

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
MAESTRÍA EN EXTENSIÓN AGROPECUARIA**

**EL DESARROLLO RURAL Y LAS ESTRATEGIAS DE
INTERVENCIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROPE-
CUARIAS DE ENTRE RÍOS:
su relación con el accionar de sus ingenieros agró-
nomos.**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER

José Jorge Goette Bisheimer

Esperanza, Santa Fe, República Argentina

2014

**EL DESARROLLO RURAL Y LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE ENTRE RÍOS:
su relación con el accionar de sus ingenieros agrónomos.**

por

Jorge José Goette Bisheimer

**Tesis presentada a la Maestría en Extensión Agropecuaria
de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional del Litoral
como
requisito para obtener el grado de Magíster**

Esperanza, Santa Fe, Argentina

2014

© 2014

Se reservan los derechos de autor a Jorge José Goette Bisheimer. La reproducción parcial o total de este trabajo solo podrá ser autorizada por escrito por el autor.

Dirección: Padre Kreder 2805, Esperanza, Santa Fe Argentina.

Teléfono: 03496- 425337. E- mail: posgrado@fca.unl.edu.ar

**Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Agrarias
Maestría en Extensión Agropecuaria**

La Comisión Examinadora, abajo asignada
aprueba la Tesis de Maestría

**EL DESARROLLO RURAL Y LAS ESTRATEGIAS DE INTERVEN-
CIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE ENTRE RÍOS:
su relación con el accionar de sus ingenieros agrónomos.**

elaborada por

Jorge José Goette Bisheimer

como requisito parcial para obtener el grado de
Magíster en Extensión Agropecuaria

Hugo A. J. Erbetta Ing. Agr., Ms. Sc.

(Director)

COMISIÓN EXAMINADORA:

Dr. Pedro Carricart
Ing. Mg. José Luís Spontón
Dr. Félix Temporetti

Esperanza, Santa Fe, 27 de marzo de 2014

A mis padres: Lesta y Oscar

RESUMEN

Tesis de Maestría
Maestría en Extensión Agropecuaria
Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Agrarias

EL DESARROLLO RURAL Y LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE ENTRE RÍOS: su relación con el accionar de sus ingenieros agrónomos.

AUTOR: Jorge José Goette Bisheimer

DIRECTOR: Ing. Agr. (Ms. Sc.) Hugo A. J. Erbetta

Fecha y Lugar: Esperanza, Santa Fe, República Argentina, marzo de 2014

El trabajo de investigación, a partir de un enfoque cualitativo, pretende realizar aportes para la comprensión de las estrategias de intervención de seis cooperativas agropecuarias de Entre Ríos, República Argentina, a través del accionar de sus ingenieros agrónomos.

Se busca corroborar los diferentes roles que desarrollan los profesionales de la agronomía (asistente, asesor o agente de desarrollo), desde la mirada de los presidentes, gerentes y del ingeniero agrónomo y las estrategias institucionales y comerciales que implementan las cooperativas estudiadas, en un contexto de concentración y con la presencia de nuevos actores y nuevas formas de comercialización, que amenazan al sistema cooperativo.

Se analiza, si desde los consejos de las cooperativas se ve la necesidad de realizar cambios estratégicos en relación con los asociados y si los ingenieros agrónomos deben continuar ejerciendo el mismo rol o buscar otras formas de intervenir en los territorios.

Palabras Clave: cooperativas, estrategias, extensión, rol, Provincia de Entre Ríos.

ABSTRACT
RURAL DEVELOPMENT AND INTERVENING STRATEGIES FROM
AGRICULTURAL COOPERATIVES IN ENTRE RÍOS:
Its relationship with the courses of action on behalf of their agronomists.

AUTHOR: Jorge José Goette Bisheimer

DIRECTOR: Ing. Agr. (Ms. Sc.) Hugo A. J. Erbetta

Date and Place: Esperanza, Santa Fe, Argentine Republic. March 2014

The present research, which is based on a qualitative approach, aims to make some contributions to the comprehension of the intervening strategies from six agricultural cooperatives operating in Provincia de Entre Ríos, Argentina, through the action of Agricultural Engineers.

They are looking forward to corroborating the different roles Agronomist Professionals (assistants, counsellors, developmental agents,) being viewed by their seniors, managers and agronomists, together with institutional and commercial strategies which the studied cooperatives implement in a concentrated context, adding to this the presence of new actors, and new ways of marketing which are threatening the cooperative system.

The fact is whether from the point of view of the cooperative boards there is a strong support to make the strategic changes as regards the partners, and at the same time find out if agronomists should continue exercising the same role or look for new ways to intervene within the territories.

Key words: cooperatives, strategies, extension, role, Provincia de Entre Ríos.

ÍNDICE

| | |
|---|------------|
| RESUMEN | Vi |
| SUMMARY | Vii |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| <i>1.1. Caracterización de la provincia</i> | <i>1</i> |
| <i>1.2. La actividad agropecuaria</i> | <i>3</i> |
| <i>1.3. El asociativismo en Entre Ríos</i> | <i>3</i> |
| <i>1.4. Los grupos de productores en la provincia.</i> | <i>4</i> |
| <i>1.5. Evolución del cooperativismo</i> | <i>5</i> |
| <i>1.6. Algunos antecedentes de trabajos en cooperativas de Entre Ríos</i> | <i>9</i> |
| <i>1.7. Las cooperativas y el Ingeniero Agrónomo</i> | <i>12</i> |
| <i>1.8. Planteo del Problema</i> | <i>14</i> |
| <i>1.9. Objetivo General</i> | <i>17</i> |
| <i>1.10. Objetivos Específicos</i> | <i>17</i> |
| <i>1.11. Preguntas de Investigación</i> | <i>17</i> |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 18 |
| <i>2.1. Los modelos de desarrollo y el cooperativismo</i> | <i>18</i> |
| <i>2.2. Antecedentes del desarrollo</i> | <i>19</i> |
| <i>2.3. La Acción colectiva y el cooperativismo</i> | <i>25</i> |
| <i>2.4. El cooperativismo: Sus principios y valores</i> | <i>25</i> |
| <i>2.5. El cooperativismo en la Argentina. Inmigrantes y cooperativismo</i> | <i>27</i> |
| <i>2.6. Las cooperativas de segundo y tercer grado</i> | <i>29</i> |
| <i>2.7. Génesis de cooperativismo</i> | <i>30</i> |
| <i>2.8. El cooperativismo. Su organización</i> | <i>31</i> |
| <i>2.9. Las cooperativas y el desarrollo</i> | <i>34</i> |
| <i>2.10. Los agentes y la estructura cooperativa</i> | <i>34</i> |
| <i>2.11. La extensión agropecuaria</i> | <i>36</i> |

| | |
|--|----|
| <i>2.12. Rol del Ingeniero Agrónomo de la cooperativa</i> | 39 |
| <i>2.13. Limitaciones del estudio.</i> | 40 |
| <i>2.14. Proposiciones</i> | 40 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA | 41 |
| <i>3.1. La postura metodológica en el marco de un proceso de observación participante.</i> | 41 |
| <i>3.2. Unidades de análisis</i> | 43 |
| <i>3.2.1. Elección de las unidades de observación</i> | 44 |
| <i>3.2.2 Instrumentos de recolección de la información</i> | 44 |
| <i>3.3. Categorías analíticas su conceptualización y operativización</i> | 45 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS | 54 |
| <i>4.1. Accionar del Ingeniero Agrónomo en la cooperativa</i> | 55 |
| <i>4.2. Estrategia institucional de la cooperativa</i> | 56 |
| <i>4.3. Estrategia comercial de la cooperativa</i> | 58 |
| <i>4.4. Estrategias de intervención de los Ingenieros Agrónomos</i> | 59 |
| CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 61 |
| CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES | 72 |
| CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES | 75 |
| CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA | 77 |
| ANEXOS | 80 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS, MAPAS, CUADROS Y TABLAS

GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| <i>N° 1. Número de EAPs en la provincia de Entre Ríos.</i> | 3 |
| <i>N° 2. Gráfico N° 2. Gráficos de las actividades que desempeñan los Ing. Agr. de las cooperativas. Años 2003 y 2006.</i> | 10 |

FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| <i>N° 1. Distribución de las Cooperativas de CAFER en Entre Ríos.</i> | 42 |
|---|-----------|

TABLAS

| | |
|---|-----------|
| <i>N°1. Evolución de Cooperativas Agropecuarias y Asociados (1937-1944)</i> | 6 |
| <i>N°2. Cooperativas por actividades, a nivel nacional y provincial.</i> | 7 |
| <i>N°3. Cooperativas Agropecuarias de Entre Ríos. Fecha de fundación y federaciones que integran.</i> | 8 |
| <i>N°4. Principales paradigmas y enfoques teóricos sobre Desarrollo económico.</i> | 22 |

CUADROS

| | |
|---|-----------|
| <i>N°1.: Visión instituida del accionar del Ing. Agr. en la cooperativa.</i> | 45 |
| <i>N°2.: Estrategia institucional de la cooperativa.</i> | 47 |
| <i>N°3. Estrategia comercial de la cooperativa.</i> | 50 |
| <i>N°4. Estrategias de intervención de los ingenieros agrónomos.</i> | 51 |
| <i>N°5. Resultados. Categoría Analítica: Visión instituida sobre el accionar del Ing. Agr. en la cooperativa.</i> | 54 |
| <i>N°6. Resultados. Categoría Analítica: Estrategia institucional de la cooperativa</i> | 56 |
| <i>N°7. Resultados. Categoría Analítica: Estrategia comercial de la cooperativa</i> | 58 |
| <i>N°8. Resultados. Categoría Analítica: Estrategias de intervención de los</i> | 59 |

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Caracterización de la provincia.

La provincia de Entre Ríos se encuentra ubicada entre los 30° y 34° de Latitud Sur y los 63° y 66°, de Longitud oeste. Tiene una superficie total de 7.654.600 hectáreas, de las cuáles 6.211.400 hectáreas (81%), son de tierra firme y 1.443.200 hectáreas (19%), corresponden a islas.

El río Paraná define el límite con las provincias de Santa Fe al oeste y con Buenos Aires al sur; el río Uruguay establece la frontera internacional con la República Oriental del Uruguay.

Según el Censo 2002, la Provincia de Entre Ríos posee 17 departamentos, con una población total de 1.158.147 habitantes y cuenta con 73 municipios que suman 1.080.613 habitantes (93%).

Los ejidos municipales no son colindantes y en ese espacio territorial que representa el 65 % de la superficie se encuentran pequeños pueblos y población rural dispersa con un total de 77.534 habitantes (7%), organizados en 192 juntas de gobierno.

Según el INTA, en su Plan Tecnológico Regional para Entre Ríos (2009), en relación con el uso de la tierra y con las características agro-ecológicas, la provincia se divide en cinco zonas agro-económicas homogéneas¹.

La primera, integrada por los departamentos Paraná, Diamante y Victoria que representa el 11.5% de la superficie, con 3.680 EAPs², posee el 34.4% de los habitantes y las actividades predominantes son la agricultura y la ganadería.

La segunda zona comprende a los departamentos La Paz, Feliciano y Federal, y ocupa el 19.8% de la superficie, con 2.908 EAPs, el 9.1% de los habitantes y la ganadería es su actividad principal.

La tercera zona se divide en dos áreas, una compuesta por los departamentos Federación y Concordia que poseen el 8.7% de la superficie, con 2.772 EAPs, el 18.8% de los habitantes y los sistemas productivos predominantes son los citrícolas, forestales y ganaderos. La segunda área, se constituye por

¹ Los límites fueron ajustados a la división política departamental a efectos de facilitar el análisis sobre la base de las estadísticas oficiales disponibles.

² La definición de EAP fue elaborada por el INDEC (1988). “Es la unidad de organización de la producción, con una superficie no menor a 500 m², dentro de los límites de una misma provincia que, independientemente de las parcelas (terrenos no contiguos), que la integren: a) produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado; b) tiene una dirección que asume la gestión y los riesgos de la actividad productiva: el productor; y c) utiliza los mismos medios de producción de uso durable y parte de la misma mano de obra en todas las parcelas que la integran”.

el departamento Colón que ocupa el 3.6% de la superficie, con 1.531 EAPs y el 4.6% de los habitantes con predominio de un sistema forestal ganadero.

La cuarta zona también se divide en dos áreas, la que comprende a los departamentos Nogoyá, Tala y Gualeguay con el 13.8% de la superficie, 3.693 EAPs, el 9.8% de los habitantes y con un sistema ganadero agrícola. La segunda área la integran los departamentos San Salvador, Villaguay, Uruguay y Gualeguaychú, que representan el 25.9% de la superficie, con 6.308 EAPs, y el 22.5% de la población con predominio del sistema ganadero agrícola arrocero.

La última zona comprende a Islas de Ibicuy, sur de Diamante, Victoria y Gualeguay representa el 16.9% de la superficie, con 685 EAPs, el 0.8% de los habitantes y con sistemas productivos ganaderos, forestales, apícolas.

Según el Plan Tecnológico Regional del INTA (PTR 2009), a la provincia se la puede diferenciar en cinco grandes espacios territoriales

1. *“El Centro Norte con un territorio aún fragmentado, presenta baja densidad poblacional, ausencia de un paquete estructural consolidado, baja presencia de organizaciones vinculadas al desarrollo regional. Posee las mayores proporciones de población rural y de pequeños productores minifundistas. En los últimos años, se destaca la ocupación de grandes extensiones de tierra con características empresariales, incorporando agricultura a la tradicional actividad ganadera.*
2. *El Centro Oeste está conformado por la capital y pequeñas y medianas localidades. El uso del suelo es predominantemente agrícola, existiendo agrupamientos productivos de alta especialización y actividades industriales de agregado de valor. Se destaca la microrregión con eje en la localidad de Crespo vinculada al sector avícola. Por otra parte, cabe mencionar la presencia de un puerto en la localidad de Diamante, sobre la hidrovía del Río Paraná y el apoyo de una trama vial medianamente consolidada. La oferta educativa es variada e importante.*
3. *El Centro de la Provincia, con eje en las localidades de Nogoyá, Villaguay, Maciá y Tala se caracteriza por la predominancia de pequeñas y medianas explotaciones. Concentra la mayor proporción de tambos y una gran especialización en la cadena arrocera en los departamentos Villaguay y San Salvador.*
4. *La Costa del Río Uruguay es un territorio más dinámico, dotado de mayores recursos estructurales: rutas, caminos y energía. Se destacan los sectores foresto-industrial, frutícolas, avícolas y turísticos como generadores de crecimiento económico. También aquí se identifica la presencia de organizaciones educativas de nivel superior que constituyen una oferta de importancia regional.*
5. *El espacio del Delta Entrerriano, en el extremo sur, presenta bajo desarrollo y fuertes dificultades en la ocupación tradicional del territorio por su configuración deltaica. Esta región posee, en términos comparativos, elevados indicadores de NBI. Presenta un inventario de recursos naturales de elevado valor ambiental. Las actividades predominantes son: apícola, ganadera, forestal y pesquera.”*

Estos espacios territoriales han evolucionado a distintas velocidades generando desigualdades en la densidad poblacional, concentración de recursos económicos, infraestructura y oferta de servicios.

Según el Censo Nacional Agropecuario 2.002 (CNA 2.002), en la provincia hay 21.577 EAPs y 23.061 productores. El 58% de las mismas se ubican en el estrato menor a 100 ha y poseen el 8% de la superficie; un 36% de las EAPs se encuentran en el estrato entre 100 y 1000 ha y poseen el 37% de la superficie y finalmente el 6% de las EAPs que superan las 1000 ha, tienen el 55% de la superficie.

El número de EAPs continúa decreciendo, como se puede observar al comparar los censos de 1952-1960-1969-1988-2002 y 2008³ en el siguiente gráfico:

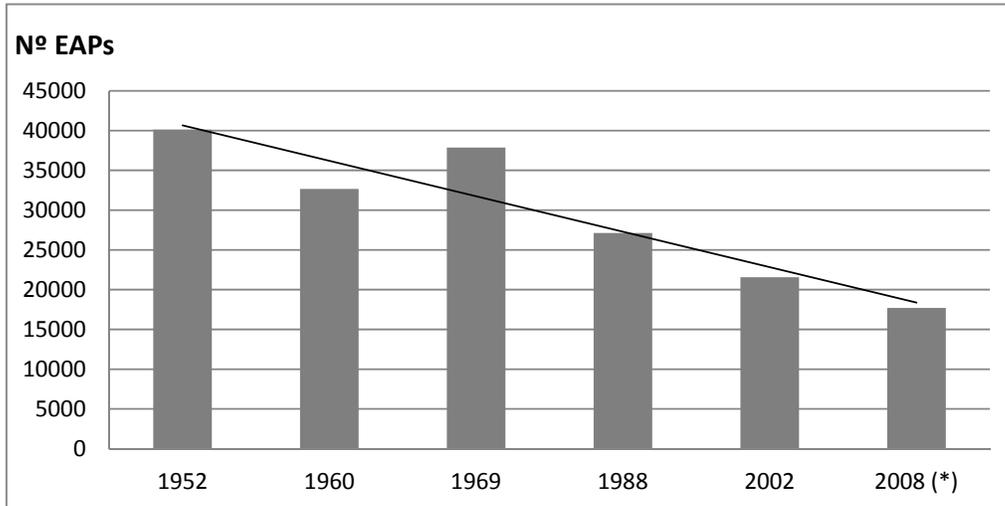


FIGURA N° 1 Número de EAPs en la provincia de Entre Ríos. Elaboración propia con información del INDEC

1.2. La actividad agropecuaria

Si bien Entre Ríos presenta una amplia diversificación de actividades como lo señala el Censo Nacional Agropecuario del año 2002 (CNA`02), sobre un área de 6.351.514 has, el campo natural ocupa un 41%, el monte un 24%, la agricultura el 19%, las pasturas el 6%, la forestación el 2%, los cítricos y otros frutales el 1%, en los últimos años se ha ido incrementado la actividad agrícola.

Según la bolsa de cereales de Entre Ríos, el cultivo que más evolucionó en la última década es la soja que pasó de un área de siembra de 593.500 a 1.308.768 hectáreas, lo que significa el 20,6 % solamente de éste cultivo, en cambio la ganadería según la Fundación contra la fiebre aftosa de Entre Ríos (FUCOFA), registró los valores de 4.376.560 de cabezas en 1993 y de 5.062.599 cabezas en el año 2006.⁴

1.3. El Asociativismo en Entre Ríos

De acuerdo con el CNA 2002, el 12% de los productores se encuentran asociados a cooperativas; el 2,2% en asociaciones gremiales; el 0,6% al Programa Cambio Rural; el 0,4% a grupos CREA; el

³ Censo 2008, según información provisoria del INDEC.

⁴ Ver gráfico en Anexo.

0,3% al Plan Social Agropecuario y 3%, a otros productores con diversos fines, dentro de los que se destaca el uso compartido de instalaciones y maquinarias.

1.4. Los grupos de productores en la provincia

Dentro del Programa Cambio Rural y GISER de la provincia de Entre Ríos, han participado más de 1600 productores en 170 grupos asistidos por un profesional. El 70% de los mismos pertenece a Cambio Rural y el 30% es de GISER⁵.

Si bien existen numerosas actividades el 50% de los grupos corresponden a ganaderos, el 10% de tamberos y tamberos queseros, el 22% de apícolas y el 18% restante entre grupos cítricos, forestales, mixtos, agrícolas, de porcinos, hortícolas y otros rubros.

Según Muani y Bonetto (1994),

A partir de las actividades desarrolladas por el INTA en Paraná a través de su Agencia de Extensión Rural y el Centro de Capacitación Integral (CECAIN), el Gobierno de Entre Ríos impulsa a fines de los '80, la formación de los Grupos de Intercambio Solidario de Entre Ríos (GISER) (pág.8)

El gobierno de Entre Ríos desarrolló el Proyecto GISER, basado en un servicio de transferencia de tecnología por métodos grupales, bajo la coordinación de un profesional de las ciencias agropecuarias. Los grupos recibían un subsidio inicial y financiaban los honorarios del profesional en los primeros años.

Según el Gobierno de la Provincia:

Los Grupos de Intercambio Solidario de Entre Ríos (GISER)⁶ fueron desarrollados durante los años 1987 a 1997 y se consolidaron a partir de 2004, de la mano de un Acuerdo de Cooperación Técnica entre el INTA y el Gobierno provincial.

... funcionan bajo la órbita de la Dirección General de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar del Ministerio de Producción. La Misión de GISER en la provincia, es brindar una herramienta política de extensión rural, promocionar el asociativismo, incorporar tecnologías productivas, asistir técnicamente a grupos asociativos de productores en función de los diferentes proyectos productivos formulados en la provincia. Acompañar e incluir a las familias y facilitar su interacción con el entorno rural que los contiene. Se trabaja en la gestión de acciones conjuntas, tendientes a la inserción en el mercado y la comercialización de los pequeños productores agropecuarios y microemprendedores de la provincia, tendiendo a una gestión asociativa empresarial de los emprendimientos familiares.

En la década de los 90, el Programa de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria (Cambio Rural), fue impulsado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación y el INTA como respuesta a la profunda crisis que vivían los productores agropecuarios del país.

⁵ GISER (Grupo de Intercambio Solidario) Programa del Gobierno de Entre Ríos anterior a Cambio Rural.

⁶ Que son los grupos GISER?

<http://www.entrieros.gov.ar/minpro/userfiles/files/DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20AGRICULTURA%20FAMILIAR/QUE%20SON%20LOS%20GRUPOS%20GISER/Que%20son%20los%20Grupos%20GISER%20Julio%202011.pdf>

Para ello, se generaron diagnósticos y propuestas de soluciones alternativas que, conjuntamente con información elaborada por otras instituciones del medio rural, consolidaron las bases del documento que le dio el nacimiento a Cambio Rural el 4 de mayo de 1993.

La población “objetivo” estaba constituida por los productores de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), agropecuarias. La estrategia de intervención consistió en fortalecer el trabajo grupal de productores para consolidar diferentes formas de organización e identificar alternativas de acción que permitieran superar la crisis económica. Estas formas tendieron a generar escala, asegurando mayor eficiencia empresarial y poder de negociación a lo largo de los procesos que articulan al productor con los mercados, permitiendo mejorar sustancialmente la competitividad de la PYMES agropecuarias⁷.

En este periodo, algunas cooperativas de la provincia, especialmente las vinculadas al sector lechero, adhirieron al programa nacional formando grupos. Sin embargo, los grupos de Cambio Rural no fueron utilizados como parte de una estrategia de extensión de la cooperativa ya que la participación fue de asociados que se unieron al programa aprovechando los beneficios del mismo de igual forma que los productores no asociados.

1.5. Evolución del Cooperativismo

Los ideales del cooperativismo ingresan a nuestro país con las corrientes migratorias de fines del siglo XIX y según Lattuada M. y Renold J. (2004), las primeras experiencias dentro del modelo agroexportador son las cooperativas destinadas a cubrir los riesgos climáticos o el consumo o el aprovisionamiento.

El primer antecedente de cooperativas vinculadas al agro en la Argentina data del año 1898 en Pigué, en el sur de la provincia de Buenos Aires y es la cooperativa “El Progreso Agrícola” promovida por un grupo de colonos Franceses para cubrir los riesgos del granizo. Dos años, más tarde en la provincia de Entre Ríos se funda “La Agrícola Israelita” en Basavilbaso y en 1904 la “Liga Agrícola Ganadera de Junín” (Lattuada M. y Renold J., 2004).

A partir de su nacimiento, el movimiento cooperativo comenzó a fortalecerse en nuestro país y a principios del siglo XX surge la necesidad de unir a las cooperativas en una federación que les permitiera atender los problemas comunes.

El primer intento de crear una cooperativa de cooperativas surge en la provincia de Entre Ríos en 1913 en un congreso en Lucas González, que si bien tuvo una vida efímera la “Confederación Entrerriana de Cooperativas” que resurge en 1930 como “Federación Entrerriana de Cooperativas” (FEDECO) deja un antecedente en la posterior formación de otras Federaciones como la Asociación de Cooperati-

⁷: Documentos internos de INTA.

vas Rurales de la Zona Central, que nace en Rosario en 1922 y que actualmente es la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). Por otra parte, en 1928 “La Unión de Cooperativas Ltda” de Esperanza, en la provincia de Santa Fe es el primer antecedente de una federación de cooperativas tamboras. (Lattuada M. y Renold J., 2004).

Según los autores arriba citados:

El crecimiento del movimiento cooperativo en número de entidades y asociados fue continuo hasta mediados de la década de 1950, pero su ritmo no fue regular. Durante el periodo peronista (1943-1955) se quintuplicó el número de cooperativas agropecuarias y productores asociados, lo que demuestra la clara interrelación entre Estado, política pública y consolidación cooperativa. Luego el número tiende a estacionarse en una meseta hasta la década de 1970. A partir de los años ochenta, se inicia una inversión de la tendencia que durante la década de 1990 se profundiza.

En la siguiente tabla, se observa la evolución de las cooperativas agropecuarias en el país y del número de sus asociados desde el año 1937 hasta mediados de la década del 1990.

TABLA N° 1: *Evolución de Cooperativas Agropecuarias y Asociados (1937-1944)*

| Año | Cooperativas | Asociados |
|------------|---------------------|------------------|
| 1937 | 278 | 42.182 |
| 1943 | 356 | 66.066 |
| 1946 | 489 | 84.104 |
| 1951 | 943 | 181.070 |
| 1955 | 1484 | 325.024 |
| 1966 | 1374 | 455.023 |
| 1972 | 1437 | 460.729 |
| 1985 | 1282 | 459.372 |
| 1994 | 813 | 92968 |

Fuente: Lattuada M. y Renold J (2004)

Según el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), existen actualmente a nivel nacional 1132 cooperativas agropecuarias que representan el 6% del padrón total. En Entre Ríos, hay inscriptas 491 cooperativas, que representan el 2,7% del total nacional. Los departamentos Concordia (25%), Paraná (20%) y Gualaguaychú (16%), concentran más del 60% de todas las cooperativas de la provincia, de las cuales más del 37% son cooperativas de trabajo y tienen menos de 10 años.

Las cooperativas agropecuarias representan el 9% del padrón cooperativo en la provincia y están federadas en su mayoría a la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), y a las Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos (CAFER)⁸. Las cooperativas del sector arrocero integran la Federa-

⁸ CAFER se funda con las cooperativas que pertenecían a FACA (Federación Argentinas de Cooperativas Agrarias) después que ésta finalizara con sus actividades en 1999.

ción de Cooperativas Arroceras (FECOAR). Todas estas federaciones cumplen con un fuerte perfil comercial, en tanto que la Federación Entrerriana de Cooperativas (FEDECO), que comparte afiliaciones de cooperativas asociadas a otras federaciones, cumple con un rol institucional y gremial articulando con la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (Coninagro).

Del total de las cooperativas entrerrianas, el 30% tiene más de los 50 años de funcionamiento; pero si solamente se analizan las cooperativas agropecuarias, más del 50% de las mismas han superado el medio siglo de actividad y dos de ellas (Lucienville de Basavilbaso y LAR de Crespo), ya cumplieron los 100 años de existencia.

En la siguiente tabla se comparan las cooperativas a nivel nacional y provincial por actividades.

TABLA N° 2: *Cooperativas por actividades, a nivel nacional y provincial*

| Actividades | A nivel nacional | | A nivel provincial | |
|------------------------|------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | Entidades | % | Entidades | % |
| Agropecuarias | 1132 | 6% | 42 | 9% |
| Provisión | 1351 | 7% | 36 | 7% |
| Servicios | 1044 | 6% | 85 | 17% |
| Trabajo | 12419 | 68% | 291 | 59% |
| Vivienda | 1670 | 9% | 25 | 5% |
| Otras | 427 | 3% | 6 | 1% |
| Total 1er grado | 18043 | | 485 | |
| Federaciones | 122 | 1% | 6 | 1% |
| Total | 18165 | 100% | 491 | 100% |

Fuente: Tabla de elaboración propia según padrón del INAES.

En la siguiente tabla se detallan las cooperativas agropecuarias de la provincia de Entre Ríos ordenadas de acuerdo con su fecha de fundación y sus afiliaciones a las cooperativas de segundo grado.

TABLA N°3: *Cooperativas Agropecuarias de Entre Ríos. Fecha de fundación y federaciones que integran*⁹

| Afiliación de segundo grado y fecha de fundación de las cooperativas agropecuarias de Entre Ríos | | | | |
|---|--|--|---|---------------------------|
| NOMBRE DE LA COOPERATIVA | ACA¹⁰ 16/02/1922 | FEDECO¹¹ 07/04/1934¹² | CAFER¹³ 5/10/1999 | FECHA DE FUNDACIÓN |
| Cooperativa Agrícola Lucienville Ltda. Basavilbaso | X | X | | 12/08/1900 |
| La Agrícola Regional Coop. Ltda. Crespo | X | X | | 29/04/1910 |
| Cooperativa Agrícola Unión Regional Ltda. Gral. Ramírez | X | X | | 17/09/1931 |
| Cooperativa Agrícola Mixta La Protectora Ltda. Gral. Galarza | | X | X | 17/09/1932 |
| Cooperativa Agropecuaria El Progreso Ltda. Lucas González | X | X | | 10/07/1944 |
| Cooperativa Federal Agrícola Ganad. De Diamante Ltda. | X | X | | 15/09/1946 |
| Cooperativa Federal Agrícola Ganadera de Urdinarráin Ltda. | | | X | 10/10/1947 |
| Cooperativa Agropecuaria La Paz Ltda. | | X | X | 9/09/1950 |
| Cooperativa San Martín de Los Charrúas Ltda. | | | X | 6/07/1951 |
| Coop. Ganad. El Pronunciamiento Ltda. Basavilbaso | X | X | | 22/09/1951 |
| Coop. Arroceros De San Salvador Ltda. San Salvador | X | X | | 4/03/1952 |
| Coop. La Ganadera Gral. Ramírez Ltda. | X | X | | 15/05/1952 |
| Cooperativa Arroceros de Villaguay | X | | | 15/07/1952 |
| Cooperativa Agropecuaria Ganadera León Sola Ltda. | | | X | 1/08/1952 |
| Cooperativa Arroceros de Gualaguaychú Ltda. | | | X | 1/03/1953 |
| Cooperativa Agrícola Ganadera Aranguren Ltda. | | X | X | 20/06/1953 |
| Cooperativa de Servicios Públicos Gral. José de San Martín Ltda. Seguí | X | X | X | 8/03/1969 |
| Cooperativa Arroceros de Villa Elisa | | | X | 29/01/1974 |

⁹ Fuente: Tabla de elaboración propia con información de las cooperativas.

¹⁰ ACA – Asociación de Cooperativas Argentinas.

¹¹ FEDECO – Federación Entrerriana de Cooperativas.

¹² Fecha de la primera acta.

¹³ CAFER – Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos.

1.6. Algunos antecedentes de trabajos en cooperativas de Entre Ríos

En los años 2003 y 2006, se reanalizaron encuestas con los profesionales de la agronomía de las cooperativas asociadas a CAFER con la finalidad de indagar el accionar de los ingenieros agrónomos

El trabajo se realizó en el marco de un convenio entre CAFER, INTA, AFA¹⁴ y FAA¹⁵, en las jornadas periódicas de capacitación e intercambio donde participan los ingenieros agrónomos de las diferentes cooperativas asociadas.

En las encuestas, se les pidió que expresaran en porcentaje las siguientes actividades que realizan en sus cooperativas:

- % destinados a la atención de productores en la oficina
- % destinados a la atención de productores en el campo
- % destinado al monitoreo (especialmente en el cultivo de soja)
- % destinado a actividades vinculadas con la verificación, regulación y mantenimiento de la pulverizadora
- % destinado a tareas en la producción de semillas para la cooperativa
- % destinado a actividades vinculadas al seguro solidario¹⁶
- % destinado a su capacitación personal, asistencia a charlas o jornadas
- % que ocupa en el asesoramiento de grupos de productores o jóvenes
- % ventas de productos
- % destinado a charlas a productores y
- % participación en el consejo de la cooperativa

Además, se dejaba abierta a otras posibilidades no mencionadas en la encuesta y que cada profesional quisiera agregar.

Los resultados de la distribución en porcentaje de las actividades de los de las cooperativas en los dos años, señalan que el 60% del tiempo está ocupado por las siguientes actividades:

- asesoramiento puntual en oficina (16% y 19%)
- asesoramiento a campo (15% y 17%)
- monitoreo de cultivos (28% y 24%)

¹⁴ AFA – Agricultores Federados Argentinos.

¹⁵ FAA – Federación Agraria Argentina.

¹⁶ Fondo solidario de las cooperativas vinculadas a CAFER con el fin de minimizar los riesgos climáticos.

Por otra parte, todo lo que podría relacionarse con actividades de capacitación, charlas destinadas a grupos de jóvenes y productores (en el primer año 0% y en el segundo ocupa el 1%).

Lo que aumenta es la capacitación del 5% al 9% fundamentalmente por la participación en las actividades desarrolladas para los Ingenieros Agrónomos desde CAFER. Además en la segunda encuesta, los profesionales incorporan dos actividades que no eran parte de la primera encuesta y que son: gestión de compras y coordinación del departamento técnico. Estas dos actividades los ingenieros agrónomos solo la realizan en dos de las cooperativas asociadas a CAFER.

De las encuestas señalan, que el rol del profesional de la cooperativa está centrado en responder demandas de los productores en la oficina y a campo; ser responsable de las pulverizaciones, de la compra y venta de insumos; dirigir el semillero y monitorear los campos de los productores asociados principalmente en soja.

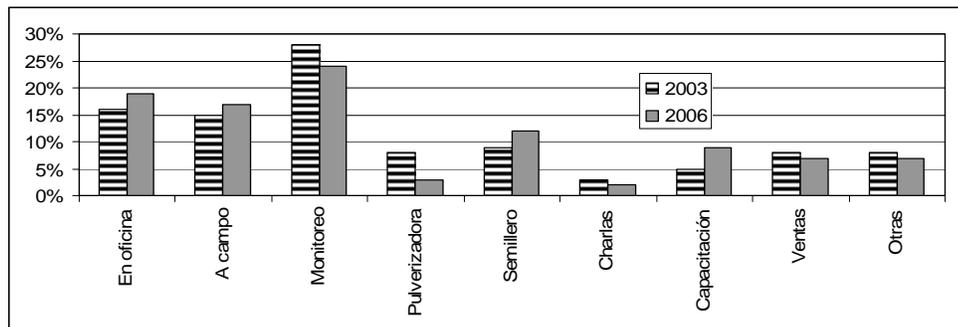


FIGURA N° 2 Gráficos de las actividades que desempeñan los Ing. Agr. de las cooperativas. Años 2003 y 2006. Elaboración propia.

Otro trabajo¹⁷ que aporta información sobre la mirada cooperativa a través de los cooperativistas, se realizó el 4 de julio de 1992 en la ciudad de General Ramírez con la participación de 24 cooperativas de diferentes tipos como agropecuarias, tamberas, de crédito, de seguros, de turismo, de salud, eléctricas, de agua y de federaciones provinciales y nacionales.

El encuentro cooperativo fue organizado por la Federación Entrerriana de Cooperativas con la colaboración de la Dirección de Cooperativas y Mutuales de Entre Ríos (actualmente Instituto de Promoción Cooperativas y Mutuales de Entre Ríos), con la finalidad de realizar un diagnóstico participativo con los principales actores del cooperativismo de la provincia en el marco de una estrategia conjunta hacia el Mercosur.

El trabajo fue desarrollado con metodología participativa en siete grupos de acuerdo con los diferentes roles en la cooperativa. Las comisiones estuvieron integradas por: ingenieros agrónomos; gerentes y

¹⁷ Encuentro de 24 Cooperativas en General Ramírez, Entre Ríos. Documento de resultados de circulación interna.

funcionarios; encargados de educación y capacitación cooperativa; asesores contables, jurídicos e impositivos y tres grupos de consejeros y síndicos.

Los problemas surgidos de los talleres fueron presentados por las diferentes comisiones y analizados en distintos planos y se relacionan con demandas al gobierno, con estrategias del cooperativismo y otras orientadas al productor agropecuario. Partes más significativas de lo expresado de las conclusiones de la comisión integrada por ingenieros agrónomos, se destacan los siguientes puntos que se detallan a continuación:

El problema del individualismo a nivel productor, en donde cuesta compartir e integrarse; a pesar de que se observan indicios y hay ejemplos de un cambio de mentalidad.

Falta de conciencia cooperativa, de pertenencia al movimiento cooperativo que se acentuó a partir de la década del 70.

Poco acercamiento a nivel cooperativas, lo que se visualiza en una competencia perjudicante entre cooperativas, y poco intercambio de información.

La falta de preocupación por la capacitación y educación a nivel consejeros, empleados, técnicos, juventudes, dentro de la cooperativa.

A nivel de la dirigencia, poca participación en la vida de la cooperativa. También se ve en la dirigencia actual la urgencia de solucionar solo los problemas coyunturales, dándole poca importancia a la planificación, fijando metas y objetivos de largo alcance. También se observa en algunos casos, una dirigencia poca compenetrada y representativa dentro del movimiento.

Falta de acercamiento entre el técnico y el Consejero de Administración. También en muchos casos falta de definición de roles del técnico dentro de la cooperativa.

Falta de relación entre técnico de cooperativas y asimismo entre éstos con otras instituciones: INTA, Facultad, Gobierno, etc.

Falta de compenetración de los técnicos con la idea cooperativa.

De la comisión integrada por gerentes y funcionarios se destacan:

Falta una integración efectiva.

Faltan recursos humanos en las entidades suficientes y capaces.

Falta educación cooperativa a nivel de la familia asociada.

Falta de inserción del movimiento cooperativo en los poderes de decisión, por omisión del cooperativismo.

Por su parte, los consejeros y síndicos señalaron, entre otros, lo siguiente:

Se propone un cambio de actitud y de mentalidad en la dirigencia cooperativa y en el asociado en cuanto a la forma de actuar en el cooperativismo. Estas entidades por su forma de organización legal, no se encuentran en la misma situación que un comerciante particular. Por lo mismo, las cooperativas deberán unirse para realizar compras comunitarias y fundamentalmente los asociados deberán recabar información suficiente a fin de tender a obtener productos primarios que puedan ser fácilmente comercializados por su cooperativa, atendiendo a la mayor demanda que pueda existir sobre un producto en particular”.

Incentivar al asociado y asesorarlo para que su establecimiento encare algún microemprendimiento o alternativa de producción, para mantener unida a la familia en el campo y sea ayuda económica.

Distribuir los buenos resultados al asociado, mediante el adoctrinamiento a través de reuniones zonales y agrupamiento de los jóvenes y el buen servicio.

Se recomienda una mayor comunicación entre la conducción y los asociados de las cooperativas y de éstas entre sí, con vistas a una dinámica permanente de educación, capacitación e integración.

El encuentro estaba direccionado a desarrollar una estrategia conjunta del cooperativismo con una mirada hacia la integración con el Mercosur y la mayoría de las conclusiones planteadas responden más a actividades concretas, o problemas relacionados con el contexto. Por ello, en el presente trabajo solo se transcribieron aquellos puntos que se han mantenido en el tiempo y que continúan reflejando el pensamiento de los cooperativistas.

1.7. Las cooperativas y el Ingeniero Agrónomo

La incorporación de profesionales de la Ingeniería Agronómica en las cooperativas de Entre Ríos comenzó en la década de 1970, con la finalidad de cumplir diferentes actividades. El primer antecedente se registra en CAUR (Cooperativa Agrícola Unión Regional de Ramírez), en el año 1974¹⁸, donde es contratado un ingeniero agrónomo con la finalidad de atender la producción de semillas que multiplicaba la cooperativa y asistir técnicamente a los productores asociados.

Con el advenimiento de los Agro Servicios, las cooperativas le sumaron al acopio, la venta de agro insumos y los servicios de pulverización de cultivos. Los profesionales ocuparon un espacio en la selección y venta de los productos; en la evaluación de los lotes destinados a los cultivos; en la formulación de las mezclas para utilizar en las pulverizadoras y en la asistencia a productores en la oficina técnica de la cooperativa y en el campo.

(Según Carricart 2010)

El extensionista de cooperativas tiene una función relativamente nueva en estas organizaciones. En el desempeño de sus tareas específicas comenzó trabajando como director técnico de los semilleros cooperativos, tuvo la conducción de la sección agronomía donde se expenden agroquímicos y fertilizantes, y comenzó con una tarea de asesoramiento a los socios productores sobre aspectos técnico-productivos, generalmente para resolver problemas de índole puntual.

En la década de los años '80, se promovió el sistema grupal dentro de las cooperativas, tomando el modelo de los Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria o grupos CREA¹⁹, especialmente en el sector lechero donde SanCor, según Muani J. y Bonetto L. (1994): "... se promueve la formación de grupos de 10 a 12 productores, a los que les subsidiaba el costo del profesional en for-

¹⁸ Investigación propia de entrevistas a Gerentes de la Cooperativas.

¹⁹ Grupos CREA: Pablo Hary fundó en el año 1957, junto con un grupo de amigos y vecinos, el primer Consorcio Regional de Experimentación Agrícola -CREA Henderson Daireaux- Allí se asentaron las bases de lo que sería una Asociación civil sin fines de lucro fundada en el año 1960 y que está integrada y dirigida por productores agropecuarios, cuyo objetivo es promover el desarrollo integral del empresario agropecuario con el fin de lograr empresas rentables y sustentables en el tiempo, además de probar y transferir tecnologías al medio, para contribuir con el sector y el país. <http://www.crea.org.ar/index.php/que-es-crea>

ma decreciente durante 4 años. De esta manera, se conformaron hasta mediados de la década de los '80, unos 120 Grupos de Asesoramiento Integral Cooperativo (GAICO)”

En la provincia de Entre Ríos, las cooperativas tamberas COTAPA²⁰ y COTAGU.²¹, utilizan la misma metodología, según palabras de Muani J. y Bonetto L. (1994): *“Un esquema muy similar fue adoptado por la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) al crear el Servicio de Extensión Cooperativo (SECOOP), constituyendo en la década del '80 unos 130 núcleos de Acción Cooperativa de Extensión Rural (ACER)”*

En la década de los 90 fue disminuyendo la promoción de grupos por parte de las cooperativas en la provincia. Muchos de los grupos se integraron al Programa “Cambio Rural” impulsado por el INTA y otros finalizaron sus actividades.

En el 2000 las cooperativas jerarquizaron la asistencia individual sobre la grupal y profundizaron actividades de monitoreo y seguimiento de los cultivos, control integrado de plagas, regencia de los equipos de pulverización, dirección técnica de semilleros para la multiplicación de semillas, asistencia técnica a la cooperativa para la compra de insumos y asistencia técnica a los productores de acuerdo con sus demandas. En muchas cooperativas, el ingeniero también se encargó del asesoramiento personal y del seguimiento de gestión técnico económico, de los productores con mayores dificultades para reducir las deudas con la cooperativa.

En definitiva, el rol del Ingeniero en la última década se fue complejizando a múltiples tareas y según Erbetta (2010) en Carricart (2010)

“el profesional se encuentra en el centro de un sin número de tensiones que le exige por un lado alternancia de roles. Lo que define este rol es la propia realidad o lo que podríamos decir “la situación”. Un día podremos ser mas tecnólogos, otro más mercado técnico, otro más antropólogo y en algunas ocasiones hasta psicólogo o sociólogo; a veces se podrá ser más participativo y escuchar más, otra nos demandara que “nos juguemos” y entonces deberemos opinar más y quizás hasta se nos solicite orientar una decisión”. Cómo una forma testimonial de identidad de estos profesionales se rescata lo que sostuvo uno de ellos cuando se le pregunta ¿Qué nombre le da a su empleo? “Apagador de incendios, inventario de la cooperativa, psicólogo, lo que sea, soy un comodín”

Pareciera, que desde la mirada de los productores de las Cooperativas, se ha predeterminado un rol del Ingeniero como un profesional con conocimientos actualizados de los insumos y las tecnologías, que puede guiarlos en una mejor toma de decisión en la protección de sus cultivos, o desde la mirada de la gerencia, que se preocupa por el seguimiento de aquellos productores endeudados que llevan a préstamo los insumos de la cooperativa, para que los puedan devolver en su totalidad.

Esta “representación social” del accionar del ingeniero de la cooperativa que no se consideraría muy diferente del rol del profesional de una empresa privada de acopio y servicios, orientadas a la asisten-

²⁰ COTAPA - Cooperativa de Tamberos Paraná.

²¹ COTAGU – Cooperativa de Tamberos de Gualaguaychú.

cia y al seguimiento con mayor o menor énfasis en la venta de productos, es la síntesis del trabajo histórico de los ingenieros agrónomos de las cooperativas, que debería ponerse en debate.

En la década de los '90, la fuerte influencia de lo privado sobre lo público, cuestionó al cooperativismo como una empresa poco eficiente y puso en dudas el modelo cooperativista histórico, que para sortear la crisis, creyó como necesarias las herramientas de las empresas no cooperativistas.

Este paradigma de parecerse a una empresa no cooperativa, ha fortalecido el rol profesional de asistente y lo ha predestinado a cumplir tareas de compra y venta de insumos, dirección técnica del semillero, regente de la máquina pulverizadora, monitorear cultivos de los asociados y clientes y de responder a las demandas técnicas de los productores sobre la aplicación de productos.

El pensamiento de que los productores exitosos abandonan la cooperativa y que solo quedan los endeudados o aquellos que no tienen escala suficiente para poder producir, se renueva con la idea de brindar más y mejores condiciones a los productores “grandes” que no están asociados a la cooperativa para que entreguen su producción.

Estas estrategias comerciales y coyunturales están cada vez más alejadas de los ideales de la cooperación y no existen miradas a mediano o largo plazo que involucren a los pequeños asociados que no pueden seguir apostando a la agricultura tradicional por no tener escala ni recursos suficientes.

Pero, lo más significativo ha sido observar a través del tiempo, lo que he dado en llamar una suerte de “escasa voluntad o decisión” de los profesionales para influir en la visión de los funcionarios de las cooperativas para extender el concepto del rol del ingeniero asistente al de asesor o de agente de desarrollo. Esto contribuyó a ampliar la estrategia de intervención de las cooperativas.

1.8. Planteo del Problema

Lattuada, M y Neiman, G. (2005), expresan que:

“Las cooperativas agropecuarias en Argentina han constituido históricamente el más poderoso y representativo ejemplo de asociaciones no reivindicativas (o económicas), en especial para quienes integran el segmento de los pequeños y medianos productores. No obstante, en la década de los '90, el número de asociados y de cooperativas disminuyó significativamente como consecuencia del proceso de crisis y concentración que afectó a los productores agropecuarios, de la debilidad financiera de muchas de sus entidades de primer grado, de las mayores exigencias de competitividad en el comercio y la transformación de granos, y de las deficiencias gerenciales gerenciales y de gestión que se hicieron evidentes ante el nuevo contexto económico, cuando la inflación y las devaluaciones dejaron de encubrirlas”(pag. 81) .

Este proceso en la agricultura Argentina, a partir de los últimos años de la década del 90 años, además de producir cambios significativos en el área sembrada, la producción, los rendimientos y la combinación de cultivos, incorporó nuevas formas de organización a nivel de los procesos productivos y estrategias de comercialización de insumos y productos.

El gran desarrollo de la agricultura, especialmente del cultivo de soja que, potenciado por los precios internacionales y la innovación tecnológica ha favorecido un proceso de concentración por el incremento en la escala de algunos productores, generó mayor competencia por la tierra entre los arrendatarios y como consecuencia, provocó un aumento en los arrendamientos de los campos, que perjudican a los productores de menor escala y a los que desarrollan otras actividades como el tambo y la ganadería, ya que independientemente de la actividad, los contratos se acuerdan en valor soja.

Las cooperativas agropecuarias que acompañaron el desarrollo de la actividad en la provincia y que tuvieron buenos y malos momentos en la historia, en los últimos años, se han visto directamente perjudicadas por la llegada de otros actores a su área de influencia, que desarrollan todos los eslabones de la actividad en forma independiente y ocupan espacios que antes utilizaban los asociados.

Tradicionalmente, los productores que se retiraban de la actividad productiva, por falta de escala, envejecimiento de sus herramientas o diferentes causas, continuaban asociados a las cooperativas y arrendaban sus tierras a otros asociados en forma porcentual. Al cosechar el cultivo, la cooperativa acopiaba en cuentas separadas de acuerdo con lo que le correspondía a cada uno. De esta forma, ambos seguían participando en el negocio de la cooperativa y la mayoría de los recursos quedaban en el lugar.

Con la presencia de nuevos actores, según un trabajo del Centro Regional del INTA de Entre Ríos (2012)

Se produjo un crecimiento notable de la producción de cereales y oleaginosas, especialmente de soja, la cual ha sido en gran medida vector de nuevas formas de gestión del proceso productivo por parte de nuevos actores agrarios. Algunos de los actores emergentes de este proceso ya estaban presentes en el agro entrerriano sólo que han modificado su lógica empresarial, mientras que otros tienen origen extraprovincial, atraídos por el bajo precio relativo de los arrendamientos y la posibilidad de acceder al alquiler de importantes superficies.

Los productores más dinámicos, innovadores y con mayores recursos financieros pudieron quedar en el sistema productivo, en tanto los productores más endeudados o con mayor fragilidad productiva debieron abandonar sus campos, dejando los mismos en alquiler (o en venta).

El nuevo modelo organizacional se estructura en torno al concepto de "gestión de activos productivos", en donde el objetivo o la costumbre no es poseer tierra sino gestionar diferentes factores de producción y combinarlos de manera tal que permita producir optimizando la rentabilidad de cada recurso (tierra, capital, trabajo, tecnología) y el menor nivel de costos fijos posibles.

Estos nuevos actores, muchos de ellos de otras provincias, comenzaron a competir pagando en efectivo y por adelantado y desplazaron a los productores tradicionales a quienes les arrendaban sus tierras por porcentaje.

Los nuevos productores con mayor escala y recursos, comercializan en forma directa su cosecha, la que dejó de ser parte del negocio de la cooperativa, del territorio y en muchos casos también de la provincia.

Tal realidad, compromete a los productores vinculados con las cooperativas, que en su gran mayoría carecen de escala suficiente para enfrentar esta amenaza.

En un contexto donde los EAPs continúan disminuyendo, donde se reduce el número de cooperativas agropecuarias y donde la estrategia agrícola pareciera continuar apostando al cultivo de soja es previsible pensar que el futuro será la profundización de la actual realidad.

Ante este escenario, parecería que el cooperativismo mantiene el debate entre dos discursos. (Lattuada y Renold, 2004)

- un modelo con énfasis en la rentabilidad semejante al de una empresa no cooperativa,
- otro modelo que propone volver a las raíces de la participación y la solidaridad

Por un lado pensando en captar “nuevos socios” con mayor potencial de acopio mediante el ofrecimiento de mayores servicios. Pero también intentando mejorar el grado de consecuencia de sus asociados y clientes a la hora de entregar su cosecha.

En definitiva, las estrategias que deberían afrontar las cooperativas deben ser abordadas desde una mirada económica y productiva dependiendo de la mayor eficiencia y flexibilidad en las tomas de decisiones o involucrado con mayor participación a sus asociados, fortaleciendo el capital social y la identificación con el cooperativismo.

En esos escenarios también debería analizarse el rol del ingeniero agrónomo ya que tiene la posibilidad de interactuar entre los productores asociados, los consejeros y la gerencia y puede aportar una mirada interna y externa de la cooperativa. O su función no está cuestionada y ante cualquier cambio de estrategia debería continuar con las tareas que desarrolla en la actualidad.

Se desconocen los roles que visualizan y asignan las cooperativas para el desempeño de los ingenieros agrónomos en relación con sus asociados. Si son elegidos de acuerdo a características pres establecidas o a necesidades coyunturales. Si deben llevar un plan de actividades o responder a las demandas.

A partir del problema formulado se desprende una pregunta central para la investigación: ¿Qué significado se atribuye en la organización cooperativa al rol de los ingenieros agrónomos?

1.9. Objetivo General

Comprender las políticas institucionales con relación a las estrategias de los servicios de extensión y asistencia técnica en el sistema cooperativo entrerriano.

1.10. Objetivos Específicos

- Identificar el rol de los ingenieros agrónomos en las cooperativas.
- Conocer las estrategias y las prácticas que caracterizan los sistemas de asistencia técnica.
- Proponer estrategias de intervención dirigidas a la mayoría de los asociados.
- Brindar espacios de participación que fortalezcan el crecimiento del capital social en el sistema cooperativo entrerriano.
- Aportar conocimiento a los consejeros y funcionarios de las cooperativas que les permitan tomar decisiones con un enfoque más amplio que el económico.

1.11. Preguntas de investigación

1. ¿Cómo se instituye el rol del ingeniero agrónomo en las cooperativas?
2. ¿Cuáles son las prácticas de vinculación con los asociados? ¿se diferencian de las impulsadas por las empresas con fines de lucro?
3. ¿Hay un desajuste entre el modelo teórico y la práctica del sistema de extensión y asistencia técnica?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Los Modelos de Desarrollo y el Cooperativismo

El cooperativismo surge en el marco histórico del desarrollo de la técnica y del capitalismo denominado “Revolución Industrial” para dar respuesta a los sectores más modestos y perjudicados por los efectos de la concentración y la expansión de la industria, el comercio y las finanzas que traían aparejado la desocupación, la disminución de los salarios, la explotación del trabajo infantil y el desarrollo de la usura. (IDELCOOP 1983).

En nuestro país, el nacimiento del cooperativismo agrario, se relaciona con la expansión de la frontera agrícola, la concentración y revalorización de la tierra, y la progresiva demanda de alimentos desde Europa que vive una etapa de creciente urbanización acelerada por la Revolución Industrial, en un contexto de fuerte explotación, desamparo y necesidades de los agricultores y sus familias. (Salminis J., 2010).

La Argentina, a partir de 1880, configura el modelo “agroexportador” basado en la exportación de materias primas, etapa que coincide con las primeras experiencias del cooperativismo en el país.

Para Rapoport M. y Colombo H. (2007), a partir de 1880 y hasta 1976 se pueden establecer tres etapas: **La agroexportadora** de (1880-1930); **La industrialización**, (1930-1976); y **El modelo rentístico financiero** (a partir 1976).

Según los autores la etapa agroexportadora

... comienza en los años 80 pero tiene elementos precursores en las décadas del 60 y 70, la Argentina disponía potencialmente de grandes recursos naturales, pero debía traer del exterior los capitales y la mano de obra necesarios para instalar el sistema de transportes, especialmente el ferroviario, y la infraestructura portuaria y urbana, y modernizar la agricultura y la ganadería...

...Hacia 1880 existe una división internacional de trabajo hegemonizada por la potencia industrial de la época y la más importante proveedora de capitales y manufacturas: Gran Bretaña. Pero se trata de una situación peculiar. El Reino Unido estaba en esa época en el cenit de su apogeo pero también en lo que constituía el comienzo de una larga decadencia. En 1873 se produce una crisis a nivel mundial, dando inicio al período denominado la Gran Depresión, que va a durar hasta 1896 y afecta particularmente el poder hegemónico británico Rapoport M. y Colombo H. (2007) (pág.2)

En este periodo según los citados autores, la situación argentina si se la compara con Australia y Canadá tuvo diferencias en la tenencia de la tierra y dio lugar a la conformación de una matriz cultural que se transmitió, de una u otra forma, al resto de la sociedad en especial a los sectores medios.

...La poderosa elite que gobernaba el país tenía como principales características una cultura fuertemente rentística (sus principales ingresos provenían de la renta de la tierra); una conducta en el poder antidemocrática, basada en la marginación de gran parte de la ciudadanía, la corrupción y el fraude electoral; y una visión del mundo dependiente Rapoport M. y Colombo H. (2007) (pág.4)

La etapa de Industrialización, comienza en 1929 con la mayor crisis que padeció el capitalismo y que constituyó el comienzo de un período de depresión económica mundial que afectó a nuestro país por la caída de la producción industrial, la contracción de los mercados internacionales y una disminución de la demanda de materias primas.

Argentina,

... “que tenía una economía abierta al mundo, sufrió de lleno ese impacto con una severa caída de sus exportaciones y un amplio déficit en su balanza comercial, al no poder prescindir de la importaciones de bienes industriales y de muchos bienes de consumo masivo.

... El proceso de sustitución de importaciones, que proyectó al sector industrial por sobre el agropecuario e inició una nueva etapa en la historia económica argentina, fue así en gran parte producto de la necesidad y no de la voluntad política: había que hacer frente a la crisis económica mundial que afectaba al país. Report M. y Colombo H.(2007) (pág.5)

Hasta este momento, la industria había crecido al compás del resto de la economía subordinada al esquema agroexportador, pero a partir de los años 30 se convertiría en uno de los sectores impulsores del crecimiento económico, facilitado por una importante transformación en la estructura de la producción, que aceleró el proceso de sustitución de importaciones. Los rubros más dinámicos fueron las actividades relacionadas con insumos locales (especialmente los textiles) y la metalurgia liviana.

Según Cardoso F.y Faletto E.(1977)

En América latina, después de la crisis de 1929, hasta en países de tradición económica “liberal” como Argentina, comenzaron a fortalecerse los instrumentos de acción del poder público como un medio de defender la economía exportadora. El paso siguiente consistiría en la creación de instituciones públicas para fomentar el desarrollo según las nuevas ideas y lograr una redefinición de las expectativas y del comportamiento entre los encargados de tales decisiones en el aparato estatal.

..El fortalecimiento y la modernización del estado parecían los instrumentos necesarios para lograr una política de desarrollo efectiva y eficaz. Tanto fue así que los economistas latinoamericanos tuvieron que realzar el aspecto político de sus planteamientos, volviendo conceptualmente a la “economía política”. El supuesto general implícito en esa concepción era que las bases históricas de la situación latinoamericana apuntaban hacia un tipo de desarrollo eminentemente nacional. De ahí que se tratase de fortalecer el mercado interno y, a la vez, de organizar los centros nacionales Cardoso F.y Faletto E.(pag.6)

2.2. Antecedentes del Desarrollo

El concepto de desarrollo surge al finalizar la segunda guerra mundial con la finalidad de recuperar económicamente a Europa y de la necesidad de abordar los problemas socioeconómicos surgidos por la descolonización de los países dependientes de los grandes imperios ultramarinos. (Calderón Vázquez F., 2008)

Así, queda explícito en el discurso inaugural del Presidente de EE.UU Harry Truman en 1949:

..... debemos embarcarnos en un programa nuevo y audaz para la fabricación de los beneficios de nuestros avances científicos y el progreso industrial disponibles para la mejora y el crecimiento de las áreas subdesarrolladas.

..... Creo que debemos poner a disposición de los pueblos amantes de la paz los beneficios de nuestro almacén de conocimientos técnicos con el fin de ayudarles a realizar sus aspiraciones a una vida mejor. Y, en cooperación con otras naciones, debemos fomentar la inversión de capital en las áreas que necesitan desarrollo". (Valcárcel, Marcel, 2007) (pag.6)

Según Calderón Vázquez F. (2008)

El Mensaje del presidente Truman contenía los elementos básicos de lo que posteriormente se consideraría la primera gran teoría del desarrollo "moderno", la denominada Teoría de la Modernización. Según Truman, el crecimiento económico, entendido como simbiosis de la producción industrial y de la innovación tecnológica es el eje central del proceso de desarrollo, que en las coordenadas de tales teorías es sinónimo de crecimiento económico (Calderón Vázquez F., 2008) (pág.15)

La Teoría de la dependencia tiene su origen en la CEPAL (Comisión Económica para América Latina). Para este pensamiento, el subdesarrollo es el resultado de la injusta división internacional del trabajo derivada del proceso histórico centro-periferia, donde la economía industrial tiende a concentrarse en algunos países y en otros permanece ausente o en grado mínimo, reduciéndolos a ser meros proveedores de materias primas que serán procesadas o consumidas por el centro. (Calderón Vázquez F., 2008).

Según Demo C.(2000), el supuesto que llevó a los países desarrollados a impulsar la transferencia de tecnología a los subdesarrollados se centró en la producción primaria y fue impulsada por numerosos organismos del gobierno y organismos no gubernamentales como fundaciones y bancos. Producto de estas influencias se difundieron en América Latina numerosos Institutos de Investigación y extensión como el INTA.

Además, Demo C. (2000), citando a Ehlers Eduardo (1996), dice que:

...la tecnología exportada en posguerra tenía una fuerte raigambre en subproductos de la industria militar desarrollada bajo la guerra o en reciclaje de la misma. Así reciclaron las fábricas de tanques de guerra y móviles militares en tractores y máquinas de riego, las fábricas de nitratos para explosivos a fertilizantes nitrogenados y las armas químicas a insecticidas y herbicidas (Demo C., 2000)

Otro impulso a la transferencia de tecnología desde los países desarrollados a los subdesarrollados fue en 1962, la denominada *Alianza para el Progreso*.

Según la Oficina de Programas de Información Internacional del Departamento de Estado de Estados Unidos en el artículo: *Alianza para el Progreso y su legado* (2011):

"Cuando el presidente John F. Kennedy puso en marcha un ambicioso programa de ayuda exterior, conocido como la Alianza para el Progreso, lo propuso como un plan de diez años para ayudar a "construir un hemisferio en el que todos los hombres puedan tener la esperanza de un estándar de vida apropiado, en el que todos puedan vivir su vida con dignidad y libertad.

... La iniciativa establecida en 1961 planteaba amplias reformas sociales y económicas, inclusive políticas impositivas más igualitarias, distribución de ingresos y reforma agraria, con el objeto de acelerar el desarrollo y lograr sociedades más justas en todo el Hemisferio Occidental. Kennedy le dio alta prioridad al compromiso de Estados Unidos con América Latina, al reconocer que las luchas de la región contra la pobreza y el analfabetismo podían poner en riesgo a las instituciones democráticas. Así también, con la Guerra

Fría en sus momentos más intensos, Kennedy estaba decidido a limitar la influencia del régimen comunista de Cuba en la región.

... El programa tomó impulso en agosto de 1961, durante una reunión en Punta del Este, Uruguay, donde los representantes de Estados Unidos y de todos los países de América Latina, con excepción de Cuba, dieron su apoyo a una carta para impulsar la reforma agraria e impositiva, la gobernabilidad democrática y la modernización económica.

... Sin embargo, poco después la alianza enfrentó obstáculos. Kennedy tuvo problemas para conseguir la aprobación del Congreso para financiar plenamente el programa, y las trabas burocráticas, tanto en Washington como en el resto del hemisferio, hicieron erráticos los avances”.

Para Rostow W.W. (1961), a las sociedades se las puede identificar dentro de sus dimensiones económicas en cinco categorías: la sociedad tradicional, las condiciones previas para el impulso inicial, el impulso inicial, la marcha hacia la madurez y la era del gran consumo en masas.

En sus estudios señala a Inglaterra, Francia, Estados Unidos, Alemania, Suecia, Japón, Canadá y Australia como sociedades de alto consumo en masa. Argentina, Turquía, México, China e India están en la etapa de impulso inicial. También da ejemplos de cómo se pueden acortar estos procesos señalando a Canadá y Australia como países que entraron al alto consumo en masa antes de alcanzar la madurez.

En la tabla siguiente, se sintetizan los enfoques y elementos definitorios del desarrollo en diferentes etapas de tiempo, según Calderón Vázquez F. (2008)

TABLA N° 4: *Principales paradigmas y enfoques teóricos sobre Desarrollo económico.*

| ENFOQUES | ELEMENTOS DEFINITORIOS |
|--|---|
| MODERNIZACIÓN (1945 – 1975) | Desarrollo y Crecimiento se consideran idénticos. Ciencia y tecnología aparecen como determinantes en la evolución social. Se entiende que todas las sociedades convergen hacia la modernidad. |
| DEPENDENCIA (1965 – 1985) | Enfasis en la explotación de los países del tercer mundo por el mundo desarrollado. Subdesarrollo como la otra cara de la moneda del desarrollo. Promueve la “desconexión” Se debe tratar de superar esa vinculación con el sistema mundial. |
| NECESIDADES BÁSICAS (1975 – 1990) | Reacción al predominio de los valores económicos. Prioridad en las necesidades básicas de la vida (salud, alimentación, vivienda y educación). |
| ENFOQUES LIBERALES (1977 – 1990) | Vuelta a las consideraciones económicas Reestructuración de las economías con medidas liberales. Aparición de los NICS (países de reciente industrialización) Disminución de la intervención gubernamental en la gestión económica. Promoción del mercado como vía de solución. |
| ENFOQUES GLOBALIZADORES (1990 – 2005) | Internalización de la producción. Nueva división internacional del trabajo. Expansión del sistema financiero internacional Influencia de las empresas transnacionales en el capitalismo postindustrial. |
| DESARROLLO SOSTENIBLE Y/O SUSTENTABLE (1980 – 2006) | Reinterpretación de la relaciones sociedad (cultura) – naturaleza. |
| DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL (1975 – 2006) | Territorio, recursos, personas, capital humano, capital social, e instituciones orientados a la generación de actividades económicas y generación de valor en el territorio. |
| DESARROLLO HUMANO (1990 – 2006) | Reconocimiento de múltiples dimensiones subjetivas e intersubjetivas de la condición humana y su importancia para una reinterpretación del desarrollo. |

Fuente: *Calderón Vázquez F.(2008)*

Enfoque del Desarrollo Humano de acuerdo con el planteo del mismo autor:

Dentro de las diversas corrientes de pensamiento que confluyen en el paradigma humanístico, habría que destacar con nombres propios a la teoría de la satisfacción de las necesidades básicas, el denominado desarrollo a escala humana, la corriente “no consumista” y, la más actual y reconocida mundialmente de las corrientes el denominado “desarrollo humano”. (Calderón Vázquez F., 2008)

Para Max Neef M., (1986):

Un Desarrollo a Escala Humana, orientado en gran medida hacia la satisfacción de las necesidades humanas, exige un nuevo modo de interpretar la realidad. Nos obliga a ver y a evaluar el mundo, las personas y sus procesos, de una manera distinta a la convencional. Del mismo modo, una teoría de las necesidades humanas para el desarrollo, debe entenderse justamente en esos términos: como una teoría para el desarrollo.

... El desafío consiste en que políticos, planificadores, promotores y, sobre todo, los actores del desarrollo sean capaces de manejar el enfoque de las necesidades humanas, para orientar sus acciones y aspiraciones. (Max Neef M. y otros, 1986) (pág.)

El desarrollo se refiere a las personas no a los objetos. El mejor proceso de desarrollo es el que mejore la calidad de vida de las personas. La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer las necesidades humanas fundamentales.

Según Max Neef M. y otros (1986):

Las necesidades humanas pueden desagregarse conforme a múltiples criterios, y las ciencias humanas ofrecen en este sentido una vasta y variada literatura. En este documento se combinan dos criterios posibles de desagregación: según categorías existenciales Y según categorías axiológicas. Esta combinación permite operar con una clasificación que incluye, por una parte, las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad, ambas categorías de necesidades pueden combinarse con la ayuda de una matriz. Max Neef M. y otros, (1986) (pág.26)

Según Streeten, (1986) en Calderón Vázquez F., (2008):

El objetivo de los esfuerzos a favor del desarrollo es proporcionar a todos los seres humanos la oportunidad de vivir una vida plena, la incumbencia fundamental del desarrollo son los seres humanos y sus necesidades. (pág.26)

El Enfoque del Desarrollo Ambientalista de acuerdo con el planteo de Calderón Vázquez F. (2008), comienza como un proceso de concientización ecológica mundial y de preocupación por la ecología, sancionado por eventos a gran escala como la “Cumbre de la Tierra” de Río, el controvertido Protocolo de Kyoto o la inquietud mundial por el “efecto invernadero”, o el avance de la desertificación. Así, confluyen corrientes de pensamiento como: el ecodesarrollo o el desarrollo sostenible:

Según la UICN; PNUMA; WWF (1980): "Estrategia mundial para la conservación", publicado por la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza el PNUMA y el WWF (World Wildlife Fund) en Calderón Vázquez F. (2008)

Una primera aproximación al concepto de sustainable development, define a éste como "el crecimiento económico que no vulnera los ecosistemas.(pag.42)

Por su parte, Sachs I. (1974) en (Calderón Vázquez F. 2008),: “ *considera que el desarrollo tiene una finalidad ética y social, por lo que el proceso de desarrollo debe tener muy en cuenta los aspectos ecológicos, culturales y territoriales. La eficacia debe entenderse en términos macrosociales y no en términos exclusivamente macroeconómicos.*”.

La Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987) en (Calderón Vázquez F. 2008), define al desarrollo sostenible como: “*Un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades*” (pag.42)

Según F.J Calderón Vázquez (2008), desde el enfoque territorial del desarrollo sostiene que :

...el desarrollo endógeno se refiere, al proceso de desarrollo generado desde el interior de las comunidades o territorios, a partir de la dotación de recursos y capacidades (físicas, humanas, institucionales, tecnológicas y sociales) existentes en un contexto territorial determinado.

El desarrollo endógeno se ha planteado históricamente en contraposición con el desarrollo exógeno, es decir, el que viene de fuera, sustentado por fuerzas exteriores a la comunidad y sobre el que la comunidad carece de poder de acción y decisión. Los procesos exógenos normalmente están vinculados a la concurrencia de flujos de inversión extranjera o a la implantación de establecimientos fabriles, industrias o empresas extranjeras en el territorio, haciendo que se incremente el volumen de actividad económica sobre el mismo, pero tendiendo a situar a éste en una posición de dependencia con respecto al capital foráneo, si el volumen de su inversión fuera demasiado significativo en el conjunto de la economía. (pag.31)

Por otro lado, Borja y Castells (1997) en Calderón Vázquez F. (2008) argumenta que:

No debemos pasar por alto el hecho de que el paradigma del desarrollo endógeno se ha considerado una estrategia de respuesta de los territorios frente a los desafíos planteados por los procesos globalizadores, poco controlables. (pág.37)

Para Manzanal M. (1999), el periodo del neoliberalismo en la Argentina, profundizó la desvinculación del Estado en sus roles tradicionales de promotor del desarrollo y garante de la igualdad de oportunidades (en educación, salud y vivienda). Así lo expresa:

El origen de este proceso desarticulador de la economía nacional debe buscarse en la generación de una abultada deuda pública externa, que justificó la implementación de las medidas de ajuste macroeconómico diseñadas para afrontar su financiamiento. Y fue a través de la globalización que se logró la legitimación del ajuste a escala global. Pero, implementar las acciones y propuestas resultantes de los Consensos de Washington²² de los años ochenta, que posible también por la falta de autonomía de los gobiernos nacionales. Porque las privatizaciones y las desregulaciones fueron el antecedente de un proceso de concentración a gran escala, favor del gran capital, especialmente extranjero (el que, en general, se asoció con importantes grupos representativos de la élite empresaria nacional, en buena medida para aprovechar sus relaciones y vínculos con el poder político). (Manzanal M., 1999) (pág. 3)

Para Manzanal y otros (2011):

Las propuestas de desarrollo territorial rural que dominan en el ámbito de las políticas públicas de América Latina y en particular en los países del Cono Sur presentan numerosas contradicciones; entre ellas la explícita intención de que estas políticas deben surgir, diseñarse y definirse desde los actores y ámbitos locales, es decir de "abajo hacia arriba". Lo cual es tan solo una intención discursiva que no condice con las prácticas dominantes. Pues el devenir de los procesos socioeconómicos globales avanza y transforma los territorios sin detenerse en identificar, ni atender los intereses de los habitantes locales. Y los resultados se expresan en notorios contrastes sociales y económicos, que afectan muy diferencialmente a los actores involucrados. Así, mientras algunos pocos se benefician con la expansión acelerada de ciertos cultivos (como la soja transgénica) muchos otros se perjudican con la pérdida de diversidad, con la expulsión de familias y productores, con el abandono de actividades tradicionales, con la contaminación ambiental resultante de las nuevas prácticas. Manzanal y otros (2011)

Según Lopez de Souza (1995), citado por Manzanal M.(2009), considera que la idea de autonomía está en la base del concepto de desarrollo. Y lo define como:

el proceso de autoinstitución de la sociedad rumbo a más libertad y menos desigualdad (...) Una sociedad autónoma es aquella que logra defender y gestionar libremente su territorio, catalizador de una identidad cultural y al mismo tiempo contenedor de recursos, recursos cuya accesibilidad se da, potencialmente, de manera igual para todos (...) El proyecto de autonomía presupone también la libertad para instalar la cuestión del desarrollo, o sea, de la transformación y de la autocrítica, en la dirección de una justicia social cada vez mayor, de modo propio, singular.

²² En los Consensos de Washington se formularon las recomendaciones y lineamientos de las políticas de ajuste neoliberal (centradas en las privatizaciones, la desregulación y la liberalización de los mercados). Estas recomendaciones fueron diseñadas por los organismos internacionales con sede en Washington y aplicadas posteriormente por distintos gobiernos nacionales latinoamericanos con la colaboración y el apoyo financiero de esos mismos organismos.

2.3. La acción colectiva y el cooperativismo.

Según Lattuada M. (2006) la acción colectiva, estudia los procesos de las tomas de decisiones de las políticas, respecto a la distribución de los bienes públicos, en contextos de democracia. Alford y Friedland (1991) han construido tres perspectivas teóricas: pluralista, dirigencial (o corporatista) y clasista. En ellas se distinguen tres niveles de análisis: individual, organizacional y estructural.

Para estos autores la corriente pluralista está relacionada con el funcionamiento del sistema democrático y capitalista de Estados Unidos. Estas teorías de grupos de interés o de presión que integran los grupos pluralistas sostienen que “donde existen intereses comunes, existirán individuos que se identifiquen y organicen para defenderlos y hacerlos progresar” ya sea voluntariamente o ante la posibilidad de acceder a determinados beneficios.

Según lo expresa Bardham (2001), en Lattuada M. (2006) “*los arreglos institucionales de una sociedad son a menudo el resultado de conflictos distributivos estratégicos entre diferentes grupos sociales, y la desigualdad en la distribución del poder y los recursos puede a veces bloquear el realineamiento de estas instituciones hacia formas conducentes al desarrollo de todos*”.

La perspectiva dirigencial o corporativista según el mismo autor:

Considera que la sociedad se articula en estructuras organizacionales dominantes, destacando una en particular: el Estado. La conducta individual es entendida en función de las posiciones y recursos en el interior de la organización y los conflictos de poder que se mediatizan a través de estas organizaciones tienen potencial suficiente para transformar la estructura institucional de la sociedad.(pag.43)

Finalmente la perspectiva clasista o estructuralista. Considera a las organizaciones empresariales como agentes de intereses de clase. A diferencia de la pluralista señala la contradicción estructural de intereses dentro del capitalismo.

A pesar de las diferencias Alford y Friedland (1991), en Lattuada M. (2006) señalan:

Que las principales aportaciones de cada una de ellas y sus particulares niveles de análisis pueden ser integradas en una síntesis teórica. La perspectiva pluralista contribuye a una mejor comprensión del funcionamiento de los sistemas democráticos al centrar su atención en el individuo como sujeto preferente de acción social, sea o no colectivo).(pag.45)

2.4. El cooperativismo: Sus principios y valores

El cooperativismo nace en Inglaterra, en un contexto de explotación del hombre por el hombre, en plena revolución industrial, con el desarrollo de la técnica y del capitalismo donde se reemplaza la mano de obra artesanal por la industrial, se acentúa la desocupación, se incrementa el avance de la usura y se justifican los salarios mínimos.

En respuesta al individualismo, a la competencia y a la dependencia, inspirados por las ideas de los denominados “socialistas utópicos” la nueva forma de organización de trabajo emancipadora se hace por propia iniciativa de los interesados buscando un objetivo común. (Idelcop, 1983)

El cooperativismo, así, surge como una nueva forma de organización basada en reglas o principios que se diferencian de cualquier tipo de organización. Estos principios formulados por los pioneros se han ido reformulando y adaptando con el tiempo y para la ACI²³ referencia son los siguientes:

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

Si bien son abiertas normalmente para ingresar deben cumplir con una serie de requisitos que cada una de las cooperativas en particular define. De igual manera, nadie puede retener a un socio que no quiera participar más de la cooperativa.

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. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

La cooperativa es una organización en la que básicamente sus asociados tienen los mismos derechos y obligaciones y las mismas posibilidades de elegir o ser electos independientemente de los recursos económicos que puedan aportar.

La participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. 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.”

“Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Una cooperativa debe obtener beneficios como cualquier empresa, que surgen de la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende; pero como no existe fin de lucro en el cooperativismo, se les deben retornar a sus asociados que fueron los responsables de generar esos recursos mediante su trabajo y esa entrega se realiza en forma proporcional a lo que cada uno haya aportado.

Autonomía e independencia

²³ Alianza Cooperativa Internacional: <http://www.aciamericas.coop/>

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

Educación, formación 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.

La educación, formación, capacitación, e información son la base para mantener un sistema equitativo y democrático, para brindar igualdad de oportunidades de conocimiento a sus participantes.

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.

Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), para Latinoamérica en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define: *“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.”*

Una empresa que se posee en conjunto y que se conduce en forma democrática es la gran diferencia que destaca al cooperativismo sobre las otras empresas. Pero además, y siguiendo la tradición, los miembros del cooperativismo creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los otros. Una cooperativa es una empresa asociativa que además se proyecta en la comunidad apostando al desarrollo sustentable.

2.5. El cooperativismo en la Argentina. Inmigrantes y cooperativismo

El ingreso de inmigrantes a fines del siglo XIX, incorporó las ideas del cooperativismo originadas en Inglaterra, en 1844, cuando un grupo de 28 trabajadores textiles denominados “Los Probos Pioneros de Rochdale” decidieron organizar una sociedad cuyos principios y práctica, establecidos en sus estatutos, regulan las normas que adoptó el cooperativismo en el mundo.

Estos trabajadores, víctimas de la injusticia originada por la “Revolución Industrial”, en un contexto donde se acentuó la desocupación, se redujeron los salarios, se desarrollaba la usura y se explotaba el

trabajo de niños y mujeres, se inspiraron en las ideas de Robert Owen²⁴ que era partícipe de la concepción económica “que la medida del valor reside en el trabajo”.

Los pioneros establecieron sus reglas que respetaron rigurosamente y que fueron una de las causas de su éxito.

Según Boari, Patricia y otros (2008) expresan:

En Argentina el origen del cooperativismo agrario se remonta al año 1898, cuando en la localidad de Pigüé (provincia de Buenos Aires) un grupo de colonos franceses fundó la cooperativa El Progreso Agrícola, para amparar a sus socios contra los riesgos del granizo. En Entre Ríos, otro grupo de colonos, en este caso judíos, fundó el 12 de agosto de 1900 en la colonia Novibuco (Colonia Lucienville) la primera sociedad agrícola israelita, con el propósito de ensayar distintos cultivos y adquirir a precios económicos los artículos que fueran necesarios para el trabajo de la tierra. (pág.1)

Gabis, A. y Merener, D. (1957), agregan que: “Posteriormente, el 21 de noviembre de 1904, se funda el Fondo Comunal primero como organización de ayuda y luego como cooperativa en Villa Domínguez”.

Un tiempo después, el 29 de abril de 1910, nacía en Crespo La Agrícola Regional Cooperativa Ltda. De esta manera, se puede afirmar que la provincia de Entre Ríos ha tenido un importante protagonismo en la construcción del Cooperativismo Agropecuario. Las colonias europeas que ingresaron a fines del año 1800, utilizaron las ideas de la cooperación como herramienta para solucionar los problemas que surgieron en sus nuevos establecimientos y organizaron cooperativas y mutuales.

Según el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES, 2007), las Cooperativas Agropecuarias son:

organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado, así compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria, etc.

Para Cuesta (2000) en Ressel A. y Silva N.(2008):

Son las cooperativas organizadas por productores agrícolas que tienen por fin la colocación de los productos cosechados por cada asociado en sus explotaciones. La venta de los mismos se realiza generalmente previo acondicionamiento, por ejemplo, clasificación, embalaje o embolsado, encajonado, etc., a los que se les suelen agregar procesos de industrialización a fin de incrementar el valor de los productos entregados por los asociados para ser vendidos a través de las cooperativas. (pág.78)

El 6 de junio de 1913 se realiza el “Primer Congreso de Cooperativas de la Provincia” en Lucas González, donde además de las tres mencionadas participan, “La Unión entre agricultores de Urdinarrain”, el “Círculo Obrero de Echagüe” y “La “Mutual” de Lucas González, donde se comparan los estatutos de las diferentes cooperativas con la finalidad de unificarlos. También se habló de importancia de las

²⁴ Robert Owen es considerado el fundador del Socialismo y del Cooperativismo británico

cooperativas donde Sajaroff²⁵ (unos de los pioneros del cooperativismo en la provincia) señaló que las cooperativas no solo deben tener en cuenta la función económica, que es muy importante, sino también deben encargarse de otras funciones de orden social, comunal y de socorros mutuos. (Merener, D., 1971)

En sucesivas asambleas durante ese mismo año, se fueron analizando otras necesidades que podían ser resueltas desde el cooperativismo como: el crédito agropecuario, los arrendamientos y los insumos entre otras. Allí vuelven a plantear los problemas y buscan la solución por medio de una unión entre las cooperativas. Nace ahí, la idea que le daría impulso a la creación de la Federación Entrerriana de Cooperativas Agrícolas en 1918, que tuvo una vida muy efímera hasta que volviera a reconstituirse en 1934. (Merener, D., 1971)

2.6. Las cooperativas de segundo y tercer grado

Según Boari y otros (2008):

En 1918 se creó la Federación Entrerriana de Cooperativas Agrícolas, entidad de segundo grado conformada sobre las siguientes bases: defender los intereses de estas instituciones, promover la creación de nuevas entidades, contactarse con instituciones cooperativas del país y del extranjero, asesorar en todo lo concerniente a las actividades desarrolladas y promover los movimientos comerciales haciendo estudios de mercado; además y fundamentalmente se preocupó por la obtención de créditos a largo plazo, la organización de la producción y el consumo, la resolución de diferentes problemas relacionados con la colonización, la organización de seguros mutuos, la promoción de campos de experimentación y la difusión del ideal cooperativista. (pág.1)

En 1934, se consolida definitivamente la Federación Entrerriana de Cooperativas (FEDECO), uniendo cooperativas agropecuarias y de servicios.

Entre los años 1930 y 1950, nace un importante número de cooperativas que comienzan a federarse para potenciar su comercialización en la producción de granos, asociándose a la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), fundada en 1922 en Rosario (Santa Fe), y posteriormente a la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias que naciera también en la ciudad de Rosario (Santa Fe), en 1947.

En Entre Ríos, un grupo de cooperativas arroceras le dio nacimiento a la Federación de Cooperativas Arroceras (FECOAR) en 1975.

Para Ressel A. y Silva N. (2008):

El contexto que propició el surgimiento de la mayoría de las cooperativas de segundo grado concluyó entre fines de 1920 y comienzos de 1940, cuando un conjunto de factores externos e internos dieron como resultado una mutación del modelo de acumulación vigente en la Argentina. La primera manifestación del coopera-

²⁵ Miguel de Sajaroff nació en Rusia en 1873, se graduó en Alemania como Ingeniero Agrónomo. En 1899 llegó a la Argentina y se estableció en Colonia Leven (Entre Ríos), actualmente Las Moscas, donde fue colono y uno de los fundadores del Fondo Comunal, del cual fue presidente. Fuente: Fondo Comunal.

tivismo de tercer grado surge en el país entre las federaciones agropecuarias, en 1956. Como la llama el doctor Bottini, Cooperativa de Federaciones, recibiendo el nombre de Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO). (pág.77)

2.7. Génesis del cooperativismo

Según la CEPAL²⁶, cada arquetipo de cooperativismo responde en gran parte, al modelo ideológico que lo ha orientado, de acuerdo con las necesidades e intereses de los estratos socioeconómicos con que se ha vinculado; al tipo de actividad que ha desarrollado o a la estrategia a que ha obedecido. Cada una de estas interacciones le han aportado al cooperativismo de cada país, un sello característico. (Salminis J., 2010).

Para Yuri (1972); CEPAL (1989) en Salminis J. (2010).

En el proceso fundacional del movimiento cooperativo destacaron tres aspectos esenciales: a) El surgimiento desde abajo, de manera autónoma y no como creación impulsada por el Estado, instituciones diversas o agencias internacionales; b) La ausencia de una legislación que lo amparase; c) El seguimiento de los principios rochdaleanos. (pág.2)

En tanto que Navas (1995) en Salminis J. (2010), dice que en el origen del cooperativismo en Latinoamérica se distinguen cuatro impulsos básicos: la acción del inmigrante europeo, las ideas mutualistas, la acción de la Iglesia Católica y la instrumentalización por parte del Estado. En Argentina,

...existe un consenso generalizado entre distintos autores que el principal impulso al origen del cooperativismo se debió a la cultura laboral propia que trajo consigo la inmigración de trabajadores europeos, destacándose como precursores a pequeños productores rurales en la creación de cooperativas agrarias de comercialización, y a grupos de obreros industriales y artesanos politizados que fomentaron principalmente el cooperativismo de consumo al compás del notable crecimiento urbano, sobre todo en Buenos Aires, Rosario y en otras ciudades del litoral argentino. (pág.2)

Para Lattuada M. y Renold J. (2004), en la Argentina se pueden señalar tres tipos ideales de formas institucionales en las cooperativas:

- La **Organización Institucional Consecuente**, más identificada con un movimiento social con participación directa de sus asociados. Este tipo de cooperativas fue las de fines del siglo XIX y principios del XX.
- Otro de los tipos mencionado por los autores es la **Organización Institucional Paradójica** que mantiene sus principios, asume otras características organizacionales relacionadas al crecimiento económico acompañado de un creciente número de asociados que generó una mayor complejidad técnica administrativa y relacionamiento a través de federaciones. Esto la aleja de las características de la asociación de tipo movimiento social para cumplir objetivos explícitos y formalizados. Esta etapa mantiene el dis-

²⁶ Comisión Económica para América Latina y el Caribe

curso de los pioneros pero en la práctica se alejan los principios y las acciones concretas.

- El tercer tipo es la **Organización Institucional en Mutación** que plantea reformular la organización institucional y los principios ideológicos que le dieron origen. Señala que la competitividad de los mercados exigen prácticas, articulaciones y compromisos en los diferentes eslabones de la cadena de agronegocios que es imposible abordar con las cooperativas del tipo paradójal. También plantean mayor flexibilidad para que estas organizaciones logren instrumentar diferentes mecanismos que aseguren un compromiso ajustado y aceptado, no solo entre los productores y sus cooperativas sino con organizaciones y demás eslabones no cooperativos asociadas a la cadena a partir de un centro neurálgico de la toma de decisiones y coordinaciones del proceso.

Ante éstos planeos se pueden distinguir, según los autores, al menos dos tipos de discursos:

- Una propone retomar el acercamiento a los principios cooperativos poniendo énfasis en los ideales de solidaridad y ayuda mutua y la participación democrática a partir de estrategias que contemplen con mayor intensidad los intereses de los asociados. Además promueve un desarrollo acotado a un ámbito local o regional, para que facilite la participación directa de sus asociados y la disminución de la carga burocrática con escasa diferenciación jerárquica interna.
- y otra denominada organización institucional de competencia económica dinámica que busca introducir fórmulas de gestión empresarial donde prevalece los criterios de la rentabilidad en detrimento de los de la solidaridad. Este discurso plantea reducir las diferencias entre cooperativas y empresas de capital para superar las restricciones que le impiden resolver desafíos en un contexto competitivo para lo cual se requiere mayor envergadura económica y complejidad institucional y una expansión de su radio de acción a latitudes impensadas para sus socios.

2.8. El cooperativismo: su organización

Las cooperativas, son organizaciones y están atravesadas por numerosas instituciones que determinan “verticalmente” aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Fueron creadas por sus asociados para satisfacer sus necesidades, partiendo de un problema de comercialización, industrialización o necesidad de adquirir insumos; compitiendo en muchos casos con otras organizaciones que se aprovechaban de las circunstancias para imponer su forma de comercialización a los productores.

Según, Schvarstein L.(1992), las organizaciones son unidades compuestas donde interesan, fundamentalmente, las interacciones que se establecen entre los sujetos y no sobre las propiedades individuales de sus miembros. Instituciones como: educación, salud, familia, religión, justicia, trabajo, cooperación, se materializan en la organización y es desde donde tienen efectos productores sobre los individuos operando sobre sus condiciones materiales de existencia o incidiendo en la constitución de su mundo interno.

Para el citado autor, existen dos paradigmas alternativos subyacentes según el enfoque de la psicología social de las organizaciones: el paradigma de la verticalidad donde reina un orden jerárquicamente instituido y el paradigma de la horizontalidad donde la organización es considerada como un conjunto de grupos y el orden surge del proceso de intercambio y negociación.

El reconocimiento de una racionalidad dominante en la organización y la escala jerárquica de los distintos valores que la sostienen, son imprescindibles para entender los conflictos que puedan ubicarse en los distintos grupos de una organización. Para Schvarstein L. (1992) las racionalidades que subyacen en los conflictos de las organizaciones son: Racionalidad política, afectiva, técnica, económica, ideológica y estructural.

La participación de los individuos en los grupos y en las organizaciones se estructura de acuerdo con el desempeño de roles. Según Schvarstein L. (1992): *“es una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción”*.

La organización determina los roles que el individuo irá adquiriendo y lo hace en forma explícita o simbólica a través del amplio sentido de la comunicación. Por ello, según Enrique Pichon Riviere en Schvarstein L. (1992), el rol se configura en el encuentro de los mecanismos de adjudicación organizacional o grupal y los de asunción individuales.

Desde el enfoque de Pierre Bourdieu en Gutiérrez, A. (1994), los campos sociales son un: *“espacio de juego históricamente constituidos con sus instituciones específicas y sus leyes de funcionamiento propias”*.

Estos campos se presentan como sistemas de posiciones y de relaciones entre posiciones y pueden ser analizados en forma independiente de las características de quienes lo ocupan.

Los diversos campos se distinguen a partir del tipo de capital que está en juego, ya sea un capital económico que da origen a un campo económico u otros capitales como prestigio, honor, dan lugar a un campo social. En definitiva, el objeto central de las luchas y del consenso en cada campo está constituido por una de las diferentes variedades de capital al que, Gutiérrez A. (1994), define como: *“el conjunto de bienes acumulados que se producen, se distribuyen, se consumen, se invierten, se pierden”*.

Una cooperativa está atravesada por los diferentes capitales. Cuando es creada por sus asociados, el “capital económico” tiene especial importancia ya que generalmente estas organizaciones se forman para atender un problema económico y resolver un problema social.

Este concepto supera la connotación económica y se extiende a cualquier tipo de bien susceptible de acumulación en torno al cual puede constituirse un proceso de producción, distribución, consumo, es decir un mercado. Por ello según Bourdieu y citado por Gutierrez A. (1994) los campos sociales se consideran mercados de capitales específicos. Existen diferentes capitales, además del económico: el capital cultural, el social y el simbólico entre otros.

Analizando la organización cooperativa como una empresa que hace frente a necesidades económicas, sociales y culturales, además de estar atravesada por el capital económico lo está por otros capitales como el capital social que según Bourdieu citado por Gutiérrez A. (1994):

Está ligado a un círculo de relaciones estables y se define como el conjunto de los recursos actuales o potenciales que están ligados a la posesión de un red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de inter conocimiento y de inter reconocimiento o en otros términos, a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no solo están dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismos), sino que también están unidos por lazos permanentes y útiles. (pág.27)

El capital social es la base del cooperativismo. Una empresa donde los asociados son los beneficiarios y a la vez los conductores de la misma, basados en el respeto por los valores que ellos mismos definieron y administradas democráticamente.

El cooperativismo no surge como una empresa más dentro de un mundo capitalista y competitivo, nace con el valor agregado de luchar por una sociedad más equitativa. El cooperativismo se sustenta en un fuerte capital simbólico, que según Bourdieu citado por Gutiérrez A. (1994) “*Está relacionado con el honor, el prestigio y se define como “la forma que revisten las diferentes especies de capital cuando son percibidas y reconocidas como legítimas” Es decir “juega como sobreañadido de prestigio, legitimidad, autoridad, reconocimiento, a los otros capitales”*

Resulta de importancia en el caso del cooperativismo considerar la presencia del capital cultural incorporado al decir de Bourdieu en Gutierrez : “ *disposiciones duraderas (habitus) relacionados con determinado tipo de conocimientos, ideas, valores, habilidades, etc.*” Por ello, los principios y valores que sustentan el movimiento son una expresión acabada de éste capital.

En el sentido bourdusiano la suma de los capitales económico, cultural, social y simbólico del que puede disponer un agente o un grupo de agentes, se denomina *volumen global*. La estructura del capital la constituyen las diferentes formas de distribución del capital global entre las diversas especies del capital, las que además, para el caso específico de las organizaciones cooperativas, están identificadas

con los valores que caracterizan al cooperativismo como la solidaridad, la democracia, la ayuda mutua, entre otros.

2.9. Las cooperativas y el desarrollo

Según Gertler M. (2001):

Las cooperativas normalmente integran múltiples objetivos económicos, sociales y ecológicos

... las cooperativas son vías prácticas para la cooperación y la acción colectiva, aspectos cruciales para el desarrollo sostenible, construyen y refuerzan la comunidad, la cual es un medio para alcanzar el desarrollo sostenible, y una medida del mismo.

... las cooperativas ayudan a estabilizar las economías regionales y proveen un clima favorable para hacer otras inversiones.

... las cooperativas pueden promover la democracia económica y el empoderamiento de los grupos marginados, lo cual es un hecho distintivo del desarrollo sostenible y una condición previa para compartir la responsabilidad.

... las cooperativas son parte de un movimiento mundial que tiene fuertes vínculos con otros movimientos sociales contemporáneos centrados en el ambiente, la liberación de la mujer, la democracia, las alternativas del desarrollo, la lucha contra la pobreza y la resistencia contra el globalismo neoliberal. (pág.7)

2.10. Los agentes y la estructura cooperativa.

Para (Giddens 2003) un agente²⁷ intencional es un ser humano cuyas actividades obedecen a razones y que es capaz de explicarlas, si se le pregunta, de abundar discursivamente e inclusive mentir acerca de ellas. Según el autor

Los agentes humanos o actores tienen, como un aspecto intrínseco de lo que hacen, la aptitud de comprender lo que hacen en tanto lo hacen. Las aptitudes reflexivas del actor humano se incluyen continuamente en el flujo de la conducta cotidiana en los contextos de una actividad social. Lo que los agentes saben sobre lo que hacen y sobre las razones de su hacer, ese entendimiento es vehiculizado en parte por la conciencia práctica. [...] que consiste en todas las cosas que los actores saben tácitamente sobre el modo de ser, sin ser capaces de darles una expresión discursiva directa. (pag.24)

En las cooperativas agropecuarias, los ingenieros agrónomos se relacionan permanentemente entre los actores internos (colegas, consejeros, gerente, empleados) y los externos (asociados y clientes), con quienes intercambian información, brindan asesoramiento, transmiten conocimiento, experiencia técnica y además intercambian diferentes temas vinculados o no, al sector agropecuario, en los cuales influyen y son influidos.

Continúa diciendo (Giddens, 2003)

El poder en sistemas sociales que disfrutan de cierta continuidad en el tiempo y espacio presupone relaciones regularizadas de autonomía y dependencia entre actores o colectividades en contextos de interacción so-

²⁷ Giddens utiliza en forma indiferente los términos de agente, agente humano y actor.

cial. Pero todas las formas de dependencia ofrecen ciertos recursos en virtud de los cuales los subordinados pueden influir sobre las actividades de sus superiores. Es lo que se denomina la dialéctica del control de los sistemas sociales.(pag.52)

El doble rol de los asociados, al ser dueños de las cooperativas y también ser usuarios de la misma, favorece la interrelación entre subordinados y superiores, ya que el gerente que si bien es el empleado de máxima jerarquía, también está subordinado al consejo, que está integrado por asociados de la misma. De una manera semejante el Ingeniero Agrónomo que está subordinado a la gerencia y al consejo interactúa con los consejeros y productores al asesorarlos permanentemente. Si pierde la aptitud de producir esa diferencia o ejercer alguna clase de poder, deja de ser un agente.

Luego agrega:

La estructura se relaciona con los aspectos más duraderos de los sistemas sociales. Lo más importante de la estructura son reglas y recursos envueltos recursivamente en instituciones, que por definición son los rasgos más duraderos de una vida social. La estructura se puede conceptualizar en forma abstracta como elementos normativos y códigos de significación, como así también son dos las clases de recursos: los de autoridad, nacidos de la coordinación de la actividad de agentes humanos y de asignación que provienen del control sobre productos materiales o aspectos del mundo material.(pag.60).

En la teoría de la estructuración se miran como reglas y recursos con implicación recursiva en una reproducción social, ciertos aspectos institucionalizados de sistemas sociales poseen propiedades estructurales en el sentido de que por un tiempo y por un espacio, hay relaciones que se estabilizan. Los valores democráticos, de justicia y solidaridad son parte de la institución del cooperativismo. El juego de poder entre subordinados y superiores.

Para Schvarstein L.(1997)

Vivimos insertos en organizaciones, las cuales nos producen y a las que producimos. Organizaciones que determinan la calidad y cantidad de muchas de las tramas vinculares que construyen la esencia de nuestros ser social. Organizaciones que requieren de la estabilidad de estas tramas vinculares para su funcionamiento Organizaciones que construyen esta estabilidad a través de la interacción y reiteración de las interacciones cotidianas entre sus integrantes. A través de las interacciones recurrentes, se generan conductas estables entre los miembros de una organización. Permiten transformar lo desconocido en conocido, procesan la incertidumbre de las perturbaciones que pueden provenir del contexto. Naturalmente, esta condición de previsibilidad implica reducir la variedad de conductas posibles de los individuos para posibilitar el despliegue de una acción colectiva eficaz. Esta recurrencia en las interacciones para generar conductas estables es también uno de los motivos de la resistencia que oponen los mismos integrantes a modificar sus comportamientos frente a situaciones de cambio. (pag. 91)

Realizar los mismos procedimientos, seguir los mismos pasos, las mismas rutinas, las mismas ceremonias, son ejemplos de interacciones recurrentes que generan conductas estables entre los miembros de una organización. Según (Giddens, 2003):

La repetición de actividades que se realizan de manera semejante día tras día es el fundamento material de lo que denomino la naturaleza recursiva de la vida social.(pag.24)

Para el autor las prácticas de los actores tienen un carácter repetitivo y generan en los hombres seguridad ontológica.

(Pievi Nestor, 2003) considera que:

...Cada uno de nosotros interviene diariamente en la vida social, cultural, política a través del despliegue de un conjunto de prácticas que no siempre son voluntarias, premeditadas o racionalmente controladas. Esas prácticas se van construyendo y reconstruyendo, produciendo y reproduciendo, según la experiencia que desarrollamos en las diferentes actividades, y constituye lo que Anthony Giddens denominó conocimiento práctico. Este conjunto de conocimientos prácticos o alternativos conforman el marco de referencia que nos permite interaccionar eficazmente en un cierto contexto socio-cultural”.

...Las personas poseemos una cierta aptitud social para entender reflexivamente las condiciones del escenario social y los vínculos que protagonizamos, para entonces movilizar un conjunto de recursos a nuestro alcance poniendo en práctica un conjunto de modalidades de procedimiento social aprendidas básicamente en el marco de las vivencias prácticas que hemos protagonizado a lo largo de nuestras vidas. (pág.2)

Como sujetos sociales, se tienen diferentes comportamientos según el ámbito donde se esté. En el conjunto de significados que se comparten aparecen las representaciones sociales, que para (Moscovici, 1979) en (Araya Umaña, Sandra, 2002)

La representación social es una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos. Es un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios, liberan los poderes de su imaginación. (pág.27)

Estos conocimientos se encuentran en todos los campos de la actividad humana durante todo el tiempo y permiten dar respuestas casi automáticas ante las diferentes situaciones cotidianas.

En las cooperativas, las prácticas de los ingenieros agrónomos son parte de la construcción en el marco de interacciones socioculturales. Las representaciones de los consejeros o del gerente hacia los ingenieros, o de los ingenieros entre sí generan múltiples miradas respecto al accionar del ingeniero agrónomo. Pero pareciera que estas miradas se acercan a un rol tradicional de responder demandas o consultas por estar más actualizado en sus conocimientos que a la de un extensionista que desarrolla su actividad a partir de una estrategia institucional.

2.11. La extensión agropecuaria

¿Qué es la extensión? Según Fernando Sánchez de Puerta Trujillo (2004):

Una definición que nos es útil para introducir el concepto de extensión en las clases con los estudiantes de las carreras de ingeniero agrónomo y de montes en la Universidad de Córdoba, es decir que aquella puede ser concebida de, al menos, seis formas, dependiendo del grado de participación del campesino, agricultor o actor social rural en el proceso en cuestión. A saber, podemos hablar de extensión rural como:

- i) *Información: cuando el destinatario se limita a recibir consejos prácticos o informaciones útiles para su actividad sin tener la posibilidad de retroalimentar el proceso, lo cual ocurre a través de, por ejemplo, programas de radio o televisión, hojas divulgadoras, revistas, libros, etc.;*
- ii) *Asesoramiento: cuando el destinatario acude al agente de desarrollo con un problema o una duda para que éste se lo resuelva o aclare, con lo que su participación se limita a dar el primer paso en el proceso;*
- iii) *Educación: cuando el destinatario recibe una serie de conocimientos para que más tarde pueda resolver problemas por sí mismo, de modo que su participación se centra en esa segunda fase;*

- iv) *Comunicación: cuando la educación es concebida en un sentido freiriano, es decir, como una reflexión conjunta sobre la realidad del actor social rural, donde las distancias entre educador y educando desaparecen;*
- v) *Animación: cuando el agente de cambio cataliza o acompaña un proceso apoyándolo con sus conocimientos e influencias y desaparece de la escena cuando aquél está en marcha, y*
- vi) *Acción política: cuando el agente de extensión se implica en las demandas, conflictos, etc. Del actor social rural, que ya no juega un papel de receptor de información o habilidades, de educando o «concientizando», sino que pasa a la acción dentro de un movimiento social o de forma individual.*

Esta definición de un conjunto de actividades, todas ellas extensionistas, pero con diferentes grados de participación, nos invita a seguir hablando de «extensión» y no abrazar otros términos como «transferencia de tecnología», como prefieren muchos autores, decisores políticos y agentes de desarrollo, a pesar de lo unidireccional y vertical de dichos términos, o «educación» o «comunicación», como propugnaban en los '70 Freire o Bosco Pinto y Díaz Bordenave, respectivamente. (pág.231)

Los primeros antecedentes de lo que en la actualidad se conceptualizan como trabajos de extensión rural, según Mario Barrientos (2010):

...se remontan a principios del siglo XX, cuando las Escuelas de Agronomía comenzaron a desarrollar, como actividad complementaria de la enseñanza agropecuaria, labores de "extensión" de los conocimientos técnicos al medio rural, al atender las consultas de los productores agropecuarios localizados en su zona de influencia. ...en 1908, se crean las Agronomías Regionales, dependientes del Ministerio de Agricultura de la Nación, con la finalidad de prestar servicios de asistencia técnica. ... hasta principios de la década del '40, cuando la reformulación de políticas para el sector agropecuario, las llevan a cumplir funciones de fomento con prestación de servicios directos a los productores, por una parte y actividades de control y fiscalización, por la otra. ... la Dirección de Agronomías Regionales del Ministerio de Agricultura y Ganadería, hasta el año 1951, prestaba a los agricultores una serie de servicios y otras tareas, entre las cuales podemos señalar las siguientes: venta oficial de semilla fiscalizada a precios de costo; información estadística de cultivos y producción; fomento de siembras para aumentar el área; certificaciones para instituciones bancarias y fiscalización de la producción de semilla seleccionada. Sin embargo, si bien éstas eran las tareas que absorbían la mayor parte del tiempo, algo dedicaban a la asistencia técnica del agricultor, mediante consejos impartidos personalmente, preparación de volantes de divulgación, reuniones con productores, etc.

... En la misma época, con el auspicio de la Secretaría de Agricultura de E.E.U.U., se promueve en la mayoría de los países de América Latina, la extensión agrícola como una forma de impulsar un incremento de la producción que permitiera asegurar una constante oferta de alimentos y materias primas, al transformar al sector agropecuario en un sector más productivo y completamente incorporado al mercado. (pág.1)

Fernando Sánchez de Puerta Trujillo (año) considera que:

La importación del modelo USA de extensión rural en Latinoamérica durante los años 50, su establecimiento y su crisis en los '70 Creado en 1914, en los años 50 del siglo XX, el Servicio de Extensión Cooperativo (SEC) de USA estaba fuertemente consolidado como una organización muy eficaz para la modernización de la agricultura, de los agricultores y de las comunidades rurales de Estados Unidos. Sus responsables estaban plenamente satisfechos de su funcionamiento (Maunder, 1966; Rogers, Eveland y Bean, 1976; Stockdale, 1977). (pág.234)

Según Augusto L. Durlach, citando a Reichart (1982) en El INTA en la bibliografía²⁸

En la Argentina la asistencia técnica al productor rural se inició a principios de este siglo por intermedio de las Escuelas Agrícolas. Después de la Primera Guerra Mundial se crearon las Agronomías Regionales, con la función específica de prestar asistencia técnica al productor, pero esa función fue paulatinamente sustituida por funciones de fomento, prestación de servicios directos al productor, y el cumplimiento de los cursos de acción política del Ministerio de Agricultura de la Nación. Extensión agropecuaria, con filosofía de función educativa nació en 1954 con la creación de Agronomías Regionales Piloto, a cargo de los primeros profesionales especialmente capacitados. Pero recién con la creación del INTA, en 1956 Extensión agrícola

²⁸ INTA documento inédito <http://www.biblioteca.org.ar/libros/150463.pdf>

quedó institucionalizada, con los propósitos básicos de, en lo funcional, servir como instrumento del desarrollo y, en lo institucional servir, mediante su integración con el servicio de investigación, de vehículo de las aspiraciones y necesidades sentidas del sector rural y de las soluciones e innovaciones disponibles para su satisfacción. Se describe a continuación la extensión y el desarrollo rural; la integración de investigación y extensión agropecuaria; las áreas de proyección de la acción educativa de extensión; los profesionales del servicio de extensión; y la estructura del servicio. (pág. 20)

Por su parte, (Alemany, C. 2000) en Thornton Ricardo y otros, señala los distintos momentos de la Extensión Rural del INTA recreada de acuerdo con los períodos históricos.

... un primer proyecto institucional: “el paradigma educativo”, que en rigor podría ser caracterizado como tal durante los primeros veinte años de su existencia (1956-1976), ya que a partir de allí se produjeron importantes transformaciones que culminaron con la reformulación y la creación de un segundo proyecto institucional: el transferencista.

... Esta perspectiva de trabajo se mantuvo vigente hasta comienzos de los años 90, a partir del cual se iniciaron cambios tendientes a la “privatización de la extensión” y el desarrollo de nuevas modalidades de intervención. (pág.141)

La extensión llegó a la mayor crisis en la década de los '90 cuando la visión del desarrollo que imperaba sostenía que el INTA debería separar la investigación de la extensión y privatizarla o transferirla a los gobiernos provinciales. Se cuestionaba lo que siempre había sido una fortaleza de la institución: su doble rol de investigación y extensión. A pesar del mensaje político, se generó un profundo debate interno y finalmente se realizó una propuesta para desarrollar un trabajo dirigido a “cinco grandes audiencias” con estrategias de intervención específicas que buscaban dar respuesta a los efectos negativos producidos por la política de ajuste estructural de la economía, de los cuáles logra administrar Cambio Rural y Pro Huerta. (Alemany, C., 2000) en Thornton R. y Cimadevilla G., 2003) (pag.156)

En este periodo, la intervención institucional se centró en la promoción de la formación de grupos de productores con ejes en la asociación (asociativismo), para mejorar su eficiencia de compra, venta y disminución de costos y compartir maquinarias.

Además, por primera vez, el INTA participó oficialmente del ámbito urbano mediante un programa destinado a la seguridad alimentaria de los sectores más desprotegidos “el Pro-Huerta”.

Actualmente, la institución está en un profundo debate sobre la extensión. La nueva mirada plantea una estrategia integrada de acción interinstitucional. En el plan estratégico institucional (PEI) 2005 – 2015 se propone que:

Se realizará y promoverá acciones dirigidas a la innovación en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial para contribuir integralmente a la competitividad de las cadenas agroindustriales, salud ambiental y sostenibilidad de los sistemas productivos, la equidad social y el desarrollo territorial, mediante la investigación, desarrollo tecnológico y extensión.(pag.30)

... se organizará, desarrollará y estimulará la investigación, experimentación y extensión agrícola, como aspectos fundamentales, a cuyo efecto promoverá directamente o por medio de otras entidades: a) investigaciones sobre problemas relacionados con los recursos naturales y con la técnica de la producción, b) investigaciones sobre la conservación y transformación primaria de los productos agropecuarios, c) la extensión agraria mediante la asistencia educacional técnica y cultural del productor rural y su familia, y el mejora-

miento de las comunidades que integran, d) las acciones de fomento necesarias para su aplicación y difusión de los resultados de sus investigaciones y experiencias. (pág.30)

En el año 2003 como una nueva acción desde la extensión, el INTA creó el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder)²⁹. “*El eje está puesto en apoyar procesos para satisfacer las demandas y potenciar las capacidades y oportunidades que surgen en los territorios. Las acciones se desarrollan mediante diversos instrumentos: Cambio Rural, Pro-Huerta, Proyectos de Apoyo al Desarrollo Local, Minifundio, Profam y Proyectos Integrados. Todos y cada uno de ellos basan la estrategia en la acción participativa para apoyar el desarrollo de los territorios*”.

2.12. Rol del Ingeniero Agrónomo de la cooperativa

Según Carricart, P. (2001), el rol del ingeniero agrónomo en las cooperativas se ha ido modificando y ha ido sumando cada vez más actividades. Este autor, describe dos roles del Ingeniero de la Cooperativa:

Uno, “***Hacia adentro de la organización:***

La supervisión de los agroquímicos necesarios, la negociación con las empresas proveedoras y las recomendaciones de uso, son tareas que durante una porción del año le ocupan tiempo, responsabilidades y decisiones. La multiplicación de semillas bajo la figura de director técnico de semillero es otra de las demandas internas que también le exigen tiempo y responsabilidades. Representar a la entidad en comisiones técnicas zonales, planes de lucha, emergencia agropecuaria y otras tareas de representación le insumen tiempo, responsabilidades así como le confieren identidad social por representar a su institución. (pág.4)

Otro, “***De la organización hacia fuera***” señalando dos fases:

En un tiempo anterior:

... el extensionista fue un actor de trabajo con los productores socios, principalmente en todo lo referido a las tecnologías de producción, colaborando con el agricultor en obtener una mayor y mejor producción, es decir estaba fuertemente vinculado al proceso productivo en todas sus facetas, preparación de suelos, siembra, control de malezas e insectos, manejo de los fertilizantes, ajustes en la maquinaria, sanidad y alimentación de los rodeos, combinación de rotaciones y un sinnúmero de acciones técnicas gobernadas por el proceso productivo. Al ser éste el campo de acción principal, sus necesidades de actualización y capacitación profesional pasaban por todos aquellos aspectos vinculados a esa temática por lo que era un actor activo en todas las reuniones zonales, extra zonales de actualización profesional y de intercambio con los centros de experimentación.

. ...En el plano social, sus recorridas rutinarias de los lotes de producción lo fueron acercando a tener un “diálogo de mucha confianza” con el agricultor: Con este concepto se quiere reflejar que con el paso del tiempo y trabajando sobre distintos aspectos de la problemática del agricultor, poco a poco se fue ganando la confianza del hombre del campo, primero; y de su familia, después.

... El hecho de compartir sus tiempos y preocupaciones en el campo, sus alegrías y sinsabores y otras cuestiones que no hacen directamente a los aspectos técnicos, le permiten al extensionista ser una “caja de resonancia”. Se constituye de esta manera lo que se identifica desde la teoría del actor como “traductor”, de inquietudes, necesidades, pareceres, protestas o satisfacciones de ese hombre de campo con quien trabaja. (pág. 5)

Y actualmente, se le adicionan tareas y se priorizan de manera diferente:

²⁹ <http://inta.gob.ar/documentos/profeder-programa-federal>

... Como hay más competencia, se requiere renovar las estrategias de la compra y de la venta de los insumos, por lo tanto debe profesionalizarse en las modernas técnicas de marketing y de análisis de riesgos.

... Como los socios tienen problemas de deudas con la cooperativa, el administrador principal de esa organización, el gerente, le indica que a ese socio debe hacerle más análisis económico de su campo, más gestión, más flujo de fondos, que lo visite en el campo para ver cómo trabaja o para que trabaje según ciertas normas que le asegure un mejor resultado, y de esa manera asegurarse que ese socio le pueda devolver lo que la cooperativa le financió (semillas, agroquímicos, gasoil y fertilizante).

... Como han aumentado los niveles de riesgo se les pide al extensionista que sean más previsor como que estudie los pronósticos climáticos, que conozca y este permanentemente actualizado de las tendencias de producción de la zona, de la región y del mundo, para no cometer equivocaciones cuando toman sus decisiones de compras de insumos, contratar fletes o vender su producción. (pág.5)

En definitiva, el autor señala que el oficio del profesional de la cooperativa ha cambiado:

... aunque solo unos pocos estén encontrando el camino correcto, están poniendo “el caballo delante del carro”, están revalidando aquello muy viejo de ser verdaderos agentes de cambio, ser líderes locales que orientan, que ayudan a comprender el cambio, a generar o a despertar habilidades propias y las de los que los rodean. (pág.6)

2.13. Limitaciones del estudio.

No se incluyeron productores asociados y no asociados dentro de las unidades de observación, por la irregular disponibilidad de padrones actualizados, que así lo permitieran.

No se pudo disponer de valores censales actualizados, ya que el Censo 2008 no se encontraba disponible, y por lo tanto sólo se accedió a información censal del año 2002.

Escasa información disponible a partir de trabajos similares.

2.14. Propositiones

Con base en el problema identificado, las preguntas de investigación, el marco teórico, el estado del arte y otros antecedentes, se formulan las siguientes proposiciones que guiarán el proceso de la investigación:

- Las estrategias de intervención de los ingenieros agrónomos son funcionales a la visión instituida y no visualizan sus posibilidades de actuar desde un rol estratégico como agentes promotores del desarrollo.
- Las cooperativas agropecuarias impulsan estrategias (comerciales e institucionales), clásicas, más cercanas a las prácticas de organizaciones con fines de lucro, que a los estilos propios de organizaciones de la economía social.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. La postura metodológica en el marco de un proceso de observación participante

El presente trabajo de investigación no solo refleja las opiniones de los actores involucrados en las unidades de observación (presidentes, gerentes e ingenieros), sino que es la construcción a través del aporte subjetivo de diferentes actores que forman parte de la red social relacionada con el cooperativismo en los veinticinco años que me vinculan.

El haber cumplido, desde el año 1988, diferentes roles dentro de las cooperativas agropecuarias, especialmente en las tareas tradicionales de asistencia técnica y posteriormente, haber participado en la organización de grupos de productores, de jóvenes y de esposas de productores, ha sido un aporte en la construcción de una representación sobre el trabajo que desempeñan o deberían desempeñar los profesionales de las cooperativas en su actividad diaria.

En 1999, la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA), presenta convocatoria de acreedores finalizando así su actividad de 52 años de cooperación en el país. Las cooperativas asociadas a FACA en la provincia de Entre Ríos decidieron mantenerse unidas y en el mismo año, el 5 de octubre, dieron nacimiento a CAFER (Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos)³⁰.

Actualmente CAFER está integrada por las siguientes cooperativas:

- Cooperativa Agrícola Ganadera de Aranguren Ltda.
- Cooperativa Agrícola Mixta La Protectora Ltda. de Galarza
- Cooperativa Agropecuaria La Paz Ltda.
- Cooperativa Agrícola Ganadera de León Sola Ltda.
- Cooperativa Arroceros de Gualeguaychú Ltda.
- Cooperativa Agrícola San Martín Ltda. Los Charrúas (Concordia)
- Cooperativa Federal Agrícola Ganadera de Urdinarrain Ltda.
- Cooperativa de Transformación y Comercialización de Villa Elisa.
- Cooperativa San Martín de Seguí (en carácter de institución adherida).

³⁰ Acta Fundación de CAFER (Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos)



FIGURA N° 2: Distribución de las Cooperativas de CAFER en Entre Ríos.

La ubicación de un observador participante según Lindlof (1995), en Hernández Sampieri, R. y otros (2008): *“es un camino para poder acceder a un contexto, crear buenas relaciones con los informantes y ayudar a confirmar o eliminar suposiciones. Esta técnica se complementa con la entrevista, en la que se hace un itinerario de preguntas para saber administrar la información que se quiere conseguir”*.

O siguiendo a Mertens (2005), citado por Hernández Sampieri, R. y otros (2008), para la recolección de datos en una investigación cualitativa:

...sugiere tres papeles fundamentales que puede desempeñar un investigador en el ambiente o escenario a) Supervisor: como figura autoritaria que revisa lo que ocurre en el contexto. Es un papel inconveniente porque la amplitud de la observación es limitada y el potencial de rechazo es enorme; b) Líder: además de autoridad, se agrega una dimensión de coordinación, que mejora la observación al extenderse, pero no es suficiente y c) Amigo: el investigador no asume una autoridad específica, sino que trata de establecer una relación positiva y cercana con los participantes, ya que se amplía sustancialmente la apreciación. Es el mejor de los roles que podemos adoptar en una investigación cualitativa. (pág.586)

Este último papel es el elegido para desarrollar el siguiente trabajo como una investigación exploratoria y se enmarca dentro del enfoque de la Investigación Cualitativa que según Hernández Sampieri, R. y otros (2008):

...es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que utiliza abordajes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los respondientes. Busca entender y explicar las razones de los diferentes aspectos del comportamiento humano y las razones que lo rigen.

El mismo autor continúa diciendo que el enfoque cualitativo está influenciado por el paradigma del constructivismo, básicamente las ideas de Kant (siglo XVIII), quien considera que la realidad no se encuentra "fuera" de quien la observa, sino que en cierto modo es "construida" por su aparato cognitivo; para este autor las "cosas" en sí mismas existen pero se las percibe de acuerdo a como es capaz de hacerlo la mente. El constructivismo propone:

No hay una realidad objetiva, la realidad es edificada socialmente, por consecuencia, múltiples construcciones mentales pueden ser "aprehendidas" sobre ésta, algunas de las cuales pueden estar en conflicto con otras; de este modo, las percepciones de la realidad son modificadas a través del proceso del estudio (Mertens, 2005). La tarea fundamental del investigador es entender el mundo complejo de la experiencia vivencial desde el punto de vista de quienes la experimentan, así como, comprender sus diversas construcciones sociales sobre el significado de los hechos y el conocimiento. La investigación es en parte producto de los valores del investigador y no puede ser independiente de ellos. El investigador y los individuos estudiados se involucran en un proceso interactivo. El conocimiento resulta de tal interacción social y de la influencia de la cultura. (pag.8)³¹

Desde el constructivismo se considera que no hay una realidad objetiva, sino que ésta se edifica socialmente por consecuencia de múltiples construcciones de la mente. El conocimiento es construido socialmente por aquellos que participan de la investigación. Lo elemental en la tarea de la investigación es lograr entender el mundo complejo desde la vivencia de aquellos que la experimentan y comprender las diversas construcciones sociales sobre el significado de los hechos y del conocimiento. Es decir, que quien investiga se involucra con los individuos que son estudiados en un proceso interactivo. El conocimiento es lo que resulta de la interacción social y de la influencia de la cultura

De Souza Minayo, M. C. (2009), se refiere al espíritu del concepto de la metodología:

...huyendo, por un lado, de aquellos abordajes solamente teóricos que no llegan a enfrentar la práctica de la investigación; por otro lado, de aquellas concepciones que consideran la labor de la investigación como una tecnología neutra, imparcial, a ser dominada y adaptada indistinta e independiente por los supuestos teóricos que la sustentan.

Neuman (1994), citado por Hernández Sampieri R. y otros (2008), dice que :*"el investigador observa los eventos y actividades como suceden en sus ambientes, que está involucrado con las personas estudiadas y con sus experiencias, que adquiere un punto de vista desde dentro del fenómeno aunque mantenga una distancia de observación externa"*.

3.2 Unidades de análisis

El trabajo de investigación se realizó en el marco de las cooperativas asociadas a CAFER (Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos), distribuidas en el ámbito provincial.

³¹ Capítulo 1 del CD anexo del Manual de Metodología de la Investigación de Hernández Sampieri R. y otros .

Para ello, se seleccionaron de las nueve cooperativas asociadas, las siguientes unidades de análisis: Cooperativas Agrícola Ganadera de Aranguren, Cooperativa Agropecuaria de La Paz, Cooperativa de Transformación y Comercialización de Villa Elisa, Cooperativa Federal Agrícola Ganadera de Urdinarrain, Cooperativa Agrícola Mixta “La Protectora” de Galarza y Cooperativa Agrícola Ganadera “León Sola” de Gobernador Sola y se descartaron las cooperativas Agrícola “San Martín” de Los Charrúas, Cooperativa Arroceros de Gualeguaychú y Cooperativa “San Martín” de Seguí, por no contar con servicios de .

3.2.1 Elección de las unidades de observación

Se eligieron:

- Los presidentes de los consejos de las cooperativas por ser los principales responsables de definir las políticas de la organización y de dirigir la marcha de las mismas.
- Los gerentes de las cooperativas por ser los empleados de mayor jerarquía y ser los responsables de garantizar la ejecución de las políticas planteadas por el consejo.
- Los profesionales de la agronomía, que cumplen un rol importante en su tarea de articular entre los asociados (sector destinatario de la cooperativa), los consejeros (en su doble faz de ser destinatarios y a la vez dirigentes) y la gerencia (que debe garantizar los negocios de los asociados sin perjudicar a la institución y viceversa).

3.2.2 Instrumentos de recolección de la información

Se realizaron *entrevistas en profundidad*, personales e individuales, a los seis gerentes y los seis presidentes de las cooperativas estudiadas. Las entrevistas fueron grabadas y siguieron una guía que se adecuó al orden que le dieron los participantes.

En el caso de los ingenieros agrónomos, que realizan reuniones periódicas en diferentes cooperativas se utilizaron dos instrumentos de recolección:

- Aplicación de la técnica del *focus group*, donde mediante un coordinador y observadores se debatieron los puntos pre-establecidos en la guía a partir de preguntas disparadoras de la discusión.
- *Entrevistas personales* en sus lugares de trabajo completadas por *entrevistas telefónicas*.
- La *observación participante* a través de las tareas desarrolladas en las organizaciones a través del tiempo y en la actualidad.

3.3. Categorías analíticas: su conceptualización y operativización

Se construyeron tres categorías analíticas para la unidad de observación “Presidentes y Gerentes”.

- *Accionar del ingeniero agrónomo en las cooperativas.*
- *Estrategia institucional de la cooperativa.*
- *Estrategia comercial de la cooperativa.*

Y se construyó una categoría analítica para la unidad de observación “Ingeniero Agrónomo”:

- *Perspectiva del ingeniero agrónomo respecto de su rol en la cooperativa.*

Los cuadros siguientes resumen las dimensiones, valores y los procedimientos que serán aplicados.

| |
|---|
| Unidad de Observación: <i>Presidentes y Gerentes</i> |
|---|

CUADRO N° 1: *Visión instituida sobre el accionar del Ingeniero Agrónomo.*

| C. Analítica | Dimensiones | Valores | Procedimientos |
|---|--|---|----------------------------|
| <i>Visión instituida sobre el accionar del ingeniero agrónomo</i> | Rol atribuido al ingeniero agrónomo en la cooperativa. | Asistente. Asesor. Agente Desarrollo. | Entrevista en profundidad. |
| | Criterios de elección del Ing. Agr. en la cooperativa | Perfil tradicional. Perfil estratégico. | |
| | Resuelven en la elección del Ing. Agr. | Consejo. Gerente. Otros. | |
| | Orientación de la actividad principal del Ing. Agr. | Hacia los productores. Hacia la cooperativa. Ambas. | |

La primera dimensión es el “Rol atribuido al ingeniero agrónomo en la cooperativa” y representa *la descripción que los funcionarios realizan sobre el papel desempeñado por los profesionales:*

Asistencia: Acción que realiza un ingeniero agrónomo para responder a una consulta definida. Se trabaja atendiendo demandas o resolviendo problemas precisos. No se contextualiza. Se tiene una visión temática.

Asesoramiento: Involucra a toda la empresa o grupos de empresas. Se trabaja desde la demanda pero además, se planifican las actividades. Se tiene una visión del sistema.

Agente de desarrollo: Se basa en el enfoque de territorios. Se tiene una mirada holística de todos los actores y las organizaciones que participan en el territorio. Involucra a asociados y no asociados de la cooperativa. Su función es la articulación institucional y de todo el entorno.

La segunda dimensión son los “Criterios de elección del profesional” que representan *los elementos de juicio que integran el perfil buscado con el que se seleccionan los profesionales en la organización.*

Perfil tradicional: El rol del ingeniero agrónomo es el que históricamente desarrolla con actividades hacia la cooperativa como: compra de insumos, dirección de semilleros, responsable de aplicación de agroquímicos y manejo de personal, o de actividades hacia los productores como: asistencia técnica, monitoreo de lotes, visita de productores.

Perfil estratégico: Su rol está predeterminado al ingresar a la cooperativa para cumplir tareas específicas como: promoción o venta de determinados productos, trabajos con los centros juveniles, grupos de productores, relevamiento de información de asociados y otros, que le brindan una combinación de un rol comercial con un rol de animador.

La tercera dimensión es la “Participación en la elección del ingeniero agrónomo” y representa *cómo son los procedimientos y quiénes son los actores participantes en el proceso que selecciona el profesional que se pretende contratar en la organización:*

Consejo de la cooperativa: El presidente o el consejo participan de la elección del profesional que ingresará en la cooperativa de acuerdo con un perfil determinado para la cooperativa.

Gerente: La elección la realiza el gerente como máximo responsable de los empleados de la cooperativa de acuerdo con un perfil que considere necesario para la misma.

Otros: La elección está en manos del jefe de ingenieros, del profesional más antiguo, de un departamento de recursos humanos o de asesores externos. El perfil estará determinado por sus capacidades técnicas y su historia profesional.

La cuarta dimensión es la “Actividad principal del profesional” y que indica *el perfil de la audiencia o sujeto principal del accionar de los profesionales.*

Hacia los productores: Su actividad mayoritariamente, está relacionada con la atención de los productores, la asistencia desde la oficina, asistencia por teléfono, la visita a los lotes, el monitoreo de los cultivos, la ayuda en la toma de decisiones.

Hacia la cooperativa: La actividad primordialmente, está dirigida a las demandas del consejo de la cooperativa o gerente. Actividades como dirección técnica de semilleros o la regencia de

pulverizadoras, la compra de insumos y el asesoramiento de inversiones o negocios de la cooperativa.

Ambas: La actividad se reparte hacia las dos orientaciones.

CUADRO N° 2: *Estrategia institucional de la cooperativa*

| C. Analítica | Dimensiones | Valores | Procedimientos |
|--|---|---|----------------------------|
| <i>Estrategia institucional de la cooperativa.</i> | Tipo de relación con los socios y clientes. | Masivo. Participativo. | Entrevista en profundidad. |
| | Formas y estilos de comunicación con los asociados. | Círculo cercano estratégico. | |
| | Estilo de conducción de la cooperativa. | Participativo. Personalista. | |
| | Formación de cooperativistas. | Sin plan de RRHH. Con plan de RRHH. | |
| | Práctica cooperativista. | Cooperativismo Formal. Cooperativismo Participativo. | |

La primera dimensión es “Tipos de relación con los socios y clientes” y representa *los estilos de comunicación y articulación institucional que privilegia la organización con los productores.*

Modelo Masivo: Se trabaja con productores individuales. Las actividades sociales son las asambleas y algunas charlas técnicas comerciales. Los balances son económicos. No se promueve la formación de grupos de productores cooperativos, juveniles, o de género. No se fomentan espacios para debatir el accionar de la cooperativa en el territorio. Los consejos se reúnen quincenalmente o con mayor espaciamiento, la agenda responde a temas coyunturales y básicamente comerciales. Los consejeros son ad honorem o se le pagan sus gastos de movilidad. Los consejeros no realizan reuniones en zona informativas o de opinión de sus asociados.

Modelo Participativo: Existe un plan estratégico con la participación de los asociados. Se fomenta e instituyen grupos de productores, jóvenes y de género que articulan con consejeros el accionar de la cooperativa en el territorio. Los consejeros son responsables de realizar talleres con los asociados en las zonas que representan. Se realizan balances económicos y sociales. Los consejeros son permanentes articuladores con los actores internos y externos de la cooperativa. Los consejeros reciben un salario de acuerdo con su participación. La cooperativa junto con otros actores trabaja en función del desarrollo local y territorial.

La segunda dimensión es “Formas y estilos de comunicación con los asociados” y representa *la selectividad para seleccionar el público sujeto de la comunicación institucional*.

Círculo Cercano. Dentro de los asociados y clientes de las cooperativas hay un grupo que asiste con mayor frecuencia, que se relaciona con los empleados, el gerente, los consejeros y que influye con sus ideas, propuestas y demandas. De este grupo, surgen las principales acciones de la cooperativa.

Estratégico. La manera de detectar las necesidades de la cooperativa y monitorear el rumbo de la misma se realiza mediante el desarrollo de reuniones participativas en las distintas zonas de la cooperativa, promovidas por los consejeros. Además se realizan consultas por medio de encuestas a la mayoría de los asociados.

La Tercera dimensión es el “Estilo de conducción de la cooperativa” y representa *los perfiles de gestión que instituyen los principales órganos políticos y funcionariales de la organización*.

Participativo: El consejo define las estrategias de la cooperativa. El gerente es un empleado que participa en el consejo cuando se lo convoca y para responder consultas. No existe un predominio de liderazgo fuerte que dificulte el cambio de autoridades del consejo. Se realizan reuniones ampliadas con la participación de asociados en territorio.

Personalista: Las estrategias son propuestas por el presidente que monopoliza las acciones y conduce la cooperativa, “Presidentitis”, o bien por el Gerente, “Gerentitis”. Los cargos en el consejo del presidente se mantienen por largos períodos y siempre es difícil reemplazarlo. Las decisiones están en manos de pocas personas. La conducción tiene un estilo personalista y los consejeros no debaten sobre otras propuestas.

La cuarta dimensión es la “Formación de cooperativistas” y representa *la presencia de estrategias verificables y sus formatos, para encarar las necesidades de capacitación que realimenten y fortalezcan la base ideológica de la organización*.

Sin plan de RRHH: Las capacitaciones están dirigidas básicamente al personal de mayor jerarquía de la cooperativa. Los profesionales técnicos realizan capacitaciones esporádicas de acuerdo con ofertas. Se realizan en la medida que aparezcan oportunidades. No son prioritarias.

Con plan de RRHH: Las capacitaciones son parte del plan de RRHH. Están dirigidas a todo el personal de la cooperativa e incluyen a asociados, jóvenes, mujeres y otros grupos. Se fo-

menta la organización de grupos desde la cooperativa. Son de alta prioridad y el objetivo es la calidad institucional.

La quinta dimensión es la “Práctica cooperativista” o sea *la presencia o ausencia de elementos simbólicos que den cuenta de la historia, valores y principios cooperativos, y el ejercicio de los mismos a través de la responsabilidad social de la organización.*

Cooperativismo formal: La educación cooperativa jerarquiza los símbolos del cooperativismo, los recordatorios del día de la cooperación, las reglas de oro y los pioneros dejándolos en otro contexto del cual solo recordamos en fechas de acontecimientos pasados. Las asambleas son actos formales donde participan pocos asociados y con muy bajo intercambio de propuestas. El informe del síndico es similar al de la asamblea anterior. No se realiza un balance social. Las actividades sociales son aportes a otras entidades, becas para asociados. El 5% de educación es gastado en reuniones de consejeros con otras cooperativas o compra de libros. Las reuniones con los asociados son de información agropecuaria o de difusión de “empresas semilleros”. La cooperativa no siempre es una herramienta de todos los asociados.

Cooperativismo participativo: La educación cooperativa jerarquiza la formación de dirigentes y militantes del cooperativismo. Las asambleas son espacios de evaluación de las estrategias generadas con la participación de los asociados. La planificación participativa es la responsable de fijar las principales líneas de acción de la cooperativa. El balance social tiene la misma importancia que el balance económico. Las actividades con los asociados son el principal instrumento para la construcción del capital social. Las reuniones de los asociados tienen por objetivo aportar a garantizar que la cooperativa sea una herramienta de todos los asociados.

CUADRO N° 3 *Estrategia comercial de la cooperativa*

| C. Analítica | Dimensiones | Valores | Procedimientos |
|---|--------------------------------|---|----------------------------|
| <i>Estrategia comercial de la cooperativa</i> | Prácticas de comercialización. | Prácticas no diferenciadas. Prácticas diferenciadas. | Entrevista en profundidad. |
| | Integración cooperativa. | No busca integrarse. Busca integrarse. | |
| | Comercialización de productos. | Primaria sin valor agregado. Con valor agregado. | |
| | Equidad cooperativa. | Se reparten excedentes. No se reparten excedentes. | |

La primera dimensión lo constituyen las “Prácticas de comercialización” y que representa *la disposición de formatos de estrategias comerciales diferentes para los diferentes públicos con los cuales la cooperativa desarrolla su actividad económica.*

Prácticas no diferenciadas: La actividad comercial se realiza con asociados y clientes sin distinción; el objetivo es acopiar la mayor cantidad posible. Los productores compran los insumos en la cooperativa o los retiran para pagar en la cosecha. No se planifican las actividades productivas y se trabajan básicamente productos tradicionales “commodities”. Ante la disminución del acopio y la comercialización por la disminución de asociados, la lógica es incorporar productores con mayor producción a la cooperativa. Los precios los define la gerencia y la oficina comercial y técnica. Se jerarquiza el producto por sobre el asociado.

Prácticas diferenciadas. Se hace diferencia entre los asociados y los clientes. Los asociados individualmente o en grupos presentan una planificación de sus actividades y sus necesidades de insumos. Se fomentan actividades sustentables para los asociados de menor escala incorporándolos al sistema cooperativo. La lógica es desarrollar actividades diferentes a las tradicionales y darles valor agregado. Se jerarquiza al asociado por sobre el producto.

La segunda dimensión es la “Integración Cooperativa” y representa *la disposición institucional para generar alianzas estratégicas con otras organizaciones similares.*

No busca Integrarse: No tiene como prioridad la escala. Es una organización conservadora. Evita los riesgos. No comparte la idea de integrar parte de sus actividades o nuevas actividades con otras cooperativas.

Busca Integrarse: Enfrenta los nuevos desafíos buscando aliarse estratégicamente en algunos de sus rubros con otras cooperativas. Prioriza el crecimiento. Toma riesgos.

La tercera dimensión es la “Comercialización de productos” y representa *la presencia de estrategias de agregado de valor a los productos que se comercializan*.

Primarios sin valor agregado: La cooperativa vende principalmente commodities e insumos para su producción. Brinda servicios de aplicación de productos y asesoramiento orientados a la protección de los cultivos. Tiene semillero y acopio de granos, combustibles, fertilizantes, y agroquímicos.

Con valor agregado: La cooperativa industrializa la mayor parte de su producción. Interviene en redes de comercialización. Posee marca de sus productos. Además brinda los servicios y comercializa los insumos primarios para la producción de los cultivos a industrializar.

La cuarta dimensión es la “Equidad cooperativa” y representa *las políticas institucionales de redistribución de los excedentes de acuerdo a lo establecido por las normas vigentes*.

Se reparten excedentes: La cooperativa tiene por prioridad repartir los excedentes en forma proporcional a lo que operan sus asociados.

No se reparten excedentes: La política de la cooperativa es reinvertir con el dinero destinado a los excedentes.

Unidad de Observación:

CUADRO N° 4: *Estrategias de intervención de los ingenieros agrónomos*

| C. Analítica | Dimensiones | Valores | Procedimientos |
|--|------------------------------|---|---|
| <i>Estrategias de intervención de los Ingenieros Agrónomos</i> | Actividad profesional. | Actividad programada. Actividad por demanda. | Grupo Focal. Encuesta telefónica. Observación participante. |
| | Visión sobre la cooperativa. | Empresaria. Ideológica. | |
| | Identificación con el rol. | Rol tradicional. Rol estratégico. | |

La primera dimensión: “Actividad profesional” y representa *la presencia de acciones sistematizadas de la tarea profesional con relación a la atención de las diferentes demandas*.

Actividad programada: Al comienzo de cada campaña se organiza una agenda de actividades destinadas a los asociados y clientes de la cooperativa y que tienen la finalidad de conocer las necesidades y propuestas que nacen del área que opera con la cooperativa. Hay una base de datos con información técnica y social de los productores. Se realizan actividades grupales con

jóvenes, mujeres y productores. Se trabaja sobre procesos, la demanda de información técnica se realiza en talleres de actualización.

Actividad por demanda. Las actividades se desarrollan en función de la demanda. Se atiende a los asociados y clientes de acuerdo con lo que ellos solicitan por teléfono, en la oficina técnica, o a campo. No hay un conocimiento de los asociados, ni base de datos con información técnica y social. Se atiende individualmente y se responde a planteos concretos. Las actividades relacionadas a la compra y venta de insumos se organizan en función de lo que ocurrió la campaña anterior y las expectativas de aquellos que se inscriben en una lista para reservar.

La segunda dimensión es la “Visión de la cooperativa” y que representa *la capacidad de los profesionales de dimensionar la base ideológica institucional que sustenta a la organización.*

Empresaria: La cooperativa es una empresa más. Los aportes del profesional tienen un enfoque técnico. Se trabaja con los productores que demandan. El trabajo profesional acompaña las actividades principales de la cooperativa. Las vinculaciones con el consejo responden a temas productivos o de negocios. No hay una identificación con el cooperativismo. “Soy un profesional solo atiendo lo que involucra a la profesión.”

Ideológica: La cooperativa es una empresa diferente. Los aportes del profesional tienen un enfoque holístico. Se trabaja en las demandas pero también se buscan alternativas para los que están fuera del sistema. Se vincula al consejo con aportes técnicos, productivos y sociales. Se siente identificado con el proyecto cooperativo. Soy un profesional, pero me involucro con los problemas de la sociedad.

La tercera dimensión es la “Identificación con el rol” y representa *el significado que los profesionales atribuyen a su accionar en la organización.*

Rol tradicional: Se identifica con la actividad que desarrollan la mayoría de los profesionales de la cooperativa. Trabaja asistiendo a la cooperativa en el semillero, la regencia de la pulverizadora y la compra y venta de insumos. Asesora a clientes y asociados de acuerdo con las demandas en temas principalmente vinculados a la elección de los insumos, la protección de los cultivos y la actualización de información. Se relaciona más con la actividad que con el sistema productivo. Se realizan charlas informativas. Se ve al asociado como un cliente más.

Rol estratégico: Planifica su actividad partiendo de un diagnóstico de los asociados de la cooperativa. Se tienen registros de sistemas productivos, sociales y económicos. Se jerarquiza el trabajo grupal. Se hacen talleres de trabajo por regiones atendiendo la problemática del territorio. Se promueven asociaciones entre productores. Se incorporan alternativas productivas di-

ferentes para aquellos que no tienen recursos suficientes para realizar los cultivos tradicionales. Se trabaja con grupos de hijos de productores y de mujeres. Se contribuye con la capacitación y formación de los productores. Se ve al asociado como un actor fundamental en la gestión de la cooperativa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A continuación se transcriben los resultados obtenidos. Para todos los casos en las filas se encuentran ordenadas las dimensiones correspondientes a la Categoría Analítica y en las columnas las diferentes cooperativas que constituyen las Unidades de Análisis de la investigación.

Cada celda se completa con el valor que resultó para cada dimensión en cada caso, y a los fines de facilitar al lector una lectura e interpretación rápida de las Tablas, se consigna una referencia con los valores posibles para cada dimensión.

| |
|---|
| Unidad de Observación: <i>Presidentes y Gerentes</i> |
|---|

CUADRO N° 5 **Cuadro de Resultados .Categoría Analítica: *Visión instituida sobre el accionar del Ing. Agr. en la cooperativa.***

| Cooperativas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| N° Ingenieros por cooperativa | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| Rol atribuido al I.A. en la coop. | Asistente | Asistente | Asistente | Asistente | Asistente | Asistente |
| Criterios de elección del perfil | Tradicional | Tradicional | Tradicional | Tradicional | Tradicional | Tradicional |
| Resolución en la elección del Ing. | Otros | Gerente | Consejo | Otros | Otros | Otros |
| Orientación de la actividad principal | Ambas | Ambas | Ambas | Cooperativa | Ambas | Productores |

| | |
|---|-----------------------|
| Rol atribuido | Asistente |
| | Asesor |
| | Agente |
| Criterios de elección del perfil | Perfil Tradicional |
| | Perfil Estratégico |
| Resuelven en la elección del Ing. | Consejo |
| | Gerente |
| | Otros |
| Orientación de la actividad principal del Ing. Agr. | Hacia los Productores |
| | Hacia la Cooperativa |
| | Ambas |

4.1. Accionar del Ingeniero Agrónomo en la cooperativa

Rol atribuido al Ingeniero Agrónomo en la cooperativa

El rol del profesional más naturalizado por los funcionarios de la organización es el de “**Asistente**” ya que, según lo que manifiestan los presidentes y gerentes de las cooperativas en la entrevista, el total de los profesionales que están vinculados con las cooperativas deberían cumplir y cumplen con la mayoría de los elementos que integran la conceptualización.

Criterios de elección del perfil

Los criterios de elección que se utilizan desde la cooperativa responden en su mayoría a los definidos en los valores como un “**Perfil tradicional**”, de alguna manera se expresa en el posterior desarrollo de la mayoría de los profesionales vinculados con las cooperativas.

Resuelven en la elección del Ingeniero Agrónomo

Con respecto a la participación en el proceso de selección de los profesionales se encuentra definido en “**Otros**”, ya que en un solo caso es el gerente el que los elige; en otro caso, es el consejo de la cooperativa y en los cuatro restantes, son elegidos por el Ingeniero Agrónomo de mayor antigüedad o lo hacen profesionales externos o internos de recursos humanos que generalmente piden referencias a las facultades de agronomía del sistema universitario.

Orientación de la actividad principal del ingeniero agrónomo

En esta dimensión predominan las respuestas con el valor “**Ambas**”, ya que aparece en cuatro de las seis cooperativas y en las otras dos, si bien la orientación es mayor hacia los productores en una o hacia la cooperativa en otra, siempre la otra actividad se encuentra presente aunque sea en menor escala.

Las cooperativas que cuentan con mayor cantidad de profesionales y que además tienen sucursales, generalmente distribuyen sus actividades por zona y cada uno de ellos es el responsable de la regencia de la pulverizadora de cada sucursal, además realiza tareas de asistencia técnica y monitoreo de los cultivos y participa de la venta de algunos insumos.

Aquellas cooperativas que tienen más de un profesional y no tienen sucursales, dividen sus tareas en interna. Normalmente, el de mayor antigüedad es responsable del semillero y tiene la regencia de la pulverizadora, participa de la compra y venta de insumos. Mientras que, los más jóvenes se ocupan de las actividades a campo, recorren lotes, realizan monitoreos y atienden consultas.

Las cooperativas que tienen más de un profesional con cierta antigüedad se distribuyen más equitativamente las actividades ocupándose uno, del semillero y otro de la sección compras y ventas de insumos y regencia de la pulverizadora, compartiendo la asistencia a los productores en oficina o a campo.

En el caso de las cooperativas que cuentan con un solo profesional, este reparte sus responsabilidades entre actividades internas y externas de la organización según las urgencias.

CUADRO N° 6 Cuadro de Resultados. **Categoría Analítica:** *Estrategia institucional de la cooperativa*

| Cooperativas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Relación socio cliente | Masivo | Masivo | Masivo | Masivo | Masivo | Participativo |
| Comunicación con socios | Círc. cercano | Estratégica |
| Estilo conducción | Personal | Personal | Personal | Personal | Personal | Participativo |
| Formación de cooperativistas | Sin plan | Con plan |
| Practica cooperativa | Formal | Formal | Formal | Formal | Formal | Participativo |

| | |
|-------------------------------------|---------------------|
| Relación socio cliente | Masivo |
| | Participativo |
| Comunicación con socios | Cercano |
| | Estratégico |
| Estilo conducción | Participativo |
| | Personalista |
| Formación de cooperativistas | Sin plan RRHH |
| | Con plan RRHH |
| Practica cooperativa | Coop. Formal |
| | Coop. participativo |

4.2. Estrategia institucional de la cooperativa

Relación socio/ cliente

En el marco de las estrategias institucionales de la cooperativa, se observa que la relación socio/ cliente de las cooperativas es mayoritariamente del tipo “**Masivo**”. Si bien, de las entrevistas surgen algunas autocríticas que señalan como necesarias nuevas estrategias para la relación con los asociados y clientes, solo permanecen como una idea que siempre queda pendiente.

Una cooperativa ha realizado talleres con los asociados para debatir algunas inversiones y lugares estratégicos de una planta de silos, pero no tuvo continuidad.

También, se ha realizado una encuesta de satisfacción del cliente, orientada a mejorar la atención de las demandas, pero con un enfoque similar al de las empresas privadas y no al de una empresa de economía social.

Comunicación con los asociados

La comunicación con los asociados es principalmente con el “**Círculo cercano**”. Refleja la canalización de las inquietudes de los asociados más próximos a la cooperativa, los que normalmente se acercan más a las oficinas o consultan a los profesionales o el gerente; son sus opiniones o sugerencias las que mayormente se tienen en cuenta para la toma de decisiones del consejo. Si bien, algunas cooperativas cuentan con personal que visita a los productores y se informa de las necesidades de asociados y clientes, especialmente en momentos de comenzar el periodo de acopio de granos. La gran mayoría de los aportes, quejas, sugerencias, no son sistematizados ni puestos en una agenda para desarrollar estrategias comunicacionales.

Estilo de conducción

La conducción de la mayoría de las cooperativas es “personalista” a pesar de que normalmente las decisiones más urgentes se realizan con la presidencia, el secretario y el tesorero en la denominada mesa chica.

Una de las cooperativas en estudio está cambiando hacia una modalidad diferente de participación debido a un profundo cambio en la gestión de su consejo, que durante más de 30 años mantuvo una conducción personalizada desde la presidencia.

Formación de cooperativistas

La mayoría de las cooperativas están “sin plan de RRHH”. La formación y capacitación del personal, personal jerárquico, profesionales, consejeros y asociados no responden en su mayoría, a un plan de Recursos Humanos.

Los consejeros y gerentes reciben capacitación organizada principalmente por la cooperativa de segundo grado, organizada en función de ofertas de capacitación desde otras entidades o de algunas demandas especialmente de los gerentes y orientadas a los vaivenes de la economía y los negocios. Los profesionales forman parte de un grupo de las cooperativas vinculadas a la de segundo grado y se capacitan básicamente en temas relacionados con su profesión. El grupo de jóvenes lo hace motorizados por la Federación Agraria, su cooperativa y el INTA. Los asociados no reciben capacitación, solo charlas técnicas, generalmente de empresas de insumos.

Práctica cooperativa

La mayoría de las cooperativas se encuadran dentro del “cooperativismo formal” ya que la vinculación de sus asociados se realiza principalmente a través de la Asamblea Ordinaria y normalmente con baja participación. Una cooperativa, de las seis estudiadas, ha desarrollado otro tipo de vinculación con los asociados a través de talleres, capacitaciones y jornadas técnicas pero en forma discontinuadas.

CUADRO N° 7. **Cuadro de Resultados. Categoría Analítica:** *Estrategia comercial de la cooperativa*

| Cooperativas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|------------|---------------|------------|
| Prácticas de comercialización | No | No | No | No | No | No |
| Integración Cooperativa | No se integra | No se integra | No se integra | Se integra | No se integra | Se integra |
| Comercialización de productos | Sin V.A. | Sin V.A. | Sin V.A. | Con V.A. | Con V.A. | Con V.A. |
| Equidad cooperativa | No Reparte | No Reparte | No Reparte | No Reparte | Si Reparte | Si Reparte |

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Prácticas de comercialización | Prácticas No diferenciadas |
| | Prácticas Si diferenciadas |
| Integración Cooperativa | No busca integrarse |
| | Si Busca integrarse |
| Comercialización de productos | Sin valor agregado (V.A.) |
| | Con agregado de valor (V.A.) |
| Equidad cooperativa | Reparte excedentes |
| | No reparte excedentes |

4.3. Estrategia comercial de la cooperativa

Prácticas de comercialización

Las cooperativas analizadas en términos generales, “**no diferencian**” sus prácticas comerciales entre clientes y asociados, en los aspectos comerciales. En algunas cooperativas, se jerarquiza el financiamiento de los asociados sobre el de los clientes.

Otras cooperativas priorizan un cultivo en particular, al cual le dan un financiamiento especial por sobre otros cultivos. Pero, en el común de las prácticas, no se diferencian a las de una empresa no cooperativa.

Integración Cooperativa

Dos de las seis cooperativas comparten un proceso de integración. El resto de las cooperativas no se integran entre sí para desarrollar un proyecto conjunto.

Comercialización de productos

Tres de las seis cooperativas generan valor agregado. Una, lo hizo en un momento a través de una planta de alimentos balanceados pero luego lo abandonó. Actualmente, todas las cooperativas están planificando un proyecto de valor agregado en conjunto con su cooperativa de segundo grado.

Equidad cooperativa

Del total de cooperativas, dos reparten excedentes. Una reparte el total y la otra un % del mismo. El resto de las cooperativas, no realizan distribución de los excedentes. Los reinvierten en la institución

Unidad de Observación:

CUADRO N°8 **Cuadro de Resultados. Categoría Analítica:** *Estrategias de intervención de los Ingenieros Agrónomos*

| Cooperativas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| N° de Ingenieros por cooperativa | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| Actividad profesional | Por demanda |
| Vision sobre la cooperativa | Empresaria | Empresaria | Empresaria | Empresaria | Empresaria | Empresaria |
| Identificación con el rol | Tradicional | Tradicional | Tradicional | Tradicional | Tradicional | Tradicional |

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Actividad profesional | Programada |
| | Por demanda |
| Vision sobre la cooperativa | Empresaria |
| | Ideológica |
| Identificación con el rol | Tradicional |
| | Estratégico |

4.4. Estrategias de intervención de los ingenieros agrónomos

Actividad profesional

Si se Analiza desde la mirada de los profesionales de la agronomía, la actividad profesional se realiza en función de la “**demanda**”. Si bien, algunas tareas como atender el semillero de la cooperativa o la

de programar actividades de la pulverizadora, requieren una cierta planificación y ordenamiento, en general el accionar de los profesionales es de asistencia técnica y de respuesta a las necesidades de quienes los solicitan ya sea para que visite sus campos, para que le responda por teléfono o bien personalmente en la oficina.

Visión sobre la cooperativa

Con respecto a la visión de los profesionales sobre su accionar en la cooperativa, es básicamente “empresarial”. Los profesionales prefieren relacionarse con los productores que aplican mayor tecnología. No asisten a aquellos que no los demandan, ni tienen respuestas para aquellos que no están en el sistema. No hay una mirada holística, sino un enfoque tecnológico orientado al aumento de la producción. Los profesionales están repartidos en distintas sucursales y reproducen la misma actividad.

Identificación con el rol

El rol de los profesionales es “tradicional” y se va construyendo con el accionar diario de la cooperativa. Se construye continuando la tarea que desarrollaron los ingenieros que lo antecedieron, en función de las demandas de los productores que generalmente se van repitiendo, con las tareas que le solicita el gerente de la cooperativa y con el rol que otros ingenieros de otras cooperativas tradicionalmente han cumplido. Nadie específicamente le solicita un rol, pero de alguna manera todos son parte de esa construcción.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

PRIMERA hipótesis: *“Las estrategias de intervención de los ingenieros agrónomos son funcionales a la visión instituida y no visualizan sus posibilidades de actuar desde un rol estratégico, como agentes promotores del desarrollo”.*

De acuerdo con lo recabado de las entrevistas con los Presidentes³² y Gerentes³³, el accionar del ingeniero agrónomo desde el punto de vista del “rol atribuido” y como está definido en el Capítulo III, esta dimensión toma el valor de asistente en el total de las cooperativas estudiadas.

De las 12 entrevistas realizadas para medir esta variable, se puede inferir que la respuesta toma el mismo valor en todos los casos y esto se corrobora en algunas expresiones de los entrevistados:

6G: Su accionar está centralizado con lo estrictamente técnico (responder qué necesitan los cultivos). ...Yo pienso que el ingeniero no logra una mayor comunicación que vaya más allá del asesoramiento técnico. Tampoco se le ha pedido otra cosa.

1P: El ingeniero en la cooperativa está principalmente para asesorar³⁴. Por ejemplo. ¿Qué hacer en este lote? Los ingenieros ya tienen el historial de la mayoría de los lotes. Saben que conviene hacer. Que sembrar. Que ponerle. Si fertilizarla o no...

6P: Al ingeniero lo utilizo entre cinco y diez veces por año. Por lo general cada año va para lo mismo. Pero es antes de sembrar que fumigar malezas, después cuando está sembrado que utilizar para malezas, también análisis de tierras, pocas veces, en menor media como programarnos. O para hacer una rotación. Pero lo más es control de plagas. A veces se hacen en chacras algunos ensayos.

Respecto de los “criterios de elección del ingeniero agrónomo, en todas las cooperativas estudiadas, responde a un perfil tradicional, entendiéndose por este concepto lo que históricamente se refiere a la compra de insumos, dirección de semilleros, responsable de aplicación de agroquímicos y manejo de personal, o de actividades hacia los productores como: asistencia técnica, monitoreo de lotes, visita de productores, etc.

En tal sentido, el rol de asistente del ingeniero agrónomo articula dentro del perfil tradicional y esto se corrobora cuando, por ejemplo, los entrevistados dicen:

2P: Los ingenieros de la cooperativa se ocupan para el asesoramiento. Los productos nuevos que van saliendo, qué producto me conviene para un lote determinado, muchas veces uno se hace la dosis solo, pero es importante que vaya, recorra y poder utilizar la dosis justa, la necesaria ya sea por costo y medio ambiente. También los utilizamos para ver los costos, para hacer los márgenes de qué conviene. Hasta donde me puedo tirar con el arrendamiento o que me acompañe para ver es el campo, opiniones del tipo de suelo que tengo. Uno tiene una idea de lo que hará, pero el ingeniero te puede decir de acuerdo con el lote, la variedad utilizada o la fecha. Yo tengo algunas ideas de rotaciones en mi campo pero no las planifico con el ingeniero.

3P: Éste ingeniero es un comodín para todo, no hay más que pedirle.

³² Referencias de Presidentes (1P, 2P, 3P, 4P, 5P, 6P) de acuerdo al número de la cooperativa que pertenece.

³³ Referencias de Gerentes (1G, 2G, 3G, 4G, 5G, 6G) de acuerdo al número de la cooperativa que pertenece.

³⁴ Entiéndase que este término, usado por el entrevistado significa *Asistencia* para el presente trabajo.

5P: Están para asesorar a todos los socios. Si le pedís ir al campo van. Si te tienen que recomendar algo, están.

Como lo dice el entrevistado, no hay una planificación prevista de la tarea que realiza el ingeniero agrónomo, con lo cual se demuestra que su actividad es responder a una demanda con una acción, como está contemplado en la categorización utilizada.

Con respecto a la “participación en la elección de los ingenieros agrónomos”, los valores de esta dimensión no son homogéneos. En cuatro, de las seis cooperativas estudiadas, el valor es “otros”. Este valor tiene varios significados de acuerdo con los distintos casos entrevistados. Para algunas cooperativas la elección está realizada por actores externos como lo expresa el siguiente párrafo:

5G: Los ingenieros se eligen a través de una empresa de Buenos Aires, para no crear problemas con gente que quiere imponer su gente, y para ser transparente. La compañía hizo evaluaciones de currículums, se lo llamo y se los evaluó. Se hizo análisis psicofísico y surgieron dos personas. De éstas la primera estuvo 15 días y volvió a la empresa que antes lo había tomado y quedó el segundo

Para otras cooperativas, la elección del ingeniero agrónomo la realiza el profesional de mayor antigüedad:

1G: El más antiguo de los Ingenieros es el encargado del semillero y es el que dirige a los otros ingenieros. A él se lo consulta para la contratación de un nuevo ingeniero.

También, la idea de “otro” se entiende como la participación de un equipo interno de RRHH de la cooperativa con el jefe del grupo de trabajo:

6G: La elección se hace, de la misma manera que se hace para todos los empleados de la cooperativa. Hay un equipo de RRHH que conjuntamente con el jefe del sector donde se incorpora el nuevo empleado definen el perfil. El perfil está más relacionado con los productos de la cadena (arroz, soja, etc.)

Con respecto a las otras dos cooperativas, la elección es efectuada en una de ellas desde el consejo y en la otra, desde el gerente.

En el caso del siguiente párrafo, se observa que el consejo toma la decisión de elegir al ingeniero agrónomo, dentro del contexto de un perfil tradicional y respondiendo a un rol de asistente.

3P: Para elegir al ingeniero pedimos referencias a las facultades. A otras cooperativas. El ingeniero era de la zona y eso es importante para nosotros. Ya que acá cuesta quedarse. Este ingeniero es de campo y sabe hablar con la gente. El consejo toma la decisión de elegir. El gerente administra pero con las reglas nuestras. Las compras de insumos se hacen en función de las hectáreas que se están trabajando y lo que los productores te van pidiendo. También el ingeniero maneja el semillero.

En otra oportunidad, la otra variante en la participación en la elección del ingeniero está a cargo de una toma de decisión por parte del gerente. Como se puede corroborar en el siguiente párrafo:

2P: Los ingenieros están en relación de dependencia y a cargo del gerente. Las funciones que hará cada uno las define el gerente. El gerente está a cargo de los recursos humanos.

En otro pasaje de la misma entrevista, se puede entender que la participación en la elección realizada por el gerente mantiene el contexto de un perfil tradicional y de asistente como en los casos anteriores:

2G: El perfil lo define el gerente. ...Una persona para la compra de insumos. Porque aunque otros le pueden ayudar, pero la persona que anda en el campo con el productor y se relaciona con los otros profesionales y ante la dinámica de los productos y los precios es conveniente un Ing. Agr. Otro profesional que atiende a los pequeños y medianos productores de la cooperativa. Uno de ellos es para atender el semillero. Pero todos atienden a las demandas.

Con respecto a la orientación de la actividad principal del ingeniero agrónomo, los valores que refleja esta dimensión se reparten en mayor importancia al designado como “ambas”, entendiéndose por esto a que su actividad está dirigida tanto hacia los productores como hacia la cooperativa, corroborando con lo que dice Carricart, P. (2001), cuando describe dos roles del ingeniero: uno hacia adentro y otro hacia afuera de la organización.

En el caso de las cooperativas, donde se observa que el rol está orientado principalmente hacia los productores y a las cooperativas, lo hacen siguiendo el contexto del perfil tradicional y rol de asistente. Esto se deduce de lo expresado por los entrevistados en párrafos anteriores, cuando por ejemplo manifiestan la atención del semillero, la compra de insumos, la atención de pequeños y medianos productores.

En síntesis, el accionar del ingeniero agrónomo se interpreta desde la mirada de los gerentes y presidentes de las cooperativas desde un perfil tradicional y un rol de asistente. Si bien, en la participación de la elección predomina la categoría “otros”, como un mecanismo de regulación y control, a pesar de la participación de actores internos y externos, no se abandona el perfil tradicional y esto queda manifiesto en la orientación principal de ingeniero cuando es elegido para trabajar con los productores y la cooperativa a la vez.

De acuerdo con lo recabado desde la perspectiva del ingeniero agrónomo respecto a su rol y a la cooperativa, en relación con su visión de la “actividad profesional” realizadas por medio de entrevistas telefónicas y grupo focal, se observa que los ingenieros agrónomos actúan en función de la actividad por demanda para el total de las cooperativas analizadas. Como está definido en la página 55, en la actividad por demanda, se atiende a los asociados y clientes de acuerdo con lo que ellos solicitan por teléfono, en la oficina técnica, o a campo. No hay un conocimiento de los asociados, ni base de datos con información técnica y social. Se atiende individualmente y se responde a planteos concretos. Las actividades relacionadas con la compra y venta de insumos se organizan en función de lo que ocurrió la campaña anterior y las expectativas de aquellos que se inscriben en una lista para reservar.

Esto coincide con lo que señalan en las entrevistas y grupo focal, los profesionales respecto de la manera en que desempeñan sus actividades en la cooperativa:

El ingeniero de la cooperativa está solo para aportar aspectos de asesoramiento técnico y no es aprovechado.

Todos atienden a las demandas y responden a los pedidos de los productores.

Todos asisten las demandas de los productores en el escritorio o por teléfono o van al campo si son demandados.

No hay una estrategia por parte de la cooperativa. Los servicios y las consultas se atienden por demanda. El seguimiento de los cultivos se hace normalmente sin la intervención del productor, al que se le informa si hay que pulverizar o no.

De igual manera ocurre, si se analiza la visión sobre la cooperativa de los ingenieros agrónomos, si es empresaria o ideológica. El total de los profesionales comparte la mirada empresaria de acuerdo con lo definido en los valores en el Capítulo III, donde se expresaba que la cooperativa es una empresa más. Los aportes del profesional tienen un enfoque técnico. Se trabaja con los productores que demandan. El trabajo profesional acompaña las actividades principales de la cooperativa. Las vinculaciones con el consejo responden a temas productivos o de negocios. No hay una identificación con el cooperativismo: “Soy un profesional solo atiendo lo que involucra a la profesión”.

Esto concuerda con lo expresado por los ingenieros agrónomos en las siguientes expresiones:

No se tiene competitividad desde la cooperativa.

Cuando el productor crece un poco tiene otras posibilidades y sale, busca otras oportunidades.

Algunos ven el negocio como algo puntal y pasan a tener enganchada a la cooperativa”.

En la cooperativa quedan solos los productores que no tienen capacidad de desarrollo ya sea porque están endeudados o no tienen conocimientos.

Y como tercera dimensión desde la Perspectiva de Ingeniero agrónomo respecto de su rol y a la cooperativa, si se analiza su rol como tradicional o estratégico, el total de los profesionales entrevistados concuerda con el rol tradicional. Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente en los valores, se define como aquel que: trabaja asistiendo a la cooperativa en el semillero, la regencia de la pulverizadora y la compra y venta de insumos. Asesora a clientes y asociados de acuerdo con las demandas en temas principalmente vinculados con la elección de los insumos, la protección de los cultivos y la actualización de información. Se relaciona más con la actividad que con el sistema productivo. Se realizan charlas informativas. Se ve al asociado como un cliente más.

Y de acuerdo con lo que manifiestan los ingenieros agrónomos de su rol:

No existe un plan desde la cooperativa para atender a los productores, se realizan de acuerdo con las demandas. Allí se visitan lotes y se resuelven los problemas que en su mayoría están vinculados con la protección de los cultivos.

La mayor parte de las preguntas que realizan los productores está relacionada con la protección de los cultivos y praderas.

La cooperativa tiene un ingeniero agrónomo. Es el responsable del semillero y de recomendar la compra de insumos de la cooperativa. Trabaja en asistencia técnica por demanda, visitando los campos de los productores o asistiéndolos por teléfono o en la oficina. No hay plan de visita de productores.

La satisfacción del socio en la encuesta de los Ingenieros es del 70%. Su accionar está centralizado con lo estrictamente técnico (responder que necesitan los cultivos). Yo pienso que el ingeniero no logra una mayor comunicación que vaya más allá del asesoramiento técnico. Tampoco se le ha pedido otra cosa.

De las variables analizadas, se desprende que los profesionales desarrollan sus actividades siguiendo un perfil tradicional con un rol de asistencia técnica, trabajando por demandas y con una mirada empresarial de la cooperativa.

Lo expresado por los respecto de su rol y al de la cooperativa, no es diferente de lo expresado por los Gerentes y Presidentes por lo cual queda confirmada la primera hipótesis.

SEGUNDA hipótesis de trabajo: *“Las cooperativas agropecuarias impulsan estrategias (comerciales e institucionales), clásicas, más cercanas a las prácticas de organizaciones con fines de lucro, que a los estilos propios de organizaciones de la economía social”.*

Estrategia institucional de la cooperativa

Según lo expresado por los Presidentes y Gerentes en relación con la Estrategia institucional de las cooperativas de acuerdo con el tipo de relación con los socios y clientes, donde se analizan los valores **masivo** y **participativo**, se observa que son masivos cinco de los seis, casos estudiados.

En el marco de la relación entre socios y clientes se define el valor masivo cuando:

- Se trabaja con productores individuales.
- Las actividades sociales son las Asambleas y algunas charlas técnicas comerciales.
- Los balances son económicos.
- No se promueve la formación de grupos de productores cooperativos, juveniles, o de género.
- No se fomentan espacios para debatir el accionar de la cooperativa en el territorio.
- Los consejos se reúnen quincenalmente o con mayor espaciamiento, la agenda responde a temas coyunturales y básicamente comerciales.
- Los consejeros son ad honorem o se le pagan sus gastos de movilidad.
- Los consejeros no realizan reuniones en zona informativas o de opinión de sus asociados.

En las entrevistas se corrobora lo expuesto con lo expresado por los gerentes y presidentes de las cooperativas:

5P: Las reuniones con los socios son las Asambleas. Se hacen unas charlas técnicas. Y se hacen reuniones extraordinarias cuando hay que consultar algo con la gente. Pero están por estatuto.

4P: Hay reuniones técnicas. Se dan charlas con los ingenieros pero terminan en reuniones sociales. También se contratan personas que dan información climática, financiera. Generalmente no se hacen reuniones porque se van haciendo permanentes encuentros con la gente que nos van dando información, tiran ideas. La cooperativa no tiene talleres para debatir problemas.

6P: A las reuniones no bajan de 50. Pero no participan. Son como reuniones informativas, uno hace el resumen de lo que ocurre y la gente escucha. Y opinan muy poco. Hay un excesivo respeto o miedo a la descalificación. Uno pide que pregunten lo que quieran... pero no preguntan nada. Las reuniones ampliadas cohíben. ...Creo que hay que hacer reuniones más chicas. Creo que la exposición es lo que cuesta. Como la que hicimos una vez para evaluar qué hacer con la producción en el norte. La gente es demasiado prudente. Vienen a escuchar.

3G: Se ha intentado trabajar con los productores más cercanos a la cooperativa como un grupo entre 25 a 30 productores que son los que permanentemente están.

Una de las cooperativas estudiadas, si bien no acuerda totalmente con el modelo participativo comparte varios de sus puntos según lo expresan:

6P: Acá se promueven otras actividades también, como la ganadería, también algo de avicultura en los jóvenes, con la finalidad de diversificar. Se han conseguido fondos para que puedan iniciar la actividad, pero que comercialicen por la cooperativa apícola. Solo apoyamos y ayudamos a los emprendimientos.

6P: Desde acá se fomenta para desarrollar cooperativismo. Sobre todos para los jóvenes para que vayan haciendo sus experiencias y ganando dinero y aprendiendo. Las asambleas es baja la participación aunque asiste mucha gente. Un 80%.

6P: A los clientes también se les dan las mismas condiciones para el financiamiento. La diferencia está al final donde los asociados tienen retornos. Si los asociados tienen una historia y están recomendados por un asociado pueden llegar a ser socios.

6P: Nosotros queremos que todos vayan ocupando los escalones de la cooperativa y los que estamos arriba bajar y dar nuestra experiencia a la cooperativa.

Respecto de las formas y estilos de comunicación con los asociados de las cooperativas estudiadas, cinco de las seis cooperativas cumplen con la mayoría de los puntos expresados en los valores relacionados al **círculo cercano** y una, se acerca más a los **estratégicos**.

De acuerdo con lo definido como círculo cercano dentro de los valores se entiende que : dentro de los asociados y clientes de las cooperativas hay un grupo que asiste con mayor frecuencia, que se relaciona con los empleados, el gerente, los consejeros y que influye con sus ideas, propuestas y demandas. De este grupo surgen las principales acciones de la cooperativa.

De lo señalado en las entrevistas, se coincide con lo expresado por los gerentes y presidentes de las cooperativas que dicen:

5G: Los productores si tienen problemas van al escritorio. A la sesión donde tienen el problema o sino a la gerencia.

4G: La comunicación con los socios es escasa en forma estructurada o formal. Todo pasa por la relación de todos los días, informal ...No se hacen reuniones masivas.. Los productores van a la cooperativa y charlan con nosotros. Con los ingenieros, con el gerente, con los consejeros. La cooperativa no tiene un plan de salir, de atender con algún criterio a los productores. Las vinculaciones las hacemos en la cooperativa.

De acuerdo con lo definido como “estratégico”, a la manera de detectar las necesidades de la cooperativa y monitorear el rumbo de la misma, se realiza mediante el desarrollo de reuniones participativas

en las distintas zonas de la cooperativa, promovidas por los consejeros. Además, se realizan consultas por medio de encuestas a la mayoría de los asociados.

En este punto y de acuerdo con lo que se desprende de las entrevistas en profundidad hay evidencias de búsqueda de cambios que atiendan la opinión de sus asociados, donde se expresa:

6G: Sin embargo el grado de satisfacción que surge de una encuesta que realizó la cooperativa da menos del 75% la satisfacción sobre el financiamiento.

6P: Creo que hay que hacer reuniones más chicas como la que hicimos una vez para evaluar que hacer con la producción en el norte. ... Desde acá se fomenta para desarrollar cooperativismo.

6G: Reuniones con socios, son en principio informativas. Se intenta el diálogo no el monologo, pero de igual manera se participa poco. Se hacen una por mes.

Respecto del estilo de conducción de la cooperativa se observa que solo una de las cooperativas estudiadas está más cercana a los valores del **participativo** y el resto es más bien **personalista**, así se desprende de las entrevistas.

6P: Nosotros queremos que todos vayan ocupando los escalones de la cooperativa y los que estamos arriba bajar y dar nuestra experiencia a la cooperativa.

6G: La cooperativa se manejó durante 28 años con un esquema en el cuál las decisiones de quien estaba en condiciones de ser financiado o no pasaban por una persona. Ahora somos la cooperativa que tiene quizás el promedio más bajo en edad de los consejeros, el mayor tiene 56 años.

Con respecto a la formación de cooperativistas solo una de las seis estudiadas involucra a todos los estamentos de la cooperativa, socios, consejeros, personal jerárquico, jóvenes, mujeres y responde a un plan de recursos humanos. El resto de las cooperativas realiza la capacitación a gerentes, consejeros y profesionales. Tal capacitación normalmente, responde a ofertas de otras organizaciones o a la cooperativa de segundo grado.

Esto puede constatarse de las entrevistas de los gerentes y consejeros cuando expresan:

4G: No hay un programa de capacitación. Las capacitaciones son técnicas. Peritos, ingenieros en CAFER. No hay un plan integral de capacitación. Los consejeros y los gerentes se capacitan en CAFER. Si bien, uno recibe ofertas todos los días de capacitación y uno a muchas va. Pero no existe un plan desde la cooperativa. Tampoco hay una capacitación o formación en valores del cooperativismo. Para muchos empleados es lo mismo trabajar en la cooperativa que en la municipalidad o cualquier negocio. Es un déficit muy grande... falta y es para todos. Las capacitaciones que tienen que ver con el desarrollo diario del puesto de trabajo se hacen. Desde los aspectos técnicos. Pero no hay una integral. La cooperativa tiene 10 sectores y los líderes de esos sectores quizás necesitan también capacitación en liderazgo, pero no las hemos realizado. Las hablamos pero no las hacemos. Lo urgente nos supera muchas veces.

3G: La capacitación de temas comunes va desde CAFER para funcionarios, consejeros, profesionales y personal. Hay más para gerentes e ingenieros. No se llega al resto de la población sobre todo en cooperativismo. Se ha colaborado en las escuelas con materiales. Se invita a maestros para que los chicos visiten la cooperativa.

Finalmente, la dimensión “práctica cooperativista” dentro de “las estrategias institucionales de la cooperativa” se determina por dos valores, las vinculadas al **cooperativismo formal** o las del **cooperativismo participativo**.

En las entrevistas, se observa que cinco de seis cooperativas estudiadas responden al cooperativismo formal, que de acuerdo con lo definido para estos valores se señala: la educación cooperativa jerarquiza los símbolos del cooperativismo, los recordatorios del día de la cooperación, las reglas de oro y los pioneros dejándolos en otro contexto del cual solo recordamos en fechas de acontecimientos pasados.

Las asambleas son actos formales donde participan pocos asociados y con muy bajo intercambio de propuestas. El informe del síndico es similar al de la asamblea anterior. No se realiza un balance social. Las actividades sociales son aportes a otras entidades, becas para asociados. El 5% de educación es gastado en reuniones de consejeros con otras cooperativas o compra de libros. Las reuniones con los asociados son de información agropecuaria o de difusión de empresas semilleros. La cooperativa no siempre es una herramienta de todos los asociados. Diferentes respuestas pueden observarse en las siguientes:

2P: El 5% de capacitación cuando salen oportunidades se utilizan. Como el senado juvenil en misiones donde se auspicia para que vayan dos chicos y un profesor. No tenemos un programa propio de capacitación. Eso es un déficit. A mí me gustaría trabajar con los chicos y maestros en las escuelas en cooperativismo. Pero falta la persona. Me gustaría explicar a los chicos cómo funciona la cooperativa. Pero todos estos temas requieren también un seguimiento.

2P: Estamos tan centrados en lo económico que dejamos de lado lo social. La idea que uno escucha es que siempre son los mismos los que se benefician. Algunos productores que no están comercializando permanentemente con la cooperativa cuando aparece algún beneficio se acercan y si uno no les da el beneficio se quejan. Acá hay gente que se ha integrado en el consejo como suplentes que le arrendan el campo a los pooles. Pudiendo haber ofrecido a la cooperativa. O haber hablado antes con el gerente. Se hace solo el balance económico. El balance social ni se me ocurrió que se podía hacer. En la parte social tenemos una falencia importante. Es una falencia nuestra. Yo me critico.

3P: Uno evalúa las opiniones de la gente en cuanto a las reuniones que tiene. Todos me conocen y me pueden decir lo que necesita. El consejo se reúne una vez por mes. El consultivo cada quince días.

3P: Nadie quiere ser consejero de la cooperativa. Hemos buscado gente nueva, pero no podemos dejar a los viejos porque no podemos llenar la lista del directorio. Nadie quiere tomar compromisos. Y gente que entra nueva viene los primeros tiempos. Mujeres no hay en las listas.

De lo analizado en la categoría analítica “la estrategia institucional de la cooperativa” de las cooperativas estudiadas, mayoritariamente, responden a un modelo masivo en función del tipo de relación con los socios y clientes, se relacionan con el círculo cercano en la forma y estilo de comunicación con sus asociados, mantienen un estilo personalista de conducción de la cooperativa, la formación y capacitación de sus integrantes no responden a un plan de recursos humanos y sostienen una práctica del cooperativismo formal.

No existe un plan estratégico con la participación de los asociados. El accionar de los se desarrolla en función de la demanda. No hay acciones grupales con los productores asociados de la cooperativa, solo acciones individuales. Las cooperativas con Centros Juveniles o Grupos de Mujeres no involucran su participación en las decisiones de la cooperativa.

Estrategia comercial de la cooperativa

Se analiza la Categoría Analítica “Estrategia comercial de la cooperativa” a través de sus dimensiones: Prácticas de comercialización, Integración cooperativa, Comercialización de productos y Equidad cooperativa.

De acuerdo con las “Prácticas de comercialización”, se observa que las seis cooperativas estudiadas utilizan prácticas **no discriminadas**. De acuerdo con lo definido para esta dimensión se señala: La actividad comercial se realiza con asociados y clientes sin distinción, el objetivo es acopiar la mayor cantidad posible. Los productores compran los insumos en la cooperativa o los retiran para pagar en la cosecha. No se planifican las actividades productivas y se trabajan básicamente productos tradicionales “commodities”. Ante la disminución del acopio y la comercialización por la disminución de asociados, la lógica es incorporar productores con mayor producción a la cooperativa. Los precios los define la gerencia y la oficina comercial y técnica. Se jerarquiza el producto por sobre el asociado.

De las entrevistas realizadas se corrobora en este punto lo señalado por los gerentes y presidentes de las cooperativas cuando expresan:

3G: En esta cooperativa tienen las mismas condiciones de comercialización al que más o menos entrega. La equidad en el trato con todos es el principal punto para que consideren como cooperativa.

3P: No hay diferencias entre socios y clientes.

5P: No hay grandes diferencias económicas con otras empresas. Nosotros nos acostumbramos a trabajar con la cooperativa. Lo práctico lo cómodo. Nacimos con la cooperativa, llevamos los insumos financiados. Acá llevas lo que precisas, si sos cuidadoso y te sobró algo lo devolvés.

6P: La diferencia entre la cooperativa y otras empresas es que básicamente financian la campaña. Los otros la compran cuando ya está. A veces financiamos para otros sectores. A veces no podemos competir con el precio de las avículas y algo se desvía que es financiado por nosotros.

Con respecto a la “Integración cooperativa”, dos cooperativas de las seis estudiadas, **buscan integrarse** y las cuatro restantes, **no**.

De acuerdo con lo definido anteriormente, para estos valores “busca integrarse significa”: que enfrenta los nuevos desafíos buscando aliarse estratégicamente en algunos de sus rubros con otras cooperativas. Prioriza el crecimiento. Toma riesgos.

De lo hablado en las entrevistas con los gerentes y presidentes se rescata o selecciona:

4P: Se tienen silos en sociedad para arroz con la cooperativa número 6.

6G: Hoy se siembran más de 11 mil has algunas propias, asociadas a otros productores y otras asociadas a la cooperativa número 4. Este proceso volvió a satisfacer las necesidades del molino, que se incrementó y comenzó a trabajar en normas de calidad.

Al analizar la “Comercialización de los productos”, se observan que, tres de las seis cooperativas desarrollan sus actividades incorporando valor agregado.

El valor agregado de acuerdo con lo definido anteriormente se refiere a que: la cooperativa industrializa la mayor parte de su producción; interviene en redes de comercialización; posee marca de sus productos; además, brinda los servicios y comercializa los insumos primarios para la producción de los cultivos a industrializar.

De lo expresado por los gerentes y presidentes en las entrevistas realizadas, se señala:

5G: Nosotros finalmente hicimos un molino como cooperativa, tenemos problemas de comercialización que muchas veces está muy trabado. Pero pensamos que es prioritario dar valor agregado.

4P: La fábrica de balanceados apunta más a los pequeños productores. Los galpones de aves que se puedan agrupar e integrar.

Al comparar la “Equidad cooperativa” en relación con que si reparten o no excedentes, se observan que, dos de las seis cooperativas reparten excedentes y el resto no lo hace.

De acuerdo con lo que expresan los presidentes y gerentes en la entrevista se detalla:

5G: Con respecto a los excedentes de la cooperativa se realizan retornos, no en efectivo sino en utilidades de la cooperativa, el 25% de los excedentes.

6G: Acá, el socio tiene diferencias reales con un cliente. No tanto en la atención pero si en la operatoria final, ya que desde que está esta gestión se hacen retornos en efectivo... concretamente. El capital accionario está actualizado y los socios (que operan o no) reciben efectivo del interés por su capital accionario, que en la provincia es la única que lo hace.

En síntesis, y de acuerdo con la estrategia comercial, las cooperativas estudiadas no hacen ninguna discriminación entre socios y clientes. En algunas cooperativas jerarquizan en los préstamos a los asociados. Con respecto a la integración entre cooperativas, solo dos cooperativas han materializado un proyecto conjunto (4 y 6).

El valor agregado es un tema muy debatido actualmente. La cooperativa 6, es la que tradicionalmente ha producido valor agregado. La 5, lo hizo antes y actualmente lo ha incorporado nuevamente. La cooperativa 4, lo lleva adelante y más desde su asociación con la cooperativa 6. El resto de las cooperativas aún no han formulado proyectos de incorporar valor agregado.

Con respecto a la distribución de excedentes, solamente la cooperativa 6, que lo hace todos los años y sobre el porcentaje total de lo que corresponde y la cooperativa 5, que lo hace sobre el 25% del total de sus excedentes. El resto no lo hace.

El concepto más fuerte que los socios rescatan, es su rol de financiadoras de las actividades productivas. La mayor diferencia la señalan aquellas cooperativas que reparten sus excedentes, pero también

un punto importante que valoran sus asociados es la forma de hacer frente a sus deudores, a los que ayudan con diferentes estrategias y asesoramiento puntual para disminuir el endeudamiento de sus asociados antes que hipotecarle sus campos o sus herramientas de trabajo.

Por lo tanto, si bien las organizaciones cooperativas son, cultural y legalmente, organizaciones sin fines de lucro, se **acepta la proposición** que las entidades que formaron parte del presente estudio, no han generado estrategias comerciales que las diferencien de las empresas de acopio no cooperativas.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

Las cooperativas estudiadas son organizaciones que parten del “paradigma de la horizontalidad”³⁵ donde los diferentes grupos intercambian y negocian. Sus consejeros, responsables de la gestión, afrontan presiones del contexto que los obligan a razonar y resolver sobre la marcha problemas de costos, endeudamientos, créditos y diversos factores vinculados con la actividad comercial de la cooperativa y muchas veces no queda tiempo ni capacidad para imaginar estrategias de innovaciones ante la compleja y cambiante realidad del sector.

Los escasos espacios de encuentro entre los asociados de la cooperativa, generalmente limitados a las asambleas formales, desmotivan un movimiento social de participación directa y lo acercan a una relación más parecida a la de un cliente en el escenario de cualquier organización comercial con fines de lucro.

En este contexto y en una carrera por mantener e incrementar el acopio, las decisiones se centran en una lógica productivista, tomando herramientas de la actividad privada empresarial para “competir” al brindar servicios que puedan acercar nuevos “clientes” y mantener a los asociados que le aportan un acopio significativo para la cooperativa.

El ingeniero agrónomo, en ese espacio, ejerce su rol de asistente técnico, atendiendo en forma individual a los productores que lo consultan, asistiendo al gerente de la cooperativa en la compra de insumos, en la regencia de las pulverizadoras, en la dirección de los semilleros, sin diferenciarse en forma significativa, del rol del ingeniero agrónomo, que asiste un acopio de otro tipo de sociedad.

El ingeniero agrónomo no se representa con un rol diferente al que desarrolla en la cooperativa como asistente de conocimientos “técnicos”, ni los gerentes y consejeros le han pedido un accionar particular.

De esta manera podemos enumerar a manera de conclusiones:

- Los ingenieros de las cooperativas estudiadas desarrollan su actividad profesional bajo la modalidad de Asistencia Técnica.
- La Asistencia Técnica se realiza en dos ámbitos: interno (cuando asesora a la cooperativa como estructura político-administrativa) y externa (cuando la hace con sus asociados).

³⁵ Según (Schwarstein L.1992) La organización se considera como un conjunto de grupos y el orden establecido surge como un proceso de intercambio y negociación.

- La asistencia *interna* está centrada principalmente en: compra de agroinsumos, atención y/o dirección del semillero y regencia del servicio de pulverización.
- La asistencia *externa programada* se realiza en dos cooperativas. La programación refiere a un plan de monitoreo de soja, arroz y trigo. No está dirigida a todos los asociados sino a aquellos productores que previamente la solicitan y aportan un porcentaje del rendimiento.
- El seguimiento y asistencia técnica profesional es más sistemática e intensiva en los casos en que los productores (asociados o no), son deudores “de riesgo” para la cooperativa.
- La asistencia *externa no programada* se realiza básicamente por demanda. La practican todas las cooperativas y consiste en dar respuesta a las demandas o servicios puntuales y asistemáticos que solicitan los productores en la oficina, por teléfono o yendo a campo. Ésta no tiene costo para el productor. La consultas predominantes están relacionadas, al inicio de la siembra, con la elección de los cultivares y durante el ciclo, con la protección de los cultivos y pasturas.
- No se hallaron expresiones vinculadas a la capacitación de productores, salvo algunas charlas técnicas informativas, generalmente más vinculadas con las necesidades de comercialización de novedades tecnológicas.
- La elección de los profesionales sigue un perfil tradicional y se realiza por el ingeniero más antiguo de la cooperativa, un grupo de recursos humanos externo o interno a la cooperativa o por el gerente y en menor medida por consejeros.
- Los ingenieros de mayor antigüedad en la cooperativa generalmente son los jefes del departamento técnico, son los responsables de las regencias de las pulverizadoras, dirección de semilleros y de las compras de insumos, es decir asistencia “hacia adentro de la cooperativa”. En cambio los recién ingresados generalmente comienzan sus actividades monitoreando lotes y asistiendo las actividades de las pulverizadoras.
- Las cooperativas estudiadas reconocen las amenazas que han surgido en el territorio con la aparición de nuevos actores y formas de comercialización, que compiten con el sistema cooperativo. Sin embargo, continúan reproduciendo el modelo de cooperativismo clásico y no acuerdan un plan estratégico que les permita encontrar soluciones a la mayoría de sus asociados.
- Las cooperativas en general, realizan las actividades sociales estatutarias y, excepcionalmente, reuniones o talleres con participación de los asociados con agendas abiertas.

- La conducción de las cooperativas tiende a reproducir las prácticas del modelo instituido.
- La comunicación cooperativa se desarrolla preferentemente con el grupo más cercano de asociados y clientes. Es poco común la utilización de encuestas hacia los asociados y menos aún la de reuniones sociales.
- La conducción de las cooperativas generalmente, sigue un estilo personalista y destaca la figura del gerente en algunos casos y en otros (los menos), del presidente.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

Para un extensionista, el proceso de investigación no debe agotarse en responder las principales preguntas que guiaron el camino de la comprobación científica. El verdadero horizonte del conocimiento se consolida cuando nos animamos a proponer algunas estrategias de intervención entendidas como *aquellos caminos donde nos animamos a ensayar “pasos” diferentes con aquellos con los que compartimos “el viaje”, en la inigualable aventura de intentar avanzar hacia un mejor destino*³⁶.

La locura es: seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes. Albert Einstein

Es evidente que el modelo agrícola y mayoritariamente sojero, no es sustentable para los asociados de las cooperativas que tienen dificultades para mantener la escala. En muchos casos abandonan su actividad y se convierten en pequeños rentistas, alquilando sus campos a otros productores asociados que continúan aportando su producción a la cooperativa o a productores de gran escala que tienen otros canales de comercialización.

La pérdida sistemática de productores según se visualiza en la estructura agraria nacional y regional, sumada al limitado potencial para continuar incrementando la producción de los asociados debería ser, sin dudas, una de las mayores preocupaciones de las dirigencias del cooperativismo.

La complejidad del problema, solo admite soluciones abordadas desde lo participativo y multidisciplinario al emprender compromisos junto con los actores que integran la cooperativa y que generalmente no son escuchados.

Sería importante recrear el capital social que le dio vida al movimiento cooperativo, reconstruyendo espacios para la participación y definir una planificación estratégica de la cooperativa que incluya a todos sus asociados de la siguiente manera:

- Fomentando la incorporación de grupos de jóvenes, mujeres y de productores que junto con los consejeros replanteen estrategias para la cooperativa.
- Debatiendo con los asociados alternativas productivas sustentables, que contengan a los productores que no logran alcanzar la escala.
- Desarrollando incubadoras de empresas para los jóvenes, como una manera de intentar garantizar el arraigo y la continuidad de la familia rural.

³⁶ Ing. Hugo Erbetta. 2012. Comunicación personal.

Si bien no fue una búsqueda sistemática, resulta imperioso que el cooperativismo resignifique su rol en el desarrollo ya que fue un concepto que ningún entrevistado dejó deslizar durante los encuentros. Esta ausencia no puede ser sólo terminológica: es en verdad una ausencia política que el conjunto de la dirigencia debería estar proclive a enmendar.

Resueltas las limitaciones del Censo Agropecuario y de la información contenida en los padrones de asociados presentes en las sociedades cooperativas, se podría iniciar una segunda parte del estudio que esté centrado en los productores como unidades de observación; esto sería de suma importancia para analizar la pertinencia de las políticas institucionales y la percepción de las mismas desde la perspectiva de los asociados.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL PARA LAS AMÉRICAS (ACI)
<http://www.aciamericas.coop/-Principios-y-valores->

ARAYA UMAÑA, Sandra (2002) *Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión*. ASDI - Sede Académica, Costa Rica. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

BARRIENTOS, Mario (2010). *Evolución de los servicios de extensión en nuestro país. Vinculación con los planteos pedagógicos vigentes*. <http://ocw.unc.edu.ar/facultad-de-ciencias-agropecuarias/extension-rural/actividades-y-materiales/actividades-y-materiales-2010>

BOARI, Patricia y otros (2008). *Cooperativa Agrícola Lucienville Ltda*.
<http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/numeros/no-16-1er-sem-2008/cooperativa-agricola-luciville-lda/?searchterm=boari>

BRITOS Orlando. (1996) *Historia de la ciudad de Crespo*. Entre Ríos, Argentina. Municipalidad de Crespo.

BLEGER Isaac. (2002). *Gestión Por Valores*. <http://www.neticoop.org.uy/MG/pdf/dc0337.pdf>

CALDERÓN VAZQUEZ, Enrique José (2008), *Thinking on Development: Enfoques teóricos y Paradigmas del Desarrollo*. <http://www.eumed.net/libros/2008b/409/indice.htm>

CARRICART, Pedro (2001) "El Oficio del Extensionista." en Revista ACAECER N° 297 y 298 Abril y Mayo 2001 ISSN 0325-3902 Asociación de Cooperativas Argentinas.

CARRICART, Pedro y otros. (2010) *¿Están en jaque las competencias de los de las cooperativas pampeanas?* XV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VII del Mercosur. Potrero de los Funes - 06 al 08 de Octubre de 2010

CARDOSO, Fernando Henrique y FALETTO, Enzo (1977). *Dependencia y desarrollo en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI.

DE SOUZA MINAYO, María Cecilia (2009). *La artesanía de la investigación cualitativa*. Buenos Aires: Lugar Editorial..

DEMO, Claudio (2000). "Ficha de cátedra de Introducción a la Agronomía". FAV-UNRC.

INSTITUTO DE LA COOPERACIÓN. FUNDACIÓN EDUCACIONAL. (1983). *Qué...Quién...Cómo... Cuándo...* en el cooperativismo? Idelcoop. Rosario, Argentina.

GABIS, A y MERECER, D. (1957). "Fondo Comunal. Cincuenta años de su vida (1904 – 1954)". Cooperativa Agrícola Limitada Villa Domínguez. Entre Ríos, Argentina.

GERTLER, Michael (2001). "Las cooperativas rurales y el desarrollo sostenible". Centro de estudio de las cooperativas. Canadá. [http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.36198/Las cooperativas rurales y el desarrollo sostenible.pdf](http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.36198/Las%20cooperativas%20rurales%20y%20el%20desarrollo%20sostenible.pdf)

GIDDENS, Anthony (2003). *La constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS. (2011).

<http://www.entrerios.gov.ar/minpro/userfiles/file/DESARROLLOSOCIALYAGRICULTURAFAMILIAR/QUESONLOSGRUPOSGISER/QuesonlosGruposGISERJulio2011.pdf>

GUTIÉRREZ, Alicia. (1994). *Pierre Bourdieu: las prácticas sociales*. Buenos Aires, Argentina: Centro Editor América Latina SA.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (2008). *Metodología de la investigación*. 4ª Edición. México: Mc Graw Hill.

INTA (2012). *Cambios productivos y organizacionales en el sector agropecuario e implicancias territoriales. La experiencia de la Provincia de Entre Ríos (Argentina) Centro Regional de Entre Ríos - Université de Toulouse - Le Mirail (Grupo de investigación "Dynamiques rurales")*, Documento interno. Entre Ríos.

INTA (2009). *Plan Tecnológico Regional de Entre Ríos*, Documento interno. Entre Ríos.

INTA (Inédito). *El INTA en la bibliografía*. <http://www.biblioteca.org.ar/libros/150463.pdf>

INDEC (2002). Censo Nacional Agropecuario.

INAES (2007). "Las mutuales y las cooperativas en la república Argentina". Ministerio de Desarrollo Social, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

LATTUADA, Mario (2006). *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina*. Quilmas, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

LATTUADA, Mario y RENOLD Juan (2004) *El cooperativismo agrario ante la globalización* Buenos Aires: Siglo Veintiuno editores.

LATTUADA, Mario y NEIMAN, Guillermo. (2005). *El campo argentino: crecimiento con exclusión*. Buenos Aires: Capital Intelectual.

MANZANAL, Mabel (1999) *La cuestión regional en la Argentina de fin de siglo*. Realidad Económica 166, p. 70-99, IADE, Buenos Aires, 1999, ISSN 0325 1926.

MANZANAL, MABEL y otros (2009) *Desarrollo territorial en el norte argentino: una perspectiva crítica*, Revista Eure, Vol. XXXV, N° 105, pp. 131-153, diciembre 2009

MANZANAL, Mabel y otros (2011) *Poder y conflicto en territorios del norte Argentino (1)*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones Geográficas – CIG..

MAX-NEEF, Manfred y otros. (1986). *Desarrollo a Escala Humana una opción para el futur*". Chile:Cepaur

MERENER, David. (1971). *El cooperativismo de Entre Ríos y sus pioneros*. Rosario, Argentina: Ediciones Intercoop.

MESA DE COORDINACIÓN COOPERATIVA DE ENTRE RÍOS. (2004). Compendio informativo sobre el movimiento cooperativo entrerriano. Entre Ríos, Argentina.

MUANI, Jorge y BONETTO, Luis. (1994). “La participación como método” en *INTA Documento de Cambio Rural*.

<http://www.inta.gov.ar/profeder/info/documentos/cambio/metodo.pdf>

OFICINA DE PROGRAMAS DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS. *La Alianza para el Progreso y su legado*. <http://www.america.gov/st/develop-spanish/2011/March/20110308155148x0.1034313.html>

PIEVI, Néstor y otro (2003). *Las representaciones sociales y su influencia en los procesos educativos*. Flacso – UAM <http://www.fchst.unlpam.edu.ar/iciels/041.pdf>

RAPOPORT Mario y COLOMBO Hernán. (2007). “Mitos, etapas y crisis en la economía argentina”. Pensamiento político, económico y social, (comp.), Vicegobernación de Catamarca - Imago Mundi, Buenos Aires, 2007, ISBN.978-950-793-070-6.

http://www.mariorapoport.com.ar/uploadsarchivos/mitos_etapas_y_crisis_en_la_economia_argentina.pdf

RESSEL, Alicia y SILVA Noelia (2008). “Estudio de las cooperativas agrarias en Argentina”. http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_agropecuarias_argentinas.pdf.

ROSTOW, W.W. (1961). *Las etapas del crecimiento económico (un manifiesto no comunista)*. México. Fondo de cultura económica.

SALMINIS, Javier Alejandro (2010) “El cooperativismo agropecuario en la República Argentina: notas sobre su origen y Evolución” XXII Jornadas de historia económica. Río Cuarto (Córdoba).

SÁNCHEZ DE PUERTA TRUJILLO, Fernando (2004): "Agroecología, desarrollo, comunicación y extensión rural: La construcción de un paradigma ecosocial en Iberoamérica" en CIMADEVILLA, G. y CARNIGLIA, E. (eds): *Comunicación, ruralidad y desarrollo. Mitos, paradigmas y dispositivos del cambio*. Buenos Aires. INTA, pp. 251-263, (ISBN: 987-521-101-X)

SCHVARSTEIN, Leonardo. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Argentina: Paidós.

SCHVARSTEIN, Leonardo. (1997). *El espacio organizacional en Psicología Social de las Organizaciones*” *Nuevos aportes*. Argentina: Paidós.

THORNTON R. y CIMADEVILLA G. (2003). *La extensión rural en debate*. Ediciones INTA.

VALCÁRCCEL, Marcel. (2007). *Desarrollo y desarrollo rural. Enfoques y reflexiones*.

<http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/01/DesarrolloyDesarrolloRural.pdf>

ANEXOS

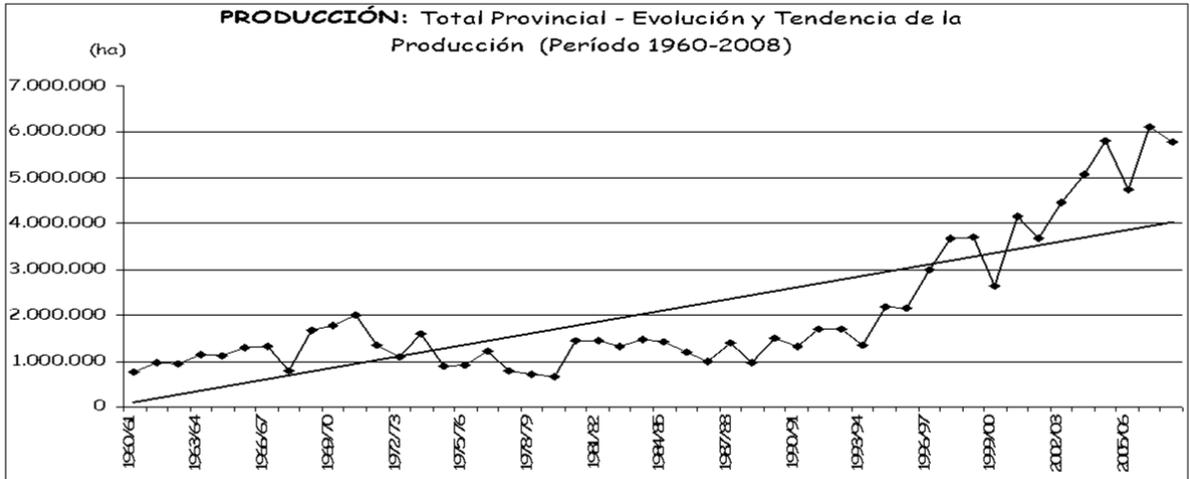


FIGURA N° 1: Evolución 1960-2008 del área de siembra en la Provincia de Entre Ríos INTA Paraná – Sección Economía.

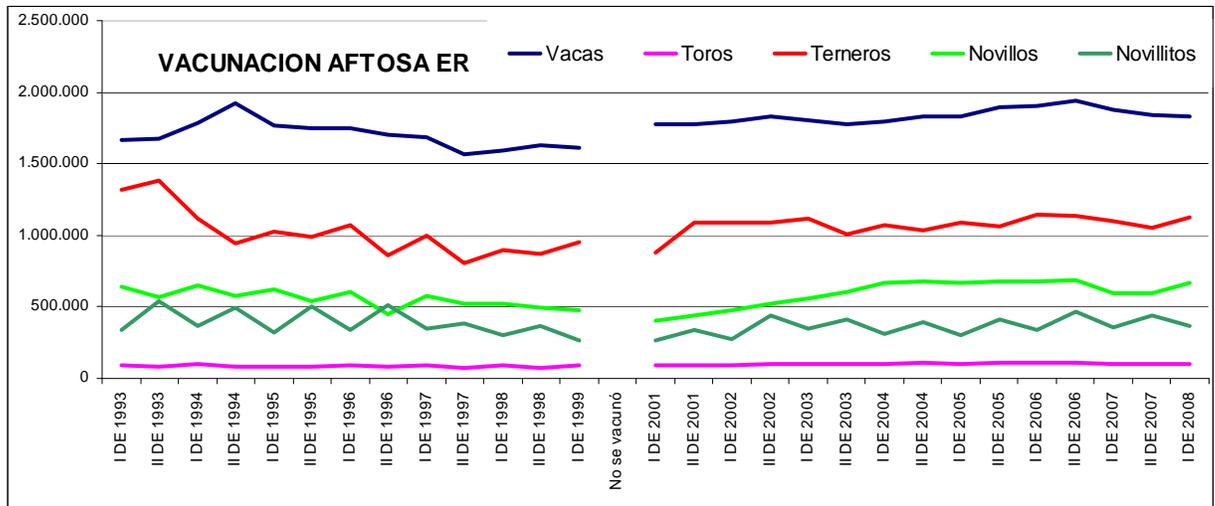


FIGURA N° 2: Evolución 1993 – 2008 de la Ganadería en Entre Ríos según FUCOFA. FUCOFA (Fundación Contra la Fiebre Aftosa)

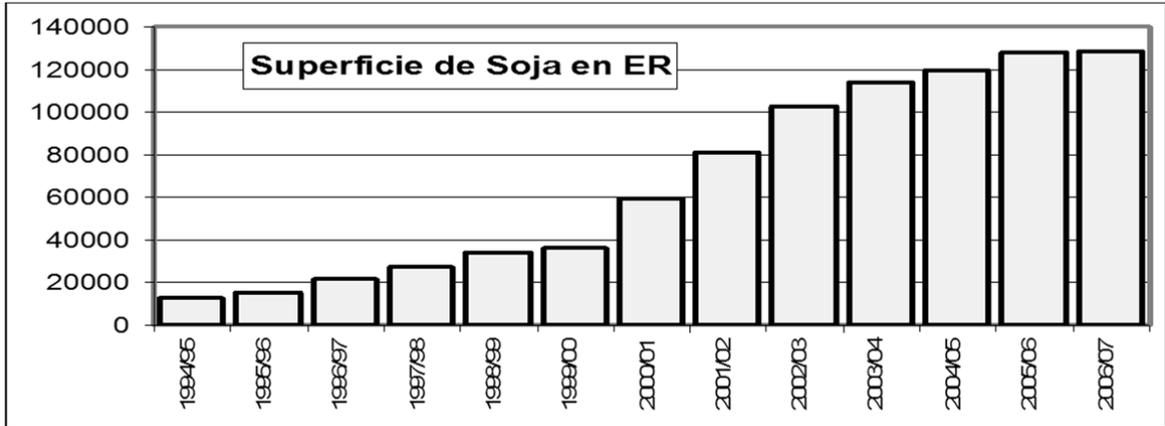


FIGURA N° 3: Evolución 1994 – 2007 de la superficie del cultivo de Soja en Entre Ríos.

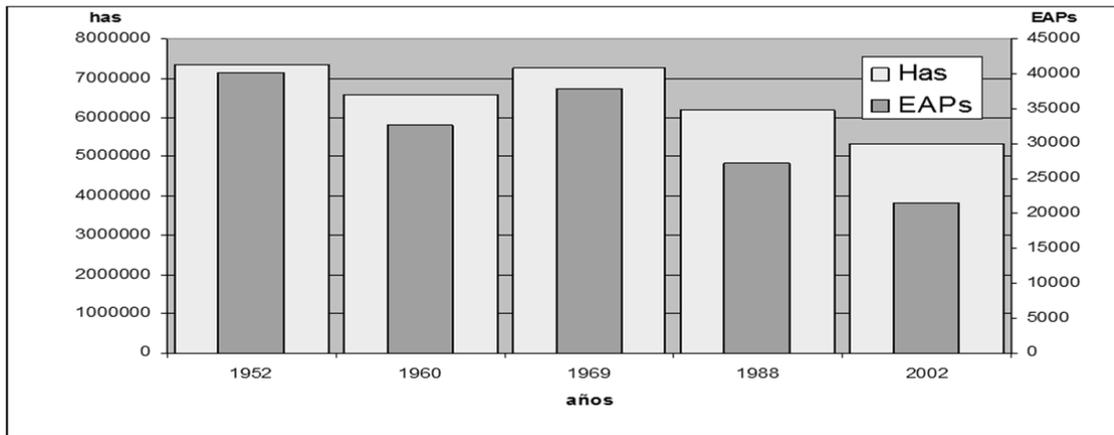


FIGURA N° 4: Comparación de superficies y EAPs, censos 1952-1960-1969-1988-2002 según INDEC.

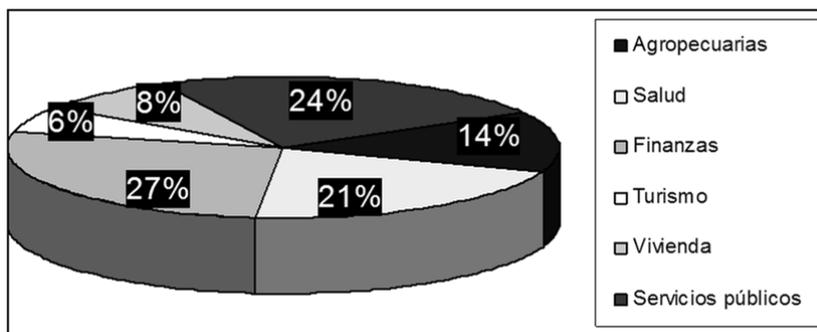


FIGURA N° 5: Cooperativas por rama de actividad económica argentinas.

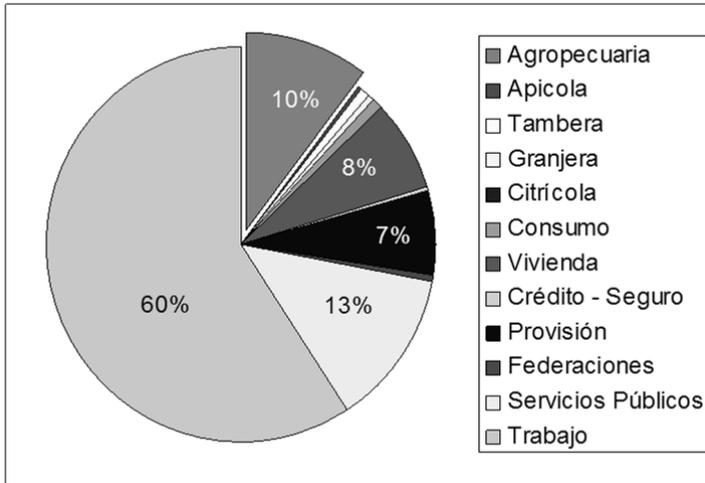


FIGURA N° 6: Cooperativas por rama de actividad económica de Entre Ríos

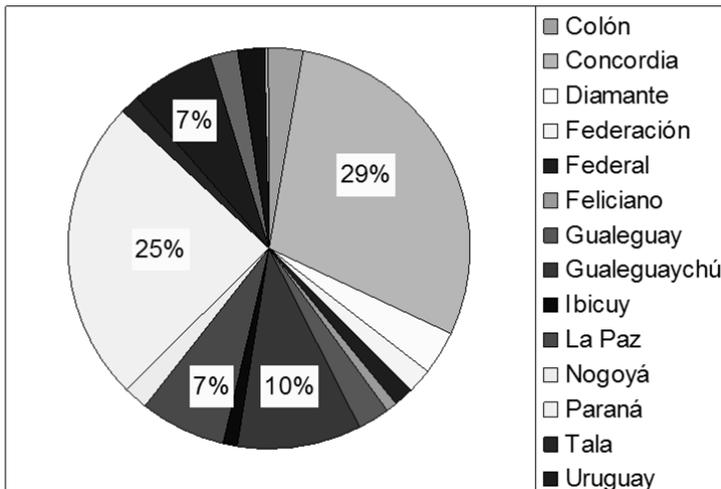


FIGURA N° 7: Cooperativas según su ubicación en la provincia de Entre Ríos

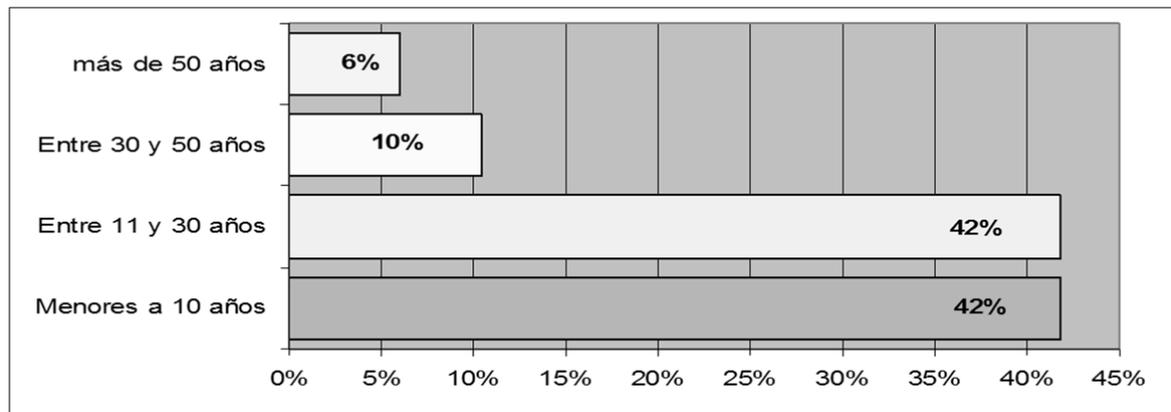


FIGURA N° 8: Cooperativas según su antigüedad en la provincia de Entre Ríos

Tabla N° 1. *Tabla comparativa de las cooperativas participantes en la investigación.*

| Cooperativas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| Año Fundación | 1955 | 1932 | 1952 | 1950 | 1947 | 1974 |
| Acopio | 182.693 ton | 82.023 ton | 27.269 ton | 100.346 ton | 105.764 ton | 82.143 ton |
| Asociados | 1996 | 1861 | 642 | 55 | 376 | 142 |
| Reparto excedentes | No | No | No | No | 25% | Si |
| Edad Gerente | 61 años | 55 años | 49 años | 39 años | 70 años | 54 años |
| Profesión Gerente | No | Ing. Agr. | Ing. Agr | Contador | No | Lic en Coop. |
| Balance Social | No | No | No | No | No | Si |
| N° empleados | 63 | 70 | 18 | 80 | 62 | 104 |
| Número Ing.Agr. | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| Pulverizadora | Si | No | No | No | No | Si |
| Grupo jóvenes | Si | No | Si | Si | Si | Si |
| Grupo mujeres | No | No | No | No | No | Si |
| Autoservicio | Si | Si | Si | No | Si | Si |
| Industrializa | No | No | No | Si | Si | Si |
| Participa plan Desarrollo Local | No | No | No | No | No | Si |

Tabla N° 2. *Ingresos y egresos de ingenieros agrónomos por cooperativas entre 2003 y 2010.*

| Cooperativas | 2003 | Entraron | Se fueron | 2010 |
|---------------------|-------------|-----------------|------------------|-------------|
| Urdinarraín | 3 | 0 | 1 | 2 |
| Sola | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Galarza | 3 | 4 | 4 | 3 |
| La Paz | 3 | 1 | 1 | 3 |
| Aranguren | 3 | 4 | 2 | 5 |
| Gualeguaychú | 1 | 0 | 1 | 0 |
| V Elisa | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Seguí | 0 | 2 | 2 | 0 |
| Los Charrúas | 1 | 0 | 1 | 0 |
| CAFER | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 18 | 16 | 17 | 17 |

Tabla N° 3. *Ingenieros de las cooperativas por sexo.*

| Ingenieros según Sexo | Frecuencia | % |
|------------------------------|-------------------|----------|
| Mujeres | 3 | 17,6 |
| Varones | 14 | 82,4 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 4. *Ingenieros de las cooperativas por año de nacimiento.*

| Año nacimiento | Frecuencia | % |
|-----------------------|-------------------|----------|
| Hasta 1970 | 6 | 35,3 |
| Entre 1971 y 1975 | 9 | 52,9 |
| Más de 1975 | 2 | 11,8 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 5. *Ingenieros de las cooperativas por lugar de nacimiento.*

| Lugar nacimiento | Frecuencia | % |
|-------------------------|-------------------|----------|
| Capital | 2 | 11,8 |
| Caseros | 1 | 5,9 |
| Colon | 1 | 5,9 |
| Concordia | 1 | 5,9 |
| Córdoba | 1 | 5,9 |
| El Ortondo | 1 | 5,9 |
| La Paz | 2 | 11,8 |
| María Grande | 1 | 5,9 |
| Mansilla | 1 | 5,9 |
| Nogoyá | 1 | 5,9 |
| Paraná | 2 | 11,8 |
| R.O. Uruguay | 1 | 5,9 |
| Tala | 1 | 5,9 |
| Urdinarráin | 1 | 5,9 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 6. *Ingenieros de las cooperativas por procedencia.*

| Procedencia | Frecuencia | % |
|--------------------|-------------------|----------|
| Rural | 3 | 17,6 |
| Urbano | 14 | 82,4 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 7. *Ingenieros de las cooperativas por edad de ingreso.*

| Edad ingreso Cooperativa | Frecuencia | % |
|---------------------------------|-------------------|----------|
| Hasta 30 años | 10 | 58,8 |
| más de 30 años | 7 | 41,2 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 8. *Ingenieros de las cooperativas por formación secundaria.*

| Estudios secundarios | Frecuencia | % |
|-----------------------------|-------------------|----------|
| Sin datos | 1 | 5,9 |
| Bachiller | 8 | 47,1 |
| Perito Mercantil | 4 | 23,5 |
| Técnico | 4 | 23,5 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 9. *Ingenieros de las cooperativas por año de ingreso a la facultad.*

| Ingreso a la Facultad | Frecuencia | % |
|-----------------------|------------|-------|
| 1972 | 1 | 5,9 |
| 1986 | 3 | 17,6 |
| 1987 | 1 | 5,9 |
| 1989 | 2 | 11,8 |
| 1990 | 2 | 11,8 |
| 1991 | 3 | 17,6 |
| 1994 | 2 | 11,8 |
| 1997 | 1 | 5,9 |
| 2000 | 1 | 5,9 |
| sin dato | 1 | 5,9 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 10. *Ingenieros de las cooperativas según temas de tesis elegidos.*

| Tema tesis | Frecuencia | % |
|----------------|------------|-------|
| Sin tesis | 6 | 35,3 |
| Fertilización | 1 | 5,9 |
| Ganadería | 1 | 5,9 |
| Girasol | 1 | 5,9 |
| Semillas | 3 | 17,6 |
| Soja | 1 | 5,9 |
| Suelos | 3 | 17,6 |
| Suplementación | 1 | 5,9 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 11. *Ingenieros de las cooperativas por lugar de estudio.*

| Lugar Facultad | Frecuencia | % |
|------------------|------------|-------|
| C.del Uruguay | 1 | 5,9 |
| Ciudad autónoma | 1 | 5,9 |
| Córdoba | 1 | 5,9 |
| Esperanza | 1 | 5,9 |
| La Plata | 1 | 5,9 |
| R.O. del Uruguay | 1 | 5,9 |
| Oro Verde | 9 | 52,9 |
| Rosario | 1 | 5,9 |
| Chile | 1 | 5,9 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 12. *Materia que más le gustó durante su estudio.*

| Materia que más le gustó | Frecuencia | % |
|---------------------------------|-------------------|----------|
| Control plagas | 1 | 5,9 |
| Cultivos | 6 | 35,3 |
| Fisiología vegetal | 2 | 11,8 |
| Forrajes | 1 | 5,9 |
| Producción Animal | 6 | 35,3 |
| Tecnología | 1 | 5,9 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 13. *Materia que menos le gustó durante su estudio*

| Materia que menos le gustó | Frecuencia | % |
|-----------------------------------|-------------------|----------|
| Sin datos | 1 | 5,9 |
| Botánica | 1 | 5,9 |
| Estadística | 1 | 5,9 |
| Física | 2 | 11,8 |
| Idioma | 1 | 5,9 |
| Maquinarias | 1 | 5,9 |
| Matemática | 5 | 29,4 |
| Metodología investigación | 1 | 5,9 |
| Política | 1 | 5,9 |
| Química | 3 | 17,6 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 14. *Materia que más debió rendir durante su estudio*

| Materia que más rindió | Frecuencia | % |
|-------------------------------|-------------------|----------|
| Sin datos | 2 | 11,8 |
| Edafología | 1 | 5,9 |
| Estadística | 1 | 5,9 |
| Física | 2 | 11,8 |
| Fisiología vegetal | 1 | 5,9 |
| Forrajes | 2 | 11,8 |
| Matemática | 6 | 35,3 |
| Producción Lechera | 1 | 5,9 |
| Química | 1 | 5,9 |
| Total | 17 | 100,0 |

Tabla N° 15. *Año en que aprobó su última materia*

| Aprobó última materia | Frecuencia | % |
|------------------------------|-------------------|----------|
| 1977 | 1 | 5,9 |
| 1992 | 1 | 5,9 |
| 1993 | 1 | 5,9 |
| 1996 | 5 | 29,4 |
| 1997 | 3 | 17,6 |
| 2000 | 1 | 5,9 |
| 2001 | 1 | 5,9 |
| 2002 | 1 | 5,9 |
| 2006 | 1 | 5,9 |
| sin dato | 2 | 11,8 |
| Total | 17 | 100,0 |

Guía para la entrevista de los ingenieros de las cooperativas

1. Descripción de las actividades de los ingenieros en la cooperativa. ¿Cómo están organizados. ¿Qué tareas desempeñan cada uno? Si son varios, ¿se reúnen?
2. ¿Tienen un plan para atender a los productores? ¿Cómo se organizan?.
3. ¿Qué les demandan los productores? ¿Qué servicios brindan?

Guía para entrevistar al Presidente o Consejeros y al Gerente de la cooperativa

1. Breve historia de cómo se relacionó con la cooperativa y cómo entró al consejo. ¿Cuánto tiempo hace? ¿Sus familiares fueron socios? ¿Qué significa para Ud. La cooperativa? Historia de la cooperativa. ¿Qué fortalezas cree que tiene la cooperativa respecto de una sociedad anónima? ¿Qué significa CAFER para usted? ¿Qué es lo más positivo de haber creado CAFER en Entre Ríos? ¿Qué es lo que aún falta para mejorar?
2. ¿Qué le preocupa de los asociados de la cooperativa? ¿Qué acciones se deberían tomar para mejorar la situación? ¿Quién debería ser el principal responsable de llevar adelante las acciones?
3. ¿Qué actividades hace el ingeniero de la cooperativa? ¿En qué caso lo utiliza usted? Según su criterio mencione las tres tareas más importantes que un ingeniero debe hacer en la cooperativa. ¿Quién define las actividades del ingeniero? ¿Cómo eligen a un ingeniero? ¿Quién lo hace? Si lo eligiera usted, ¿qué es lo que no debería faltarle a su perfil. ¿Es suficiente el trabajo del ingeniero para atender las necesidades de la cooperativa? ¿Qué se debería hacer para mejorar el trabajo?

Resumen de Entrevistas con los profesionales

Ingenieros de la cooperativa N° 1

La cooperativa tiene 3 sucursales y 5 ingenieros agrónomos.

El jefe es el profesional más antiguo de la cooperativa. Su actividad es de un 80% de gestión interna. Es el responsable del semillero y de la pulverizadora. Representa a la cooperativa en los convenios con dos semilleros comerciales.

Mantiene reuniones esporádicas con el resto del grupo de los profesionales. En cada sucursal, hay un ingeniero que es responsable de una pulverizadora; de asesorar y brindar servicios a socios y clientes.

No existen planes desde la cooperativa para atender a los productores; se realizan de acuerdo con las demandas. Se recorren lotes y se resuelven los problemas que en su mayoría están vinculados con la protección de los cultivos.

Uno de los ingenieros estuvo más vinculado con la venta y promoción de semillas, pero actualmente hace la mayoría de las tareas respecto del resto de los colegas. Todos atienden a las demandas y responden a los pedidos de los productores.

En la zona de la nueva sucursal, el ingeniero realiza visitas a productores y difunde los servicios de la cooperativa (a pedido del gerente).

Resumen:

- 5 .
- 1 Jefe encargado de Semillero: asesoramiento interno (principalmente); responsable de Pulverizadora.
- 1 Responsable de Sucursal 1: responsable de pulverizadora; asesora; responde demandas; servicios.
- 1 Técnico promotor de ventas: responde demandas; servicios.
- 1 Responsable de Sucursal 2: responsable de pulverizadora; asesora; responde demandas; servicios.
- Responsable de Sucursal 3: responsable de pulverizadora; asesora; responde demandas; servicios.
- Atención: en Oficina, teléfono y salidas al campo por pedido de los productores.
- Costo del asesoramiento: Sin costo a productores.
- Monitoreo: lo realizan terceros; no hay estrategias de visitas, solo lo demandado.

Ingenieros de la cooperativa N° 2

La cooperativa tiene tres ingenieros y un técnico agrónomo. Los ingenieros (dos mujeres), tienen los roles definidos. El jefe del grupo se encarga del semillero de la cooperativa y de los campos donde la cooperativa produce.

Una de las ingenieras es la responsable de la compra y venta de agroquímicos. La otra ingeniera es la responsable de las visitas y asesoramiento a campo de los productores.

Los tres profesionales trabajan por demanda, si bien es una quien normalmente recorre y asiste a los productores en sus establecimientos, todos responden a las solicitudes telefónicas o en la oficina. No

existe un plan desde la cooperativa para asistir a los productores, lo realizan a solicitud de los asociados. La cooperativa no presta el servicio de pulverización.

La mayor cantidad de asistencias que realizan los productores están relacionadas con los temas del implante y la protección de los cultivos y praderas. La logística (llevar productos al campo), la hace el técnico agrónomo.

Resumen:

- 3 .
- 1 Jefe encargado de Semillero y proyectos productivos: siembras (integrando a productores o asociados para recuperar deudas con la cooperativa);asesoramiento interno, principalmente.
- 1 Responsable de Comercialización: asesoramiento interno y externo; asesora; responde demandas; servicios; no sale al campo.
- 1 Técnico asesor a campo: mayor tiempo recorriendo productores que lo demandan; asesora- miento externo.
- Tareas de los tres profesionales: atención de Oficina, teléfono; salida al campo por pedido.
- Costo del asesoramiento: sin costo a productores.
- Monitoreo: lo realizan terceros; no hay estrategias de visitas, solo lo demandado.
- No tienen servicio de pulverización.

Ingenieros de la cooperativa N° 3

La cooperativa tiene un ingeniero agrónomo. Es el responsable del semillero y de recomendar la compra de insumos de la cooperativa. Trabaja en asistencia técnica por demanda, visitando los campos de los productores o asistiéndolos por teléfono o en la oficina.

No hay plan de visita de productores. La cooperativa no tiene pulverizadora.

Resumen:

- 1 Ingeniero Agrónomo.
- Responsable del Semillero: encargado de comercialización; asesora; responde demandas; ser- vicios.
- Asesoramiento interno y externo.
- Atención: Oficina, teléfono, salidas al campo por pedido.
- Costo del asesoramiento: sin costo a productores.
- Monitoreo: lo realizan terceros.
- No hay estrategias de visitas, solo lo demandado.

- No tienen servicio de pulverización.

Ingenieros de la cooperativa N° 4

La cooperativa tiene tres ingenieros agrónomos. Uno es el jefe del grupo y realiza tareas de oficina, es el responsable de la comercialización. Sus funciones son más, de asesoramiento interno que externo.

Otro de los ingenieros es el responsable del semillero y de asistir técnicamente a los productores. El tercero, es el responsable de la asistencia técnica de los productores.

La actividad de asesoramiento se realiza en la oficina, por teléfono y a campo, cuando es requerido por el asociado. La mayor cantidad de consultas, como en todas las cooperativas, está relacionada con el control de los cultivos y las praderas. Los profesionales no hacen seguimiento de cultivos, contratan a terceros para esa actividad del monitoreo. La cooperativa no tiene servicio de pulverización.

Resumen:

- 3 Ingenieros.
- 1 Jefe encargado de comercialización: no sale al campo; asesoramiento interno principalmente.
- 1 Responsable de Semillero; asesora; responde demandas; servicios.
- 1 Técnico asesor responde demandas; Servicios.
- Atención: Oficina, teléfono; salida al campo por pedido de los productores.
- Costo del asesoramiento: sin costo a productores.
- Monitoreo: lo realizan terceros.
- No hay estrategias de visitas, solo lo demandado.
- No tienen servicio de pulverización.

Ingenieros de la cooperativa N° 5

La cooperativa tiene dos ingenieros agrónomos, un hombre y una mujer. La ingeniera atiende la compra y venta de insumos desde la oficina, responde a las demandas de los productores y es la regente de las pulverizadoras.

El ingeniero es responsable del semillero y del seguimiento (monitoreo), de cultivos (soja y trigo), a los productores que abonan un porcentaje del cultivo por el servicio. Además, responde demandas en la oficina y en el campo de los productores que lo demandan como servicio de la cooperativa.

No hay una estrategia por parte de la cooperativa. Los servicios y las consultas se atienden por demanda. El seguimiento de los cultivos se hace normalmente sin la intervención del productor, al que se le informa si hay que pulverizar o no.

Resumen:

- 2 Ingenieros.
- 1 Jefe: responsable de Semillero; asesora; responde demandas; servicios; asesoramiento interno y externo.
- 1 encargado de la comercialización y regencia de pulverizadora; no sale al campo; asesoramiento interno principalmente; servicios.
- Ambos realizan atención: Oficina, teléfono, por pedido.
- Costo del asesoramiento: sin costo a productores, si es en oficina.
- Monitoreo: Lo realiza el técnico de la cooperativa, tiene un costo que es para el profesional. Normalmente se apoya en terceros, a quienes les da parte de la ganancia.
- No hay estrategia de visitas, solo lo demandado.

Ingenieros de la cooperativa N° 6

En la cooperativa hay dos ingenieros agrónomos. Una mujer que es la responsable del departamento técnico y un hombre. Se dividen las actividades por zonas. Se hacen seguimientos de los lotes (monitoreo), en los cultivos de arroz y de soja a los productores de la cooperativa a los que se les cobra un porcentaje

Uno de los profesionales es regente de la máquina pulverizadora y responsable de semillero. Asisten a la cooperativa en la compra de insumos y atienden demandas de los productores por medio telefónico, en la oficina o a campo. La mayor cantidad de la asistencia técnica está orientada a la protección de los cultivos (enfermedades, malezas o insectos) o a determinar qué cultivares utilizar. No se hacen planificaciones, ni costos de cultivos con datos reales de los productores. En algunas oportunidades, organizan charlas técnicas.

Resumen:

- 2 Ingenieros.

- 1 Jefe: responsable de pulverizadora, semillero y encargado de comercialización; asistencia interna y externa; recorre lotes para monitoreo.
- 1 Técnico que asiste a los productores por demandas; recorre lotes para monitoreo; servicios.
- Los productores pagan por el servicio de monitoreo; los profesionales tienen zonas donde cada uno es responsable.
- Atención: Oficina, teléfono, salida al campo por pedido.
- Costo del asesoramiento: Monitoreo; pagan un porcentaje (parte a la cooperativa y parte al profesional). El resto de las consultas es sin costo.
- Monitoreo: lo realizan ambos profesionales.
- No hay estrategias de visitas, solo lo demandado.

CUADRO N° 1 Distribución de actividades de Ingenieros en las cooperativas

| Cooperativas | Dirección Semillero | Regente Pulverizadora | Compra insumos | Asistencia Técnica | Monitoreo | Ventas |
|----------------------------------|---------------------|------------------------------------|----------------|---|-------------------------|--------|
| 1 5 Ingenieros | Ing.1 | Ing. 1 Ing.2 Ing.3 Ing. 4 | Ing.1 | Ing.1 Ing.2 Ing.3 Ing.4 Ing.5 | Ing.2 Ing.3 Ing.4 | Ing.5 |
| 2 1 Ingeniero 2 Ingenieras | Ing.1 | No tienen | Ing.2 | Ing. 3 Ing.1 | | Ing.2 |
| 3 1 Ingeniero | Ing. 1 | No tienen | Ing.1 | Ing.1 | | |
| 4 3 Ingenieros | Ing.2 | No tienen | Ing.1 | Ing.2 Ing.3 | | |
| 5 1 Ingeniero 1 Ingeniera | Ing. 1 | Ing.2 | Ing.2 | Ing.1 Ing.2 | Ing.1 | Ing.2 |
| 6 1 Ingeniero 1 Ingeniera | Ing.1 | Ing.1 | Ing.1 | Ing.1 Ing.2 | Ing.1 Ing.2 | |

Síntesis de resultados de taller (Grupo Focal), con participación de los de diferentes cooperativas asociadas a CAFER.

Del primer punto que se debatió, sobre cuáles son los problemas que observan desde sus lugares de trabajo con respecto a los asociados de las cooperativas, se puede deducir que: .

- *En la cooperativa quedan solo los productores que no tienen capacidad de desarrollo ya sea porque están endeudados o les va mal permanentemente.*
- *Cuando el productor crece un poco, tiene otras posibilidades y sale, busca otras oportunidades.*
- *No se tiene competitividad desde la cooperativa.*
- *El productor que crece, incorpora técnicos.*
- *Hay falta de fidelidad con las cooperativas de parte de los productores a la hora de entregar el cereal.*
- *Se están perdiendo tierras para los productores de las cooperativas.*
- *Falta de acceso a la gestión de los productores.*
- *Mucha competencia a diferentes escalas.*
- *Muchos productores pasarán a realizar trabajos para los más grandes (changas).*
- *Se trataría de no asociar a los productores muy grandes o a los pooles de siembra.*
- *Algunos ven el negocio como algo puntal y pasan a tener enganchada a la cooperativa*
- *El ingeniero de la cooperativa está solo para aportar aspectos de asesoramiento técnico y no es aprovechado.*

En el segundo punto, se analizaron cuáles serían las estrategias para solucionar los problemas:

- *Mejorar las condiciones de competencias. El productor no ve un buen negocio como para ser socio. No se enfatiza sobre las ventajas que tiene el socio.*
- *Se deberían marcar las ventajas de ser o no, asociado.*
- *Tener en cuenta el mercado.*
- *Se debería aprovechar la mirada del ingeniero en la cooperativa y sobre todo, en el consejo ya que es un puente entre los productores y el consejo a la hora de tomar decisiones.*
- *La cooperativa no tiene la visión del técnico.*
- *El problema es la venta en negro y la competencia desleal que tienen las cooperativas.*
- *Se trabaja siempre en grupos separados: por un lado; los técnicos; por otro, los gerentes y los consejeros y no existe un ida y vuelta institucionalizado; cada grupo se reúne por separado a trabajar los puntos que a cada uno le parece más importante.*

Finalmente en el tercer punto analizado se trabajó sobre quiénes deberían llevar adelante las estrategias:

- *Gerentes y consejeros son los que tienen más peso. La decisión final la toma el consejo.*
- *Sería importante que el ingeniero participe con voz y voto en el consejo.*
- *El ingeniero podría aportar no solo del área técnica, sino también...*