/o convencimiento personal y social de sus protagonistas respecto del valor intrínseco que tiene el “ser cooperativistas”, expresando así un componente central de la identidad social de estos productores agropecuarios.

3.3.4 La Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda (JACCA). Un termómetro para medir tendencias en el plano de la dirigencia cooperativa

Dedicamos un breve apartado a la Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda (JACCA), que constituye una organización de especial relevancia en el marco institucional de la UAA, tal como hemos descrito al presentar la evolución histórica de la cooperativa.

Acorde a la información brindada en páginas anteriores, la JACCA fue fundada en 1945 y forma parte del ‘Concejo Central de Juventudes Agrarias Cooperativistas’ de ACA, integrando a nivel zonal la ‘Comisión Asesor Regional Juvenil Zona Norte de Santa Fe, Corrientes y Misiones’.

Se organiza a partir de una Comisión Directiva electa en Asamblea General Ordinaria, y en cinco Subcomisiones, que preparan un plan de trabajo anual: ‘Actividades Técnicas Agrícolas’ y ‘Ganadería y Actividades Intensivas, de carácter técnico, ‘Formación Juvenil y Eventos Especiales’, ‘Comunicación’ y ‘Extensionismo’, de carácter social. En las mismas puede participar cualquier miembro de la JACCA por simple voluntad. Además, existe la figura de ‘Coordinación’, desempeñada por el Jefe de la Oficina de Desarrollo Agropecuario (ODA) de la UAA.

También se ha constituido una práctica común la presencia de un delegado de JACCA en las reuniones del Consejo de Administración de la UAA, y a su vez, la participación

de un Consejero de la UAA en las asambleas plenarios y de Comisión Directiva de JACCA.

En la última década JACCA ha mantenido un promedio de 150 socios, llegando a contar con alrededor de 40 socios protectores. En las Asambleas, también en promedio, suelen participar 50 jóvenes aproximadamente: *“actualmente activos, activos estamos en un promedio entre 45 y 60 chicos más o menos, porque son la cantidad de chicos que tenemos en las reuniones plenarios que las hacemos cada 15 días los viernes a la noche”* (Andrea, Presidente JACCA).

Desde sus inicios, la JACCA ha definido que cualquier persona hasta los 40 años puede ser miembro. Sin embargo, para ser socio pleno es requisito estar ligado al sector agropecuario, siendo hijo, hermano o sobrino de un productor agropecuario socio de la UAA, o inclusive hijo de productor agropecuario no asociado a la UAA. Como explica la Presidente de JACCA: *“el socio vota en la asamblea y puede integrar la Comisión Directiva. El que no es socio no puede votar y no puede integrar la Comisión Directiva, pero el resto de las actividades, tanto en la participación de las subcomisiones, como en el trabajo, como en la recepción de las capacitaciones lo puede hacer cualquiera, cualquier persona”*.

Otro tipo de membresía es el ‘socio protector’, que puede serlo un socio de JACCA al cumplir los 40 años de edad, perdiendo el derecho a votar en la Asamblea y a integrar la Comisión Directiva, sí pudiendo estar en la Sindicatura.

La Misión de la JACCA es *“Ser protagonista de la formación y capacitación del joven rural, junto a otras organizaciones de la región, siendo nexo entre las inquietudes y necesidades vinculadas a su ser joven, ser cooperativista y empresario agropecuario”*⁶⁰. Para ello se plantea como objetivos principales la formación de dirigentes líderes y capaces de formarse y alcanzar una meta empresaria. El medio más adecuado para ello es la capacitación en un amplio espectro de dimensiones propias de la vida personal y social.

“la misión es formar jóvenes líderes, tanto dirigentes para nuestra cooperativa, como dirigentes para cualquier institución de nuestra zona, desde la capilla del pueblo hasta el club, hasta la Unión Agrícola, hasta la parte política en el municipio de alguna

⁶⁰ Plasmada en el sitio web institucional de la Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada.

ciudad o la comuna de algún pueblo, este... pero sobre todo formar personas que se hagan libres y capaces de formar su propio juicio sobre las cosas. Y eso lo logramos a través de las capacitaciones, tanto técnicas como más de formación de persona, nosotros le llamamos capacitaciones más sociales, como por ejemplo capacitaciones que tiene que ver con enfermedades, en sexualidad, en drogadicción, que escapa netamente a lo productivo del agro digamos.... sería formar líderes en acción y opinión digamos, y la capacitación por supuesto” (Andrea, Presidente JACCA).

De este modo, la JACCA se constituye como una entidad avocada fundamentalmente a la formación y capacitación de los jóvenes rurales, ajustada a las necesidades que ellos mismos vislumbran, asumiendo un compromiso realmente activo en pos del devenir de la cooperativa de la que son parte:

“Me parece que es el tema de ver la cooperativa y el hecho de asumir el compromiso que tenemos que tener por la importancia que tiene para nuestras zonas rurales por el hecho de las sucursales, por lo que es para Avellaneda y para todos los lugares donde se va asentando... me parece que nosotros como jóvenes tenemos la responsabilidad de mantener para un futuro para toda la zona” (Miembro Comisión Directiva JACCA. Testimonio en Focus group).

“... creo que este es un espacio de educación un poco distinto a lo que es una facultad, por ahí uno se va estudiar en la facultad una carrera y tiene que hacer muchas materias que le pesa y le cuesta, le pesa llevarlas adelante, en la Juventud se dedica a aprender exclusivamente lo que quiere aprender y con un apoyo de la cooperativa incondicional siempre que le respondamos con responsabilidad. También se aprende mucho en lo que es la parte social, aquí en esta mesa como nos ves todos buenitos a veces no estamos tan buenitos y aprendemos a, aprendemos a consensuar cosas y a disentir en algunos tema y siempre tratamos de bregar porque esto sea algo formal, algo bien ubicado” (Miembro Comisión Directiva JACCA. Testimonio en Focus group).

Con sólo leer las Memorias y Balances tanto de la UAA como de JACCA es claro que la actividad que desarrollo la organización es realmente “formal y bien ubicada”, y constituye un aporte invaluable para la promoción de las capacidades técnicas y sociales de los jóvenes del medio rural del norte santafecino. La capacidad de sostener a lo largo

de los años la publicación trimestral ‘Proyección Cooperativa’⁶¹ es un claro signo de ello.

Al mismo tiempo, al estar tan estrechamente vinculada a la UAA, se constituye en sí misma como un espacio donde se condensan experiencias y relaciones que retroalimentan a la UAA como caso de acción colectiva. Esto debido a dos consecuencias que genera el accionar de JACCA: por un lado el establecimiento de relaciones sociales que eventualmente reforzarán el clima de confianza y reciprocidad y la extensión de las redes de intercambio que hemos descrito en los apartados anteriores; y por el otro, y más fundamentalmente, porque efectivamente la JACCA opera hace varias décadas como el semillero de dirigentes de los que se nutre el Consejo de Administración de la UAA. Esto es fácilmente constatable al comprobar que la mayoría de los miembros de dicho Consejo han sido miembros de la JACCA. Además de los testimonios, cabe decir que todos los productores entrevistados para la realización de este trabajo que participaron en JACCA fueron también miembros del Consejo de Administración de la UAA.

“Yo integré la Juventud que es el semillero por ahí de los que continúan por ahí en la conducción, no solo en la conducción, sino también, que es algo que ya te dije, en la formación personal que es algo que yo valoro porque estuve alguno años ahí (...) y la Juventud me dio la posibilidad de tener una formación un poco más, que se yo, ver algo diferente, conocí lugares, aprendí un montón de cosas... (Juan, productor).

“... muchos, no me animo a darte un número, pero mínimamente 20 presidentes de la UAA han pasado por Juventud, por nuestra Juventud. Hoy en día gran parte del Consejo, no la totalidad, pero gran parte del Consejo ha pasado por Juventud. Así que realmente la Juventud es un semillero y una escuela para el Consejo de Administración dentro de la cooperativa” (Andrea, Presidente JACCA).

Esto es importante, porque, aunque no se pueda hacer un análisis exhaustivo del tema, es claro que los modos en que estos jóvenes entiendan el cooperativismo y sus funciones, y de los proyectos necesarios para cumplirlos, dependerá de las características que pueda asumir el proyecto cooperativo impulsado por la UAA en las décadas venideras.

⁶¹ La revista se edita trimestralmente desde el año 1985.

No obstante, esto dependerá de la autonomía que logre tener la JACCA para desarrollar un posicionamiento y direccionar la reflexión en torno a las características que debe asumir el cooperativismo. Si bien entre sus miembros hay un espíritu de responsabilidad y debate activo, la presencia constante de miembros del staff técnico, específicamente de la Oficina de Desarrollo Agropecuario, y de un miembro del Consejo de Administración de la UAA en las reuniones del Consejo Directivo y las reuniones plenarios de JACCA puede constituir un obstáculo a dicha autonomía.

“Bueno, la relación con la Unión Agrícola, siempre fuimos parte la Juventud de la Unión Agrícola y la Unión Agrícola de la Juventud. Incluso nosotros tenemos, en la parte política, tenemos, política digo en relación a lo institucional, el Presidente de la Juventud participa hace ya muchos años, hace un tiempo que se participa de las reuniones del Consejo de Administración, y a la vez tenemos un nexo que uno de los Consejeros participa de en las reuniones de Comisión nuestra, en las reuniones plenarios, y es el nexo que tenemos entre el Consejo de Administración y el Consejo de la Juventud. Pero en realidad sin bien son dos instituciones digamos distintas, lo que tratamos es de siempre ir juntos, porque en este caso la Juventud sin la UA no podría existir, no solamente por la parte económica, sino que no habría un sentido fuerte de la existencia de la Juventud. Entonces, sin dudas que si bien tienen su autonomía y deciden por separado, desde luego que la consulta desde la Juventud hacia la cooperativa siempre está y bueno, creemos que es algo que se tiene que mantener también en el tiempo” (Andrea, Presidente JACCA).

3.4 La configuración organizacional cooperativa de la UAA: una estructura en mutación

Teniendo presente el análisis precedente, para finalizar el estudio de caso y comprender un poco más hacia dónde se perfilan las prácticas cooperativas en el área de influencia de la UAA, examinaremos los rasgos distintivos que ha adquirido su configuración institucional. Para ello tendremos en cuenta los componentes de la institucionalidad cooperativa que proponen Obschatko *et al.* (2011): sistema de participación, organización de los servicios, organización del trabajo, sistema de capitalización, y modalidades de articulación con la cadena de valor; interpretándolos a partir del modelo de análisis organizacional de Lattuada y Renold (2004).

3.4.1 Sistema de participación y control

En lo que respecta a la concepción sobre la organización formal que debe tener una cooperativa, la UAA no tiene como propósito ensayar innovaciones en su estructura en atención a las últimas tendencias. Fundamentalmente es una empresa cooperativa, propiedad de sus asociados y conducida por ellos a través de sus representantes electos en el Consejo de Administración, con apoyo de un staff técnico encabezado por la Gerencia. Así lo expresa el Presidente de la UAA cuando sostiene que *“la forma de la cooperativa de trabajar también, porque por ahí hay ofertas de otro tipos de cooperativas, por ejemplo las denominadas cooperativas de nueva generación que aceptan la inclusión de capitales foráneos digamos, eh... para nosotros en general nos parece que eso es desvirtuar las cooperativas, ¿por qué?, porque para nosotros las cooperativas sí o sí tienen que estar gestionadas de abajo para arriba”*.

En este sentido, la UAA mantiene un sistema de participación tradicional compuesto por la Asamblea, el Consejo de Administración y la Sindicatura, con mecanismos complementarios como son las Comisiones Asesoras Distritales⁶². El Consejo de Administración debe tener un representante de cada Distrito, y a su vez en cada uno de éstos funciona una Comisión Asesora conformada por otros socios del mismo junto a su representante en el Consejo.

Según la información brindada por el Presidente de la UAA, la concurrencia a la Asamblea General Ordinaria es el de alrededor del 15/20% del total de asociados, y según las Memorias de los últimos 3 ejercicios⁶³ han participado de la misma aproximadamente 160 socios, no llegando al 10% del padrón.

Por otro lado, la UAA tiene como costumbre desarrollar a lo largo del año dos rondas de reuniones en los diferentes Distritos. La primera ronda, conocido en la jerga como ‘Explicativa de Balance’, se desarrolla entre los meses de noviembre y diciembre y tiene como objetivo principal explicar en detalle los resultados del Balance del ejercicio económico anterior. De estas reuniones participan en promedio 800 personas, entre socios y sus familias. La segunda ronda suele realizarse en los meses de julio y agosto, en las cuales se comparte información general sobre la entidad y se analizan diversos temas según la coyuntura, con una presencia anual promedio de 300 personas.

⁶² La UAA está dividida en 13 distritos, aunque hay conformadas 10 Comisiones Asesoras.

⁶³ Ejercicios 2010-2011, 2011-2012 y 2012-2013.

“En la Asamblea la participación generalmente está entre el 15 y el 20% de los asociados. ¿Pero por qué? Porque muchos quedan ya satisfechos de las reuniones explicativas que... cuando uno suma todas esas reuniones y no vamos a decir el cien por cien, pero si el 80%, o sea que la participación es realmente buena, realmente buena. Eh, y como es, no solo del asociado sino también de la familia, la mujer, algún hijo, que bueno, eso es, eso es muy importante” (Presidente UAA).

“Hoy en día en las Asambleas no hay tanta participación porque en la Asamblea ya va todo cocinado. Cocinado en el sentido de que las asambleas, o las explicativas de balance crean el clima necesario para que todos los productores planteen y se saquen todas las dudas y la Asamblea después es un mero trámite digamos eh, que, salvo en contadas ocasiones que implique un debate. Pero la mayoría de los debates se da antes en las explicativas zonales, que es donde se les da el ámbito adecuado a los productores para que se saquen las dudas, que planteen lo que tengan que plantear y que creo que es lo mejor, porque se hace en cada distrito la explicativa de balance y los que van a esa explicativa son, son asociados de ese distrito y se conocen y hay un clima de confianza y es mucho más llevadera la reunión, mucho más práctica, más provechosa” (Mario, productor).

“... yo dejé de ir [a las Asambleas Generales Ordinarias], las últimas ya no fui. [A las explicativas de Balance por Distrito] Si, de esas participo...” (Fabricio, productor).

Según la información y los testimonios expuestos, en términos generales, el involucramiento de los socios es más bien formal, caracterizado por el desarrollo de la Asamblea General Ordinaria anualmente con aprobación automática de la memoria y balance, y delegación de toda responsabilidad de gestión y control en el Consejo de Administración y el Síndico, sin mayor implicación del conjunto de los asociados (Obschatko *et al.*, 2011). Aunque, podemos observar que las reuniones ‘explicativas de balance’ de la primer ronda sí despiertan mayor interés de parte de los socios, tal vez precisamente porque como explica uno de los socios, se da “entre conocidos”, y posiblemente porque se realizan más cerca del domicilio del productor.

Esta multiplicidad de instancias de participación y comunicación no contrarrestan la distinción existente entre dirigentes y dirigidos típica de este tipo de cooperativas de gran envergadura, con claro predominio de un tipo de representación fiduciaria

(Lattuada, 2006), a partir de la cual son los dirigentes quienes interpretan los intereses de los asociados en función de las circunstancias y los intereses de la organización.

“En la cooperativa el criterio que tomó el Consejo de Administración que estaba en ese momento del cual yo no participaba fue en de equidad como siempre digamos, que a veces no quiere decir que sea perfecto digamos, pero la intención fue de que sea de equidad...” (Presidente UAA).

“... y también cuando hay que tomar decisiones importantes sobre una inversión se hacen asambleas extraordinarias. Como en su momento fue para ver si se participaba del ingeniero azucarero, en otro momento fue para ver si se compraba el frigorífico de Villa Ocampo... después otras circunstancias que hicieron que no se hicieran, pero la consulta estuvo” (Presidente UAA).

“... para mí el Consejo de Administración actual no tiene política eh, ahí sigue por inercia este los técnicos, el staff técnico...” (Fabricio, productor).

“Mirá, tanto en la cooperativa como en ACA, yo te digo porque yo estuve en ACA, salvo los que están ahí como el caso de la presidencia que teníamos, todos los días teníamos que estar ahí, que compartíamos con el gerente, salvo esos casos, los demás medio que son figura decorativa. Igual que yo era figura decorativa en ACA... en ACA ir una vez por mes, dos días de reunión allá, donde te meten una bolsada de información y tenes que decidir muchas cosas y no sabes que decidir y terminas diciendo no sé o qué se yo, y maneja la mesa chica que se llama... acá la mesa chica es el presidente, secretario, tesorero y sindico, y en ACA lo mismo, esos están casi, casi todos los días, junto con el gerente, y esos son los que deciden. Decir que un directivo de Lanteri por ejemplo va decidir sobre el movimiento de la cooperativa medio muy difícil, muy difícil, porque no está todos los días ahí, y para manejar y decidir hay que estar todos los días ahí” (Marcelo, Ex Presidente UAA).

3.4.2 Organización del trabajo

Las citas precedentes permiten sostener asimismo que la UAA es una cooperativa fuertemente profesionalizada, donde la fuerza de trabajo que desarrolla los servicios dirigidos a los productores no sólo asume responsabilidades de ejecución, sino también de planificación (Obschatko, 2011). El testimonio siguiente también resulta ilustrativo de esta situación.

“Y yo diría que lo de Salta es lo más anormal, entre comillas, para la cooperativa, porque bueno surgió de un ingeniero agrónomo que estaba en Salta que dijo acá podemos hacer negocio, y como justamente estábamos en los años de mucha sequía y acá en la zona nos pegaba bastante fuerte se dijo bueno, por qué no, por qué no cuando acá la cosa va mal comercializar en Salta. Así que yo diría que la última sucursal es más una unidad de negocio que una sucursal” (Presidente UAA).

3.4.3 Organización de los servicios

Sin dudas, la UAA posee una oferta de servicios altamente diversificada y territorialmente extendida, sosteniendo un criterio de apertura para su provisión, tanto a socios como no socios. Según el Presidente de la UAA, *“hay alrededor de 700 productores en Chaco y Salta que no están asociados todavía y que están trabajando con la cooperativa”*, a los cuales se procura brindar los mismos servicios y asesorar en iguales condiciones que a los propios socios: *“Se les ofrece, bueno, los precios justos tanto para la venta de insumos como para la compra... y aparte la cooperativa está todo el año con el productor, no está solamente cuando le quiere vender o le quiere comprar. Y eso es una diferencia que los mismos productores te lo dicen, o sea, Bunge y Born me visita para cuando necesita comprarme la cosecha, AGD o las otras empresas también. Y la cooperativa está siempre, y (...) brinda un servicio completo de asesoramiento...”* (Presidente UAA).

De este modo, todos los socios y no socios pueden acceder a los servicios que brinda la UAA, por los cuales pagan una comisión incluida en sus operaciones cotidianas en el caso de los primeros, y un precio en el caso de los segundos. A su vez, hay servicios específicos, como el asesoramiento puntualizado que se brinda a través de los Grupos de Extensión Cooperativos que sí poseen un costo diferencial. En contrapartida, como hemos indicado anteriormente, los precios que la UAA paga por la producción que recibe de los productores también puede asumir diversos valores según calidad y cantidad, primando un criterio de racionalidad económica en el vínculo asociado/cooperativa, si bien, como indican algunos socios, siempre hay disponibilidad para atender situaciones de excepción:

“si vos por ahí tenes algún problema y tenes que hablar con algún consejero no hay, de ese lado no hay ningún problema y tratan de solucionarte el problema así que viste...” (Isidoro, productor).

“yo tuve por ejemplo, con la cooperativa un problema que cuando saqué los insumos del sorgo, de la última que sembré sorgo, yo no trillé el sorgo, se fundió todo, hice un poco de rollo, saque unos pesitos y alcancé a entregar un poco, quedé con la deuda, y sin embargo me esperaron” (Emanuel, productor).

Por otro lado, y también en relación a este componente, se observa una tendencia a una cada vez mayor subordinación técnica de parte de los productores respecto de los estándares tecnológicos y productivos que estimula la UAA. Es el caso de la Integración Avícola que, como vimos, es propio de las cadenas agroindustriales. La decisión de comprar hacienda para abastecer al Supermercado a productores socios que hacen engorde en corral a partir de las prácticas de manejo desarrolladas desde los Grupos de Extensión Ganadera también se inserta en esta tendencia. Concretamente, la UAA es una promotora de las innovaciones tecnológicas desarrolladas desde los sectores proveedores de insumos y transformadores de materias primas. Por otro lado, ha desarrollado una intensa actividad formativa en relación a cuidado del suelo, haciendo hincapié en sistemas de siembra menos invasivos y la rotación y diversificación de cultivos.

“En cuanto a la diversificación también podemos hablar de la diversificación productiva, que no es casualidad que se siembren todas las cosas que yo te dije que siembro yo, porque desde la Oficina de Desarrollo Agropecuario donde están veterinarios e ingenieros y que también se trabaja en conjunto con el sector de financiamiento, se asesora a los productores sobre una rotación de cultivo útil, o sea para no hacer un cultivo, sino que se enseña a los productores, se nos enseña a los productores a hacer sistemas de cultivo, por el cuidado del suelo porque estamos en una zona muy marginal y si no lo cuidamos nos quedamos sin nada” (Presidente UAA).

“... y pero como se compran el paquetito y la Unión Agrícola refuerza el paquetito, se van a hablar del paquetito y no, el productor ya perdió capacidad productiva, tiene una dependencia tecnológica brutal...” (Fabricio, productor).

3.4.4 Sistema de capitalización

El sistema de capitalización de la UAA obedece a las características de los sistemas tradicionales: exige un capital inicial relativamente bajo⁶⁴, la capitalización sistemática de todos los excedentes, y el reembolso de todo el capital en el momento del

⁶⁴ Equivalente a una tonelada de trigo.

retiro del asociado de la entidad (Basañes, 2011). Una de las principales innovaciones de la UAA fue la instauración del sistema de ‘Capital Proporcional’⁶⁵, procurando que exista proporcionalidad entre el capital aportado y los servicios utilizados por el socio.

Este sistema se aplica para las operaciones en las secciones de producción, no así para las de provisión de insumos y servicios en las cuales generalmente establece la capitalización del 60% de los excedentes y el reparto en efectivo a los socios del 40%. Esto permite que la capitalización de la cooperativa crezca constantemente, ya que en este caso la capitalización es independiente del nivel de operación de los socios.

El sistema garantiza la capitalización constante de la cooperativa, permitiéndole consolidar su red de servicios diversificados a través del logro de mayor escala y poder de negociación respecto de los precios de insumos y productos. “Así, el sistema de capitalización de la UAA se encuentra subordinado al objetivo económico principal: solucionar fallas del mercado” (Basañes, 2011: 24).

3.4.5 Modalidades de articulación con la cadena de valor

La UAA ha desarrollado un esquema de negocios interviniendo en el mercado a partir de diversos modos de operar productiva y comercialmente. Si bien no se trata de procesos novedosos, la UAA ha profundizado sin dudas sus modos de articulación más tradicionales. Este es el caso de la Integración Avícola como caso de integración vertical dentro de la propia organización, y también la integración vertical a través de la federación de la que forma parte, ACA. Federación con la que mantiene una relación muy estrecha y con la que ha emprendido en los últimos años proyectos económicos de gran envergadura.

La alianza estratégica con cooperativas tampoco constituye una novedad en el plano de la provisión de servicios, como ser de seguros, de salud, e incluso de turismo, ya que hace varias décadas está asociada a ‘La Segunda Cooperativa Ltda. de Seguros Generales’, ‘ACA Salud Cooperativa de prestación de Servicios Médicos Asistenciales Ltda.’, y más laxamente con ‘Coovaeco Cooperativa de Turismo’. Sin embargo, no había sido tan común el establecimiento de alianzas para operar actividades económicas en conjunto, como el caso de la ‘Cooperativa Agrícola Ganadera Guillermo Lehmann’.

⁶⁵ A partir del año 1950.

Respecto a las alianzas con empresas de capital como Vicentin S.A.I.C también tiene una historia de trabajo, aunque la posibilidad de ser parte de una sociedad anónima como el ‘Semillero Santa Rosa S.A.’ no había tenido concreción previamente.

Finalmente, si bien la UAA ha tenido una historia de expansión territorial constante, inaugurando sucursales allí donde su base social la requería, en este último período expansivo la lógica estuvo mucho más ligada al logro de escala y absorción de mercado que a una acción de acompañamiento de los socios. Aunque muchos de ellos fueron los pioneros en trasladarse a las provincias vecinas como Santiago del Estero y Chaco para desarrollar la actividad agrícola, principalmente a partir del arrendamiento de tierras, la mayoría del volumen comercializado en estas zonas proviene de productores que no están asociados a la UAA, constituyendo la Sucursal de Joaquín V. González en Salta un verdadero hito de la tendencia a operar a partir de criterios de rentabilidad.

En consideración de lo expuesto hasta aquí sostenemos que, en función de las tendencias de desarrollo económico y las connotaciones organizacionales e institucionales que ha ido adquiriendo en consecuencia la UAA, la misma reproduce en diversos grados los parámetros que definen a una Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica. Sin introducir modificaciones radicales en su estructura funcional, las estrategias de crecimiento basadas en el desarrollo rural local como en la expansión horizontal han incorporado fuertemente criterios propios de la lógica de rentabilidad económica, procurando alcanzar altos niveles de eficiencia en la producción propia y de los asociados en un contexto de mayor competitividad.

Acorde a la conceptualización de Obschatko *et al.* (2011), la UAA compone un caso de *megacooperativa*, en la cual la organización del trabajo se caracteriza por un fuerte grado de profesionalización; la organización de los servicios tiende a la dispersión territorial; y el vínculo asociado/cooperativa se estructura desde una racionalidad económica determinante, con una creciente subordinación técnica del productor.

En términos de las prácticas asociativas cooperativas, será necesario monitorear la interrelación de los factores que permiten la consecución de la acción colectiva, evaluando el peso que vaya adquiriendo cada uno de ellos para encausar la cooperación, y las consecuencias que ello pueda tener en términos de sostenimiento de la actividad de los productores socios de la UAA, especialmente los pequeños, que aún constituyen la principal base social de la entidad.

Finalmente, a pesar de que aún subsiste un fuerte arraigo y aprecio por la entidad cooperativa que hunde sus raíces en una historia y una cultura compartida, base de una identidad social predominantemente cooperativa, es importante tener en cuenta que la integración de nuevos productores que no han heredado esa identidad, que no pertenecen al radio de acción tradicional de la UAA, o si, pero que conciben al cooperativismo nada más que como una “metodología” de trabajo, puede eventualmente repercutir negativamente en la organización.

4 Conclusión

La presente investigación se propuso abordar las tendencias que manifiestan las prácticas asociativas cooperativas agropecuarias en la República Argentina en la última década, en el marco del nuevo patrón de crecimiento de Pos-convertibilidad, entre los años 2002 y 2013. Para cumplir con este objetivo optamos por analizar en profundidad un caso concreto de cooperativismo agropecuario: la Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada.

Condujimos el análisis en base a dos dimensiones que permitieran dar cuenta de dichas prácticas: las condiciones que habilitan la acción colectiva, y la dimensión institucional-organizacional cooperativa.

En primera instancia, a partir de las condiciones que animan la acción colectiva, observamos el influjo de una serie de elementos que sólo operando en conjunto permiten entender el mantenimiento de la cooperación, debido a la fuerte heterogeneidad de las estructuras productivas de los asociados y de la propia entidad, que ésta estimula.

La presencia de incentivos selectivos, positivos y negativos, presenta un entramado complejo de reglas y prácticas de uso vigentes que adquieren relevancia específica según la actividad productiva en torno a la cual toman cuerpo. La UAA ha desarrollado líneas de acción que le permiten articular su proceso productivo-comercial con un conjunto de productores socios y no socios tan dispares como hemos dicho. Estas líneas de acción se enmarcan en la doble estrategia de crecimiento impulsada en la última década. Por un lado, el desarrollo rural local centrado en una cadena agroindustrial centrada en la producción avícola, el desmote de algodón y el apoyo a otras estrategias de diversificación productiva para los socios radicados en el radio de acción histórico de la cooperativa, y por otro lado, a estrategia de expansión territorial. Los incentivos selectivos desplegados procuran alentar y sostener en el tiempo ambas estrategias

Concretamente, la UAA desarrolla un conjunto de incentivos selectivos, positivos y negativos, que marcan las relaciones con los distintos tipos de productores, no tanto en función del tamaño de los mismos, sino en función de las actividades productivas que éstos desarrollan, las que la propia entidad gestiona directamente, y diversas

condiciones que va imponiendo la coyuntura en términos de las expectativas de negocio para cada actividad productiva.

Así mismo, para un conjunto de productores, fundamentalmente pequeños, la UAA constituye en único reaseguro económico que les permite mantenerse en actividad, por lo que el lazo de dependencia económica de los productores para con la entidad es un elemento esencial para entender la continuidad de la relación. En cambio, para los productores más grandes que no tienen dicha dependencia, la UAA se configura cada vez más como una opción de comercialización entre otras, pero que se prefiere porque constituye ya una metodología de trabajo confiable.

De este modo, hay otros elementos del entramado institucional que trasvasan el mero interés utilitarista, y contribuyen al sostenimiento de la acción colectiva, estimulando los intereses colectivos e individuales. Constatamos que el accionar económico a partir de las interacciones que emanan de la cooperativa se desarrolla en un clima de ‘confianza’ muy extendido. Esto hace de la cooperativa una plataforma para impulsar relacionamientos institucionales y personales que les permite a los socios mantener un *feedback* constante de información en diversos planos económicos y sociales. Esto habilita no sólo la posibilidad de estar más relacionados entre sí, sino además mejorar la productividad de los factores de producción.

Finalmente, la presencia de normas de confianzas y reciprocidad para con la organización, se sostienen en un sentimiento y/o convencimiento personal y social de sus protagonistas respecto del valor intrínseco que tiene el “ser cooperativistas”, expresando así un componente central de la identidad social de estos productores agropecuarios.

En segunda instancia, completamos el análisis contemplando las características que asume el formato organizacional de la UAA y sus componentes institucionales, asumiendo que la estructura organizacional expresa las tendencias de las prácticas cooperativas impulsadas por la entidad.

Desde esta perspectiva es posible caracterizar a la UAA como una empresa cooperativa tradicional, propiedad de sus asociados y conducida por ellos a través de sus representantes electos en el Consejo de Administración, con apoyo de un staff técnico encabezado por la Gerencia.

Mantiene un sistema de participación tradicional, aunque reforzado con las ‘Comisiones Asesoras Distritales’. Así mismo, el sistema de capitalización de la UAA también obedece a las características de los sistemas tradicionales: exige un capital inicial relativamente bajo⁶⁶, la capitalización sistemática de todos los excedentes, y el reembolso de todo el capital en el momento del retiro del asociado de la entidad.

Su estructura interna se encuentra fuertemente profesionalizada, donde la fuerza de trabajo que desarrolla los servicios dirigidos a los productores no sólo asume responsabilidades de ejecución, sino también de planificación. Esto le permite ofrecer una gama de servicios altamente diversificada y territorialmente extendida, sosteniendo un criterio de apertura para su provisión, tanto a socios como no socios, manteniendo con ambos una relación de proveedor-comprador/cliente. Esto estimula la tendencia a una cada vez mayor subordinación técnica de parte de los productores respecto de los estándares tecnológicos y productivos que estipula la UAA.

Ha desarrollado un esquema de negocios interviniendo en el mercado a partir de diversos modos de operar productiva y comercialmente. Si bien no se trata de procesos novedosos, la UAA ha profundizado sin dudas sus modos de articulación más tradicionales, acentuando los mecanismos de integración productiva vertical y avanzando en alianzas estratégicas productivas y comerciales con otras cooperativas, conformando incluso sociedades anónimas.

En consideración de lo expuesto hasta aquí sostenemos que, en función de las tendencias de desarrollo económico y las connotaciones organizacionales e institucionales que ha ido adquiriendo en consecuencia la UAA, la misma reproduce en diversos grados los parámetros que definen a una Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (Lattuada y Renold, 2005). Sin introducir modificaciones radicales en su estructura funcional, las estrategias de crecimiento basadas en el desarrollo rural local como en la expansión horizontal han incorporado fuertemente criterios propios de la lógica de rentabilidad económica, procurando alcanzar altos niveles de eficiencia en la producción propia y de los asociados en un contexto de mayor competitividad.

Acorde a la conceptualización de Obschatko *et al.* (2011), la UAA compone un caso de *megacooperativa*, en la cual la organización del trabajo se caracteriza por un fuerte

⁶⁶ Equivalente a una tonelada de trigo.

grado de profesionalización; la organización de los servicios tiende a la dispersión territorial; y el vínculo asociado/cooperativa se estructura desde una racionalidad económica determinante, con una creciente subordinación técnica del productor.

Por todo lo anterior, consideramos que a pesar de los cambios acontecidos en los regímenes sociales de acumulación descritos, las prácticas asociativas reproducen cierta continuidad en cuanto a rasgos que, de acuerdo a las dimensiones propuestas, se sostienen durante la convertibilidad y también en contextos de posconvertibilidad. De este modo, podemos decir que, tomando el caso presentado, las prácticas asociativas y características institucionales de las organizaciones obedecen a aspectos estructurales fuertemente arraigados en el cooperativismo argentino que, sólo levemente, se ven modificados contextualmente.

5 Bibliografía

Aburbé, S., Guidini, J., Calvo, F. y Borrello, M. (2006). *ABC cooperativo: aspectos básicos para constituir una cooperativa* [on line]. La Plata: Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.participacionciudadana.gba.gov.ar/pdfs/ABC%20PDF.pdf>. Consultado 31 de marzo de 2014

Acosta, M.C. y Verbeke, G. (2009). La cooperación como estrategia de desarrollo en redes asociativas [on line]. En *Pecunia*, número 9, pp. 1-25. Disponible en: <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecunia/article/view/658/577>

Aguar, F. y De Francisco, A. (2007). Siete tesis sobre racionalidad, identidad y acción colectiva [on line]. En *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, vol. XLV, número 46, pp. 63-86. ISSN: 0034-9712. Disponible en: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/7597/3/4.pdf>. Consultado 22 de mayo de 2014.

Amusquibar, G. (2006). Apuntes sobre asociativismo rural en la Argentina y Mercosur [on line]. En *Centro Argentino de Estudios Internacionales*, Documento número 6. Disponible en: <http://www.caei.com.ar/es/programas/recursosn/06.pdf>

Barbero, A., Gorenstein, S. y Gutiérrez, R. (2000). *El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano* [on line]. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/mesa4/barbero.pdf>

Basañes, C.C. (2011). *Sistemas de capitalización en las cooperativas agropecuarias: un análisis de casos* [on line]. Documento N°74. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. FCE. Universidad de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/Documento%2074.pdf>

Bisang, R. y Gutman, G. (2003). Un equilibrio peligroso. Nuevas dinámicas de la producción agropecuaria. *Revista Encrucijadas*. Número 23, 8-19.

CENDA. (2010). *La anatomía del nuevo patrón de crecimiento y la encrucijada actual. La economía argentina en el período 2002-2010*. Buenos Aires: Atuel.

Chiroleu, A., Voras, C., Gandini, L., Delfino, A. y Gómez, M. (2000). *Transformaciones socioeconómicas en la provincia de Santa Fe en la década menemista*. Cuaderno de Estructura Social. Documento de Trabajo 01/2000. Rosario: Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario.

Chiroleu, A., Delfino, A. y Nogueira, M.E. (2003). Sentados sobre el miedo correr. El comportamiento de algunos indicadores sociales en veinte años de democracia. En *Desarrollo y Región*, Instituto de Desarrollo Regional, pp. 135-148. Rosario.

Cracogna, D. O. (1968). *Cooperativismo Agrario Argentino*. Buenos Aires: Intercoop.

D'Adam, H., Mendoza, M. y Trotta, C. (2009). Los significados y las prácticas en tres cooperativas agropecuarias de hoy [on line]. En *Revista de la Facultad de Agronomía*, Universidad Nacional de La Pampa, número 20, pp. 41-50. ISSN: 0326-6184. Disponible en: http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/rev-agro/agro_v20_dadam.pdf

Elster, J. (2003). *Tuercas y Tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.

Fairbairn, B. (2006). ¿Cuán “sociales” son las cooperativas? Tensiones, transiciones, y la economía social de las cooperativas en Canadá [on line]. Documento N°52. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. FCE. Universidad de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2052.pdf>

Gallo, E. (1984). *La Pampa gringa*. Buenos Aires: Sudamericana.

Gantus, D. (2009, julio 12-16). El institucionalismo en Ciencia Política. O de cuán buenos son algunos malos (entendidos). En IPSA, *¿Malestar Global? Dilemas de Cambio*, 21° Congreso Mundial de Ciencia Política.

Girbal-Blacha, N. (2005). Organización cooperativa agraria y política gubernamental en la Argentina peronista 1946-1955 [on line]. En *Signos Históricos*, número 12, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 39-67. ISSN: 1665-4420. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/344/34401202.pdf>

Girbal-Blacha, N. (2006). Discursos confrontados. Realidades en tensión. El cooperativismo agrario y la política económica del Estado peronista. (1946-1955). En G. Olivera (Comp.), *Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos* (pp. 21-57). Córdoba: Ferreyra Editor.

Gómez López, J.D. (2009, abril 3-7). Las cooperativas agrarias: tendencias y perspectivas en un contexto de internacionalización del capital. En *12º Encuentro de Geógrafos de América Latina*, Montevideo, Uruguay. Disponible en: http://egal2009.easyplanners.info/area06/6116_GOMEZ_LOPEZ_JOSE_DANIEL.pdf

Lattuada, M. (2006). *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina: transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

Lattuada, M. y Renold, J. M. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización: un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.

Lattuada, M. y Renold, J. M. (2005). El cooperativismo agrario en la Argentina. Evolución económica, social y organizacional [on line]. En *Revista Pampa*, número 01, pp. 55-86. Disponible en: http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8180/publicaciones/bitstream/1/45/4/pampa_a1_n1_p55-86.pdf

Lattuada, M., Nogueira, M. E., Renold, J. M., y Urcola, M. (2011). *Cooperativismo y capital social en la agricultura argentina a comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires: Prosap, Ucar, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Levin, A. y Verbeke, G. (1997). *El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997* [on line]. Documento número 6, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativa. Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%206.pdf>

Masat, N. (1995). *1945-1995. 50 años cultivando valores*. Avellaneda: Dapher Gráfica.

Masat, N. y Peressón, A. (1994). *1919-1994. 75 Años. Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada*. Santa Fe: Talleres Gráficos OFFSET.

Mateo, G. (2002). El cooperativismo agrario en la provincia de Buenos Aires (1946-1955) [on line]. En *Mundo Agrario*, vol. 2, número 4. ISSN (Versión electrónica): 1515-5994. Disponible en: <http://sociales.redalyc.org/articulo.oa?id=84520403>

Mateo, G. (2005). *Cooperativismo agrícola en el litoral pampeano: su expansión entre la tradición y la política agraria peronista* [on line]. Disponible en: <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/h10-05.pdf>

Mateo, G. (2006). La educación cooperativa: entre la doctrina y la experiencia, entre las políticas públicas y las prácticas institucionales (1940-1955). En G. Olivera (Comp.), *Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos* (pp. 59-81). Córdoba: Ferreyra Editor.

Mateo, G. y Olivera, G. (2006). Corporaciones agrarias y cooperativismo en la Argentina peronista (1946-1955). En G. Olivera (Comp.), *Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos* (pp. 83-119). Córdoba: Ferreyra Editor.

Montes, V. y Ressel, A. (2003). Presencia del Cooperativismo en Argentina [on line]. En *Unircoop*, vol. 1, número 2, pp. 9-26. Disponible en: http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_presencia.pdf

Moyano Estrada, E. (2008) Capital social y acción colectiva en el sector agrario [on line]. En *Revista Española de Sociología (RES)*, número 10, pp. 15-37. Disponible en: <http://www.fes-web.org/uploads/files/res/res10/02.pdf>. Consultado 22 de mayo de 2014.

Neffa, J.C., Panigo, D. T., Oliveri, M.L, Persia, J. y Trucco, P. (2010). Modelos productivos y sus impactos sobre la relación salarial. Reflexiones a partir del caso argentino. En E. de la Garza Toledo y J.C. Neffa (Comps.), *Trabajo y modelos productivos en América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela luego de la crisis del modo de desarrollo neoliberal* (pp.261-374). Buenos Aires: CLACSO.

Nogueira, M. E (2010). Breves notas sobre el concepto de régimen social de acumulación y su pertinencia actual. *Revista Pilquen*. Número 13, s/d.

Nun, J. (1987). La teoría política y la transición democrática. En J. Nun y J.C. Portantiero (Comps.), *Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina* (pp. 15-56). Buenos Aires: Puntosur.

Obschatko, E. (1985). *Transformaciones en la agricultura pampeana y conducta del productor agropecuario*. Buenos Aires: CISEA.

Obschatko, E.S., Basañes, C.C. y Martini, G.D. (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, IICA Argentina. ISBN: 978-987-27062-8-9.

Olivera, G. (2006). La conformación histórica de una institución paradójica: un diseño gremial-cooperativo. El caso de una cooperativa asociada a FACA, durante los primeros gobiernos peronistas. En G. Olivera (Comp.), *Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos* (pp. 121-151). Córdoba: Ferreyra Editor.

Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva*. México: Limusa-Noriega.

Olson, M. (2001). La lógica de la acción colectiva. En A. Batlle (Ed.), *Diez textos básicos de Ciencia Política* (pp. 203-220). Buenos Aires: Ariel.

Ostrom, E. Y Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva [on line]. En *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, número 1, México D.F., pp. 155-233. ISSN: 0188-2503/03/06501-03. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2003-1/RMS03105.pdf>. Consultado 05 de mayo de 2014.

Paramio, L. (2005). Teorías de la decisión racional y de la acción colectiva [on line]. En *Revista Sociológica*, año 19, número 57, pp. 13-34. Disponible en: <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/5702.pdf>. Consultado 05 de mayo de 2014.

Peirano, C. (1994). La cooperativa como instrumento de organización del productor agropecuario [on line]. Documento de Investigación N°12. Instituto de

Economía y Sociología Rural - INTA. Buenos Aires Disponible en: http://anterior.inta.gov.ar/IES/docs/doctrab/dti_12.pdf

Romero, B.R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas [on line]. En *Estudios Agrarios*, número 41, pp. 37-66. Disponible en: <http://www.pa.gob.mx/publica/PA074101.html>

Sartelli, E. (2002). Cooperativas y capitalismo. Entrono a los orígenes del cooperativismo agrario y el debate sobre la crisis actual del capitalismo argentino [on line]. En *Razón y Revolución*, número 9, reedición electrónica, disponible en: <http://www.razonyrevolucion.org.ar/textos/revryr/economia/ryr9-11-sartelli.pdf>

Schaposnik, C. R., Badenes, D. y Aburbé, S. (2005). Proceso Regional de Integración Cooperativa de las Américas (PRICA) – Estudio Nacional Argentina. Informe Final [on line]. En *Neticoop*. Disponible en: <http://www.neticoop.org.uy/article1890.html>. Consultado 28 de octubre de 2013.

Sili, M., Sanguinetti, J. y Meiller, A. (2013). *El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural: la experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Provincia de Santa Fe*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CICCUS.

Valdemarca, L. (2006). Acción Colectiva y capital social. Institucionalizando la cooperación. Los Cóndores. 1950- 1955. En G. Olivera (Comp.), *Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos* (pp. 153-181). Córdoba: Ferreyra Editor.

Villareal, J. (1985). Los hilos sociales del poder. En E. Jozami *et al.*, *Crisis de la dictadura argentina. Política económica y cambio social (1976-1983)* (pp. 201-281). Buenos Aires: Siglo XXI.

Weber, M. (1980). *Ensayos sobre metodología sociológica*. Buenos Aires: Amorrortu.

Yuri Izquierdo, M. (1972). *Quince Años en el Cooperativismo Agrario Argentino (1953-1968)*. Buenos Aires: Intercoop.

Legislación

Ley n° 20337 de Sociedades Cooperativas (1973)

Documentación institucional

Memoria y Balance General, Ejercicios 82° (2002/2003), 83° (2003/2004), 84° (2004/2005), 85° (2005/2006), 86° (2006/2007), 87° (2007/2008), 88° (2008/2009), 89° (2009/2010), 90° (2010/2011), 91° (2011/2012) y 92° (2012/2013), Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada.

Memoria y Balance General, Ejercicios 50° (2002/2003), 51° (2003/2004), 52° (2004/2005), 53° (2005/2006), 54° (2006/2007) y 55° (2007/2008), Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda.

Sitios web

Diario Regionnet: www.regionnet.com.ar

Revista La Cooperación de Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA):
<http://basweb.acacoop.com.ar/lacooperacion/lacooperacionold/porlascoop/UNION%20AGR.AVELLANEDA.htm>

Sitio web de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación:
<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/norma.htm>

Sitio web Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada:
www.uaa.com.ar

Sitio web Vicentin S.A.I.C.: www.vicentin.com.ar

Sitio web Wikipedia:
http://es.wikipedia.org/wiki/Avellaneda_%28Santa_Fe%29

6 Anexo. Lista de entrevistados

Presentamos a continuamos un detalle de las características de los entrevistados para la realización de la presente tesina de grado.

- Andrés, 60 años, productor 600has, explotación agrícola y granja avícola. paraje La Vertiente, zona rural Avellaneda. Ex miembro del Consejo de Administración. Entrevista realizada el 09-02-2011.
- Emanuel, 64 años, productor 20has, explotación agrícola. Avellaneda, zona rural. Entrevista realizada el 10-02-2011.
- Efraín, 64 años, productor 800has, explotación agrícola y ganadería bovina. Avellaneda, zona rural. Ex miembro del Consejo de Administración. Entrevista realizada el 08-02-2011.
- Ángel, 58 años, productor 200has, explotación agrícola. Paraje La Vertiente, zona rural Avellaneda. Entrevista realizada el 08-02-2011.
- Isidoro, 65 años, productor 50has, explotación agrícola y ganadería porcina. Paraje La Vertiente, zona rural Avellaneda. Entrevista realizada el 09-02-2011.
- Juan, 44 años, productor 500has, explotación agrícola y ganadería bovina. Comuna de Verna. Ex miembro del Consejo de Administración. Entrevista realizada el 08-02-2011.
- Marcelo, 77 años, productor 700has, explotación agrícola y ganadería bovina. Paraje Flor de Oro, zona rural Lanteri. Ex presidente de la UAA. Entrevista realizada el 22-09-2014.
- Fabricio, 77 años, productor 130has, explotación ganadería bovina. Paraje El Carmen, zona rural Avellaneda. Ex miembro del Consejo de Administración. Entrevista realizada el 23-09-2014.
- Jorge, 51 años, productor 113has, explotación agrícola. Avellaneda, zona rural. Entrevista realizada el 18-10-2014.

- Mario, 49 años, productor 300has, explotación agrícola, ganadería bovina y granja avícola. Avellaneda, zona rural. Ex miembro del Consejo de Administración. Entrevista realizada el 17-10-2014.
- Alejandro, 55 años, productor 800has, explotación agrícola y ganadería bovina. Flor de Oro, zona rural Comuna de Lanteri. Presidente UAA. Entrevista realizada el 22-09-2014.
- Andrea, 28 años, hija de productor socio. Comuna de Guadalupe Norte. Presidente Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda. Entrevista realizada el 22-09-2014.

Además de las entrevistas en profundidad, el 07/02/2011 se realizó un *focus group* con los miembros de la Comisión Directiva de la Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda, participando en dicha ocasión 11 miembros.