



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**“LAS COOPERATIVAS CAÑERAS Y EL APORTE AL
DESARROLLO TERRITORIAL DEL AREA CENTRAL DE
TUCUMAN”**

Magister Cosme Orlando Cusumano

Tesis para obtener el Título de Doctor en Desarrollo Territorial

DIRECTOR: Dr. Daniel Kirschbaum (INTA - Tucumán)

CODIRECTOR: Dr. Arnaldo Soltermann (UNRC – Río Cuarto - Córdoba)

Río Cuarto Septiembre 2019

COMISION ASESORA

Nombre y Apellido: Dr. Roberto Seiler

Lugar de Trabajo: Universidad Nacional de
Rio Cuarto

Nombre y Apellido: Dra. Susana Suarez

Lugar de Trabajo: Universidad Nacional de
Rio Cuarto

Nombre y Apellido: Dr. Alberto Testa

Lugar de Trabajo: Universidad Nacional de
San Luis

AGRADECIMIENTOS

A mi Director y Co- Director de Tesis el Dr. Daniel KIRSCHBAUM (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Famailla – Tucumán) y el Dr. Arnaldo SOLTERMANN (Universidad Nacional de Rio Cuarto – Córdoba) por su tiempo, dedicación y entrega en el transcurso de mi trabajo.

A mis compañeros y colegas del INTA

- M. Sc. CECONELLO, Marcos
- M. Sc. MORANDI, Jorge Luis

A mi amigo

- M. Sc. RIOS, Alejandro (Universidad Nacional de Tucumán).

A los miembros de la Comisión Evaluadora y Jurado.

Al Cuerpo docente y Administrativo de Pos Grado de la Facultad de Ciencias Económicas y de otras Facultades de la Universidad Nacional de Rio Cuarto – Córdoba

A mis compañeros de cursado.

A la Gerencia de Formación y Capacitación del INTA.

DEDICACION

Doy gracias a Dios, a San Cosme y dedico este esfuerzo a mi señora esposa, a mi madre, hermanos y muy especialmente a mis dos hijas Celeste y Pía por sus caricias y acompañamiento que fueron mi cable a tierra en mis horas de lectura, estudio y redacción.

El autor

TABLA DE CONTENIDO	PAGINA
Índice de cuadros	
Cuadro 1. Superficie plantada con caña de azúcar en Argentina por provincia (ha) zafra 2018	25
Cuadro 2. Superficie plantada con caña de azúcar en Argentina por provincia (ha) zafras 2004 vs 2018	26
Cuadro 3. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Tucumán por departamento 2018	27
Cuadro 4. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Jujuy por Departamento 2018	28
Cuadro 5. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Salta por Departamento 2018	28
Cuadro 6. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Santa Fe por Departamento 2018	28
Cuadro 7. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Misiones por Departamento 2018	29
Cuadro 8. Ubicación de los ingenios en Tucumán por departamento	37
Cuadro 9. Capacidad de molienda de caña de azúcar y producción de alcohol por ingenio en Tucumán	39
Cuadro 10. Numero de EAPs y superficie implantada de caña de azúcar	54
Cuadro 11. Población de la provincia de Tucumán por departamento	55
Cuadro 12. Principales paradigmas de enfoques teóricos sobre el desarrollo	69
Cuadro 13. Diferencias entre enfoques de desarrollo	72
Cuadro 14. Etapas de evolución del cooperativismo agropecuario en la Argentina	101
Cuadro 15. Cooperativas cañeras integrantes de La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán	110
Cuadro 16. Distribución de las cooperativas por provincia en Argentina	114
Cuadro 17. Cooperativas por fecha de inicio	115
Cuadro 18. Cooperativas por sector de actividad económica	115
Cuadro 19. Las cooperativas de la provincia de Tucumán	119
Cuadro 20. Puntos de vista de las cooperativas en el desarrollo territorial	123
Cuadro 21. Cooperativas cañeras y número de socios de integrantes de La Liga de Cooperativas cañeras	133
Cuadro 22. Porcentaje de participación de los cañeros en La Liga	133
Cuadro 23. Composición del capital adquiriente del ingenio Ñuñorco	136
Cuadro 24. Ubicación de las cooperativas cañeras en Simoca y Monteros	150
Cuadro 25. Resumen de la técnica de muestreo	154
Cuadro 26. Variables de la dimensión económica (productiva y tecnológica)	155
Cuadro 27. Variables de la dimensión socio cultural y político institucional	156
Cuadro 28. Variables dimensión ambiental.	156
Cuadro 29. Matriz de Vester. Procedimiento	158
Cuadro 30. Matriz de Vester. Definición del tema	158

Cuadro 31. Categorización de las causas del rendimiento de azúcar por hectárea	159
Cuadro 32. Adaptación de la representación gráfica de la ubicación de las causas del problema del bajo rendimiento de azúcar por hectárea	160
Cuadro 33. Resultados del trabajo en terreno de las cooperativas seleccionadas	161
Cuadro 34. Distribución de la superficie de semilleros registrados por Departamento (%)	170
Cuadro 35. Distribución de la superficie de semilleros certificados por Departamento (%)	170
Cuadro 36. Rendimiento fabril por ingenio (zafras 1986/1995)	172
Índice de figuras	
Figura 1. Provincia de Tucumán ubicación de los ingenios azucareros	38
Figura 2. Superficie plantada con caña de azúcar en Tucumán	46
Figura 3. Zona de estudio – Departamentos Simoca y Monteros	56
Figura 4. Tipología de los territorios rurales	61
Figura 5. Ingenio Ñuñorco	135
Figura 6. Representación gráfica de las once cooperativas que integran La Liga	140
Figura 7. Ubicación geográfica de las cooperativas seleccionadas	150
Comisión Asesora	ii
Agradecimientos	iii
Dedicación	iv
Tabla de contenidos	1 - 5
Resumen en español	6
Resumen en inglés	13
CAPITULO 1. Introducción	20
<i>1.1 La agroindustria azucarera en la República Argentina. Reseña histórica</i>	20
<i>1.2 La tecnología para producir azúcar antes de los ingenios</i>	20
<i>1.3 Importancia socio económica de la actividad en la provincia de Tucumán</i>	23
<i>1.4 Primer relevamiento del área cultivada con caña de Argentina a través de imágenes satelitales</i>	25
<i>1.5 El sector industrial</i>	29
<i>1.5.1 La industria azucarera tucumana</i>	29
<i>1.5.2 Modelo de una crisis</i>	30
<i>1.5.3 El cierre de los ingenios</i>	33
<i>1.5.4 Las consecuencias del cierre de los ingenios</i>	34
<i>1.6 Los ingenios tucumanos: presente y pasado</i>	35

<i>1.6.1 Localización de los ingenios tucumanos por departamento</i>	37
<i>1.6.2 Capacidad instalada de molienda de los ingenios azucareros de Tucumán</i>	38
<i>1.6.3 Comercialización de los azúcares</i>	39
<i>1.6.4 Comercialización de los azúcares de maquila</i>	41
<i>1.7 Surgimiento del Plan Alconafta</i>	41
<i>1.8 El sector agrícola tucumano</i>	43
<i>1.8.1 Orígenes del minifundio en Tucumán</i>	43
<i>1.8.1.1 Proceso de fijación de mano de obra</i>	43
<i>1.8.1.2 Subdivisión de la tierra</i>	44
<i>1.8.2.3 Las fronteras indígenas</i>	45
<i>1.9 La producción de caña de azúcar en Tucumán</i>	46
<i>1.9.1 Surgimiento de UCIT y CACTU</i>	47
<i>1.9.2 Las organizaciones gremiales de los trabajadores de la industria y del campo</i>	48
<i>1.9.3 La relación cañero - ingenio</i>	49
<i>1.10 Población objeto de la Tesis</i>	54
CAPITULO 2. Territorio y Desarrollo	57
<i>2.1 Definición de territorio</i>	57
<i>2.1.2 Territorio innovador</i>	60
<i>2.1.3 Clasificación de los territorios rurales</i>	61
<i>2.1.4 Recursos territoriales. Cultura de los alimentos y artesanías locales</i>	64
<i>2.2 Desarrollo</i>	67
<i>2.2.1 Enfoques del desarrollo</i>	69
<i>2.2.2 Los seis modos de desarrollo</i>	70
<i>2.2.3 Diferencias de enfoques de desarrollo</i>	70
<i>2.2.4 Desarrollo local</i>	72
<i>2.2.4.1 La interacción del capital social en el desarrollo local</i>	73
<i>2.2.5 Desarrollo rural</i>	74
<i>2.2.5.1 Desarrollo comunitario</i>	75
<i>2.2.5.2 Desarrollo económico</i>	75
<i>2.2.5.3 Desarrollo regional</i>	78
<i>2.2.5.4 Desarrollo sustentable</i>	78
<i>2.2.6 Desarrollo territorial</i>	82
<i>2.2.6.1 Los actores y las acciones</i>	83
<i>2.2.6.2 Los actores en el territorio</i>	84
<i>2.2.7 El enfoque territorial</i>	87
<i>2.2.7.1 La visión del INTA sobre enfoque territorial</i>	88
CAPITULO 3. Cooperativismo	90
<i>3.1 Cooperación y cooperativismo</i>	90

3.1.2 Organización / cooperativas	90
3.2 Definición de cooperativa	92
3.2.1 Los símbolos de las cooperativas	94
3.3 Valores y principios cooperativos	95
3.3.1 Adhesión voluntaria y abierta	95
3.3.2 Gestión democrática por parte de los socios	95
3.3.3 Participación económica de los miembros	95
3.3.4 Autonomía e independencia	96
3.3.5 Educación – capacitación e información	96
3.3.6 Cooperación entre cooperativas	96
3.3.7 Preocupación y compromiso por la comunidad	96
3.4 Normativa de las Asociaciones cooperativas	96
3.5 Espíritu de las cooperativas	97
3.6 Las cooperativas en el mundo	97
3.7 Las cooperativas en América Latina	98
3.8 El cooperativismo en Argentina	99
3.9 Clasificación de las cooperativas por el nivel de agrupación	103
3.10 Las cooperativas agropecuarias	111
3.10.1 Las cooperativas agropecuarias de la Argentina	111
3.10.2 Distribución geográfica de las cooperativas en Argentina	114
3.10.3 Evolución de la cantidad de cooperativas	115
3.10.4 Cooperativas por sector de actividad económica	115
3.11 Las cooperativas y los pequeños productores agropecuarios	115
3.12 Cooperativismo y gremialismo en Tucumán	116
3.13 El cooperativismo en Tucumán	117
CAPITULO 4. Las cooperativas y desarrollo territorial	120
4.1 Introducción	120
4.2 Cooperativismo: Una vía para el desarrollo rural territorial	122
4.3 Las cooperativas como agente del desarrollo territorial	122
4.4 Las cooperativas y su acción en el territorio: visiones de diferentes autores	124
4.5 Experiencias de distintos países sobre el aporte de las cooperativas al desarrollo rural territorial	125
4.5.1 Las cooperativas cañeras de Tucumán	128
4.5.2 El caso de La Liga de Cooperativas cañeras de Tucumán	129
CAPITULO 5. La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán	131
5.1 Integración vertical	131
5.2 Una nueva forma de organización de los productores cañeros	131
5.3 Nace La Liga de Cooperativas cañeras de Tucumán	132
5.4 La historia del Ingenio Ñuñorco	133

5.5 Descripción de las cooperativas cañeras integrantes de La Liga	136
5.6 Actividades de La Liga de Cooperativas Cañeras	140
5.7 Comercialización de los azúcares de La Liga	142
5.8 Importancia económica de contar con un ingenio propio	143
CAPITULO 6. Objetivos e Hipótesis	145
6.1 Objetivo General	145
6.2 Objetivos Específicos	145
6.3 Preguntas de investigación	145
6.4 Hipótesis	146
CAPITULO 7. Aproximación a un objeto de estudio	147
7.1 Objeto de estudio	147
7.2 Fundamentación	147
7.3 Las cooperativas cañeras de Simoca y Monteros	147
7.4 Las cooperativas de la zona de estudio (Simoca y Monteros). Sus características	149
CAPITULO 8. Metodología	151
8.1 Planteo del problema	151
8.2 Metodología de la investigación	151
8.3 Desarrollo de la investigación	152
8.4 Focus Group en grupo de productores no cooperativizados	157
CAPITULO 9. Resultados y Discusión	161
9.1. Análisis de diferentes autores	164
9.2 Resultados	169
9.3 Comparación de los rendimientos de los ingenios tucumanos	172
CAPITULO 10. Conclusiones y principales contribuciones	174
Referencias Bibliográficas	177
Anexo	198

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de analizar las figuras de las cooperativas de pequeños productores cañeros y su participación en actividades que impactan en el desarrollo territorial del Área Central de la provincia de Tucumán.

El problema de investigación, se plantea a partir de la relevancia por indagar los aportes reales de las cooperativas cañeras al desarrollo territorial.

El objetivo general de esta investigación consiste en documentar y analizar el rol de las cooperativas en contribuir y fortalecer los procesos de desarrollo territorial del área central de la provincia de Tucumán.

La hipótesis que justifica el planteamiento de este trabajo de investigación reside en que las cooperativas cañeras a través de la participación activa de sus socios, se constituyen en actores esenciales en los procesos de transformación de las localidades donde se encuentren inmersas aprovechando las potencialidades de su entorno.

La metodología tendrá que ver con un estudio exploratorio – descriptivo y evaluativo realizando una revisión bibliográfica sobre cooperativismo (desde el punto de vista de la estructura, funcionamiento y dinámicas relacionales internas y externas) y su relación con el desarrollo rural y territorial, fundamentado en un enfoque mixto que busca la complementariedad de la visión cuantitativa y cualitativa para el abordaje del objeto de estudio, en búsqueda de la comprensión integral de su realidad.

Para comprobar si esto realmente sucede se seleccionaron 4 cooperativas cañeras de los departamentos de Monteros (2) y Simoca (2) y productores independientes que no están cooperativizados (que son el contra factual) con la finalidad de comparar el impacto entre uno y otro caso y de esta manera comprobar o refutar la hipótesis planteada.

Para esta selección se tuvo en cuenta el número de socios, la escala de producción, antigüedad en la producción y comercialización de caña de azúcar (desde 7 años hasta más de 20 años de antigüedad en su conformación) ubicación estratégica con respecto a las distancias a ingenios azucareros, cantidad y calidad de servicios que prestan a sus asociados, cantidad de herramientas y equipamiento que poseen, infraestructura, condiciones climáticas y de suelo.

Dos de las cooperativas seleccionadas participaron del Consejo de Administración de la Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán (integración vertical)

El muestreo de las cooperativas seleccionadas para el trabajo de investigación conforma un total de 640 productores cañeros.

Resultados

El 100% de los encuestados coinciden que las cooperativas en este caso las que les toca administrar como Consejo, acompañan el desarrollo tecnológico como ser la extensión y la experimentación adaptativa esto quedó reflejado en el desarrollo y puesta en marcha de diversos programas de reactivación del sistema productivo de la caña de azúcar con la incorporación de tecnologías duras (paquete tecnológico) y blandas (programas de capacitación). Esta incorporación de las tecnologías les permitió a los socios de las cooperativas aumentar la producción cultural (rendimiento de kilos de caña de azúcar) y el rendimiento fabril (rendimientos por kilos de azúcar obtenido en el ingenio).

Por otro lado, las personas entrevistadas manifiestan que las cooperativas tienen estrecha relación con el territorio, ya que trabajan en forma conjunta con todos los actores que están en el territorio como ser (talleres, centros vecinales, comunas rurales, establecimientos escolares, etc.).

El 80% de los miembros del Consejo de Administración residen en el campo y también son productores de caña de azúcar. Su principal actividad de renta es la producción de caña de azúcar que se complementa con actividades productivas de maíz, cucurbitáceas, batata, producción pecuaria (cerdos, pollos) que se producen para el autoconsumo y el excedente es comercializado en las ferias locales.

Las cooperativas tienen reuniones periódicas donde se discute una agenda para evaluar lo que se hizo en el pasado y planificar las actividades próximas como ser por ejemplo los frentes de cosecha y transporte cuando comienza a moler los ingenios azucareros. Un socio es un voto es por ello que todas las tomas de decisiones de las cooperativas se resuelven en el seno de una reunión y en las asambleas ordinarias y extraordinarias.

Todos los entrevistados manifiestan que las cooperativas están reconocidas en la zona por la antigüedad, por las actividades que lleva a cabo, por los programas de desarrollo que pueden ser beneficiarios. Un ejemplo que salió con fuerza en las entrevistas es que llevaron adelante las 4 cooperativas un programa que se llamó el PROICSA (Programa para incrementar la producción en el sector azucarero), que este programa se desarrolló en una primera etapa en las cooperativas que estaban constituidas y que tenían una trayectoria en la zona, entre otras exigencias.

Los miembros de los Consejos de Administración de las 4 cooperativas ponen de relieve que llevan adelante gestiones en las Intendencias y Comunas Rurales de la zona para la conservación y mejora de caminos como así también las alcantarillas y canales de

desagües esto se pone de manifiesto antes que comience la cosecha ya que los productores tienen que “sacar” su materia prima para ser llevada a los cargaderos o directamente a cancho ingenio. Una de las preguntas en la entrevista fue con que Intendencia o Comuna llegan a un acuerdo para trabajar en conjunto. En el caso de la Cooperativa Ibatin Ltda. (Monteros) realiza acuerdos con la Municipalidad de Monteros. La Cooperativa Las Maravillas Ltda. (Monteros) con la Comuna Rural de Yerba Buena, la Cooperativa La Tuna Ltda. (Simoca) con la Comuna de Belicha y La Tuna y la Cooperativa Agropecuaria Atahona Ltda. (Simoca) con la Comuna Rural de Atahona y Monteagudo. Los acuerdos que se llevan a cabo es que las Intendencias y las Comunas gestionen las máquinas y equipos para el arreglo de los caminos y los productores asociados a las cooperativas ponen la mano de obra y la atención a los operarios (le ofrecen los alimentos), por el lado de las Cooperativas le proveen el combustible por los días de trabajo efectivo.

Los entrevistados coinciden que las cooperativas han trabajado en forma mancomunada con organismos tecnológicos como ser el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), la EEAO (Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes) en la formulación de planes y proyectos de intervención con enfoque de desarrollo rural y territorial obteniendo financiación para actividades directas sobre la producción de caña de azúcar, valor agregado y actividades complementarias de diversificación. Cuando se le pregunto que amplíen lo dicho manifestaron lo siguiente:

1. En el caso de la Cooperativa Ibatin Ltda. fue beneficiaria de un Programa de diversificación productiva, financiado por el BID para la producción de gallinas ponedoras. El proyecto fue formulado y puesto en marcha por la Agencia de Extensión Rural del INTA Simoca.

2. En el caso de la Cooperativa La Tuna y de Ibatin fue beneficiaria de un Programa de Proyectos Sectoriales para la elaboración de miel de caña y subproductos para lo cual se construyeron 2 plantas automatizadas para darle valor agregado a la producción de caña de azúcar. El proyecto fue formulado y puesto en marcha por Secretaria de MIPYME y el INTA Famailla, con el acompañamiento de las Municipalidades de Simoca y Monteros y fue financiado por el Gobierno de la provincia de Tucumán y el FIDA (Fondo Internacional para el Desarrollo Agropecuario).

3. Las 4 cooperativas fueron beneficiarias del Programa PROICSA que fue ejecutado por el INTA Famailla y las Agencias de Extensión Rural, la EEAO y que fue coordinada por la UCAR (Unidad para el Cambio Rural) en donde la premisa del trabajo es poner la lupa en el aumento de la productividad del cañaverl, la entrega de maquinarias y

equipamiento (maquinas cosechadoras, camiones, tractores, equipos de labranza de los suelos, de fertilización, y control de malezas, etc.). Este programa contó con la financiación del Banco Mundial y de la CAF (Corporación Andina de Fomento).

4. Los socios del consejo de administración de las cooperativas Ibatin Ltda. y La Tuna Ltda. coinciden que ellos llevaron a cabo un trabajo en la búsqueda de nuevas alternativas complementarias a la producción de caña que fue darle valor agregado a la producción de caña de azúcar que fue concretamente la elaboración de miel de caña y subproductos.

En un grupo de productores encuestados se arribó a la conclusión que el valor agregado a la producción primaria se obtienen mayores ingresos, se cuida el medio ambiente y se da empleo a hijos de los asociados. A continuación, se detallan como puntos sobresalientes a este tema: *A) en números B) Mano de Obra y C) Medio Ambiente.*

A) En números:

- De 1 tonelada de caña de azúcar puesta en el cargadero se pagó al productor \$ 500 bruto en la campaña 2018.
- De 1 tonelada de caña de azúcar se obtiene 100 litros de miel de caña, la cual se comercializó en el mismo año en ferias locales para el mercado interno a \$ 50 el litro o sea que con la venta de miel de caña al productor le queda en bruto \$ 5.000 por tonelada de caña de azúcar.

Para la elaboración de miel de caña y subproductos se utiliza la caña de azúcar pelada no quemada lo que implica por un lado la mano de obra que insume para la elaboración de la miel de caña (6 jornales para el lavado de la caña, molienda, cocción, atención del proceso, medición de pH y densidad, envasado y etiquetado), insumiendo un total de 10 jornales por tonelada de caña de azúcar.

B) Medio ambiente:

Al utilizar caña de azúcar pelada y no quemada, para la elaboración de la miel de caña y subproductos se está priorizando la defensa del suelo y el medio ambiente, evitando la contaminación por la quema del cañaveral y el bagazo (residuo que se obtiene después de la molienda de la caña de azúcar) es utilizado como fuente calórica.

Con respecto a la pregunta sobre las ventajas a la hora de comercializar la materia prima con el ingenio manifestaron lo siguiente:

No es lo mismo vender la caña de azúcar al ingenio en forma unipersonal (generalmente que puede ser en muchos casos hasta 50 toneladas) que vender 50.000 toneladas de todos los socios de las cooperativas. Con este volumen de caña, los

productores cooperativizados afirman que además obtienen otros beneficios con respecto a los productores que no los están cooperativizados como mayor el rendimiento fabril y sacarino, menor el trash (basura) y ventajas en la entrega de caña de azúcar de acuerdo a la asignación diaria que planifica el ingenio.

Conclusiones y contribuciones

La totalidad de los entrevistados son o fueron socios de alguna de las Cooperativas del Área. Reconocen y valoran la importancia que tuvieron estas organizaciones en el desarrollo de la actividad y en el mejor resguardo de los intereses de los productores, particularmente los más pequeños, pero también manifiestan que las organizaciones cooperativas están pasando un momento delicado.

En general, atribuyen la crisis de estas organizaciones al retiro total de la intervención del Estado en los problemas de la actividad y a una política deliberada de los Ingenios de “desmantelar a las Cooperativas”.

Como consecuencia del mencionado cambio en el rol del Estado, la Actividad Agroindustrial Azucarera, como todas las actividades productivas y de servicios en el país, quedó liberada a sus propias capacidades de reorganización y en este proceso, los que tuvieron las mayores posibilidades fueron lógicamente los productores de mayor escala, los Cañeros Grandes.

En ese contexto y con la Desregulación de la Economía Nacional (Decreto N° 2284/91), aparecieron otros actores en la comercialización: los *compradores de caña*, los cuales ante la falta de controles implementaron varios mecanismos expeditivos de compra de contado de la materia prima en toda el área, en condiciones de marginalidad en los aspectos tributarios legales. En la zona se conoce que estos operadores son comisionados por los Ingenios o por “*algún cañero grande*” y aparecen en el segmento de los Cañeros Independientes, particularmente de los más pequeños, que son los que tienen mayores necesidades y “*aprovechan*” esa posibilidad para tener *dinero en mano para sus gastos*.

Se generó entonces una suerte de competencia perversa con las Cooperativas, que necesariamente por su naturaleza deben dar cumplimiento a todas las normativas tributarias y disposiciones legales, con lo cual surge una diferencia de alrededor de un 25 % entre el dinero que recibe un Asociado en la liquidación de su Cooperativa y el que recibe “*vendiendo de contado*” igual cantidad de su materia prima, principalmente por el efecto del IVA (Impuesto al Valor Agregado), que no aparece en esta forma de transacción comercial.

Con el ingenio en manos de los cañeros el manejo es de forma transparente y paga lo que la caña tiene. Además, fue un emprendimiento conformado por las cooperativas en donde el factor de redistribución del ingreso estuvo siempre por encima de los tradicionales conflictos de intereses entre el cañero y la industria, presentes históricamente en el sector.

El modelo de integración vertical cañero – industria durante los años 1986 – 1995 constituyó la mayor fuente privada de empleo directo e indirecto. Durante el periodo de zafra un total de 90.000 jornales para la cosecha y carguío que se concentraron en aproximadamente 120 días de cosecha. Por otro lado, la planta de los empleados y obreros del ingenio llegaban a 181 permanentes y 450 temporarios.

Entre las principales contribuciones de esta tesis doctoral, puede destacarse que se ha puesto de manifiesto el mayor arraigo y sentido de pertinencia de las cooperativas cañeras al territorio brindando apoyo a los pequeños productores en lo que respecta a la asistencia técnica, capacitación y experimentación adaptativa como así también la provisión de insumos y servicios de cultivos, cosecha y pos cosecha, frente al resto de los productores independientes.

Además, el estudio permitió evidenciar que las cooperativas cañeras del Área Central de la provincia de Tucumán han contribuido al desarrollo territorial entendido éste como un concepto integral que vincula las dimensiones abordadas en este trabajo como ser la económica (productiva y tecnológica), la socio cultural y político y por último la ambiental.

Por todo lo arriba expuesto se justifica la necesidad de impulsar el desarrollo de las sociedades cooperativas en el área central de la provincia de Tucumán (Departamentos de Simoca y Monteros), teniendo en cuenta las características territoriales, ya que en estos departamentos se concentra la mayor cantidad de productores minifundistas, para el diseño y aplicación de políticas específicas para que éstas garanticen resultados de mayor éxito, con una participación activa del Estado.

Además, es necesaria la implementación de otras líneas estratégicas de mejora, ante las debilidades o deficiencias identificadas en estas organizaciones, así como en los procedimientos para el establecimiento de sus políticas, ya que, dado los resultados obtenidos en la presente investigación, éstas han de ser planteadas de manera específica.

A partir de este trabajo, se abren nuevas líneas de investigación que permitirán seguir profundizando en éste y otros temas afines, y contribuyendo a la dinamización del desarrollo territorial mediante las sociedades cooperativas y sus efectos sobre el entorno.

Entre otras, pueden señalarse las siguientes: la identificación de los factores territoriales, así como sus interrelaciones, que potencian la existencia de entornos favorables al cooperativismo; y las interconexiones entre las cooperativas y el resto del tejido empresarial para el aprovechamiento de su potencial y sinergias en las dinámicas territoriales.

Para finalizar, se aporta esta última reflexión: “La articulación Estado – Región es la clave del desarrollo regional: no hay desarrollo sostenido para una región, si no es en el marco de una política nacional de desarrollo regional” . . . “si no se apoya en las capacidades endógenas de las regiones y si no muestra congruencia con la política económica general”.

Summary

This research work has the purpose of analyzing the figures of cooperatives of small-scale sugarcane producers and their participation in activities that impact on the territorial development of the Central Area of the province of Tucumán.

The research problem, arises from the relevance by investigating the real contributions of sugarcane cooperatives to territorial development.

The overall objective of this research is to document and analyze the role of cooperatives to contribute and strengthen the processes of territorial development of the central area of the province of Tucumán.

The hypothesis that justifies the approach of this research lies in sugarcane cooperatives through the active participation of partners, are key players in the processes of transformation of the towns where they are immersed taking advantage of the potential of their environment.

The methodology will have to do with an exploratory - descriptive and evaluative study carrying out a bibliographic review on cooperativism (from the point of view of the structure, functioning and internal and external relational dynamics) and its relation with the rural and territorial development, based on a a mixed approach that seeks the complementarity of the quantitative and qualitative vision for the approach of the object of study, in search of the integral comprehension of its reality.

4 cooperative sugarcane of Monteros departments were selected for verify if this actually happens (2) and Simoca (2) and independent producers who are not cooperativizados (which are the factual against) in order to compare the impact between one and another case and in this way prove or disprove the hypothesis.

For this selection was taken into account the number of partners, the scale of production, seniority in the production and marketing of sugar cane (from 7 years to more than 20 years old in its conformation) strategic location in relation to the distances to Mills, quantity and quality of services provided to partners, amount of tools and equipment that possess, infrastructure, climatic conditions and soil.

Two of selected cooperatives participated in the Council of administration of the League of cooperatives sugarcane in Tucumán (vertical integration).

Sampling of cooperatives selected for the research work makes up a total of 640 sugarcane producers.

Results

The 100% of the respondents agree that the cooperatives in this case that they have to manage as a Council, accompany technological development such as extension and adaptive experimentation, this was reflected in the development and implementation of various programs to reactivate the system sugarcane production with the incorporation of hard technologies (technological package) and soft technologies (training programs). This incorporation of the technologies allowed cooperative members to increase cultural production (yield of kilos of sugarcane) and factory yield (yields per kilos of sugar obtained at the mill).

On the other hand, the interviewed people state that the cooperatives have a close relationship with the territory, since they work together with all the actors that are in the territory such as being (workshops, neighborhood centers, rural communes, school establishments, etc.).

The 80% of the members of the Board of Directors reside in the field and are also producers of sugarcane. Its main rental activity is the production of sugarcane that is complemented with productive activities of corn, cucurbitaceae, sweet potatoes, livestock production (pigs, chickens) that are produced for self-consumption and the surplus is marketed at local fairs.

The cooperatives have periodic meetings where an agenda is discussed to evaluate what was done in the past and to plan upcoming activities such as harvest and transportation fronts when the sugar mills begin to grind. A member is a vote that is why all the decisions of cooperatives are resolved within a meeting and in ordinary and extraordinary assemblies.

All respondents state that cooperatives are recognized in the area for their seniority, for the activities they carry out, for development programs that may be beneficiaries. An example that came out strongly in the interviews is that the 4 cooperatives carried out a program called PROICSA (Program to increase production in the sugar sector), which this program was developed in a first stage in the cooperatives that were constituted and that they had a trajectory in the area, among other requirements

The members of the Boards of Directors of the 4 cooperatives highlight that they carry out efforts in the Intendencies and Rural Communes of the area for the conservation and improvement of roads as well as the sewers and drainage channels this is evident before The harvest begins as the producers have to “take out” their raw material to be taken to the loading docks or directly to the sugar mill. One of the questions in the interview was

with which Intendance or Commune reach an agreement to work together. In the case of Cooperativa Ibatin Ltda. (Monteros), it makes agreements with the Municipality of Monteros. Cooperativa Las Maravillas Ltda. (Monteros) with the Rural Commune of Yerba Buena, Cooperativa La Tuna Ltda. (Simoca) with the Commune of Belicha and La Tuna and Cooperativa Agropecuaria Atahona Ltda. (Simoca) with the Rural Commune of Atahona and Monteagudo. The agreements that are carried out are that the Intendencias and the Communes manage the machines and equipment for the arrangement of the roads and the producers associated with the cooperatives put the workforce and the attention to the operators (they offer them food), On the side of the Cooperatives they provide the fuel for the days of effective work.

The interviewees agree that the cooperatives have worked jointly with technological organizations such as the INTA (National Institute of Agricultural Technology), the EEAOC (Agricultural Experimental Station Obispo Colombres) in the formulation of plans and intervention projects with a focus on rural development and territorial obtaining financing for direct activities on sugarcane production, added value and complementary diversification activities. When asked to extend what was said, they stated the following:

1. In the case of Cooperativa Ibatin Ltda., It was a beneficiary of a program of productive diversification, financed by the IDB for the production of laying hens. The project was formulated and launched by the Rural Extension Agency of INTA Simoca.

2. In the case of Cooperativa La Tuna and Ibatin, it was the beneficiary of a Sector Projects Program for the production of cane honey and by-products for which 2 automated plants were built to give added value to the production of sugarcane. The project was formulated and launched by the Secretariat of MSMEs and INTA Famailla, with the support of the Municipalities of Simoca and Monteros and was funded by the Government of the province of Tucumán and IFAD (International Fund for Agricultural Development).

3. The 4 cooperatives were beneficiaries of the PROICSA Program that was executed by INTA Famailla and the Rural Extension Agencies, the EEAOC and was coordinated by the UCAR (Unit for Rural Change) where the premise of the work is to put the magnifying glass in increasing the productivity of the cane field, the delivery of machinery and equipment (harvesting machines, trucks, tractors, tillage equipment, fertilization, and weed control, etc.). This program was funded by the World Bank and the CAF (Andean Development Corporation).

. In the last question related to point 10 on sustainable development, the members of the board of directors of the cooperatives Ibatin Ltda. And La Tuna Ltda. Agree that they

carried out work in the search for new complementary alternatives to the production of cane that was to give added value to the production of sugarcane that was specifically the production of cane honey and by-products.

In a group of producers surveyed, it was concluded that the value added to primary production yields more income, the environment is taken care of and employment is given to children of the associates. The following are highlighted as outstanding points to this topic: A) in numbers B) Labor and C) Environment.

In numbers:

- From 1 ton of sugarcane put in the loading dock, the producer was paid \$ 500 gross in the 2018 campaign.
- From 1 ton of sugarcane, 100 liters of cane honey are obtained, which was marketed in the same year at local fairs for the domestic market at \$ 50 per liter, that is, with the sale of cane honey to the producer \$ 5,000 per ton of sugarcane is left raw.

For the production of cane honey and by-products, the peeled sugar cane is used, which implies, on the one hand, the labor force that it consumes for the elaboration of cane honey (6 wages for cane washing, grinding, cooking, process attention, pH and density measurement, packaging and labeling), consuming a total of 10 wages per ton of sugarcane.

Environment:

By using peeled and unburned sugarcane, the defense of the soil and the environment is being prioritized for the production of cane honey and by-products, avoiding contamination by burning the cane and bagasse (residue obtained after the milling of sugarcane) is used as a caloric source.

Regarding the question about the advantages at the time of marketing the raw material with the ingenuity, they stated the following:

It is not the same to sell sugarcane to the mill in a sole proprietorship (generally that it can be in many cases up to 50 tons) than to sell 50,000 tons of all cooperative members. With this volume of cane, the cooperative producers affirm that they also obtain other benefits with respect to the producers that are not cooperative, such as higher manufacturing and saccharin yield, less trash (trash) and advantages in delivering sugar cane according to the daily allowance planned by the mill.

The vertical cane-industry integration model during the years 1986 - 1995 was the largest private source of direct and indirect employment with 90,000 wages for harvesting and transporting sugarcane.

In addition, it motorized the entire commercial chain of the city of Monteros and surrounding areas with the purchase of supplies and equipment for the development of the 10 sapphires that were launched by the sugar cane cooperatives.

In conclusion, a consensus was reached among the interviewees that sugar cane cooperatives can be considered development agents since they create employment, set the population in the territory, cause personal and collective growth, improve the quality of life of producers and favor the improvement of social relations.

On the other hand, the study allowed to show that the sugarcane cooperatives of the Central Area of the province of Tucumán have contributed to territorial development, understood as an integral concept that links the dimensions addressed in this work, such as economic (productive and technological), the cultural and political partner and finally the environmental one.

For all the above, the need to promote the development of cooperative societies in the central area of the province of Tucumán (Departments of Simoca and Monteros) is justified, taking into account the territorial characteristics, since in these departments the greatest concentration is concentrated number of smallholder producers, for the design and application of specific policies so that they guarantee more successful results, with an active participation of the State.

Conclusions and contributions

All the interviewees are or were members of one of the Area Cooperatives. They recognize and value the importance that these organizations had in the development of the activity and in the best protection of the interests of the producers, particularly the smaller ones, but they also state that the cooperative organizations are having a delicate time.

In general, they attribute the crisis of these organizations to the total withdrawal of State intervention in the problems of the activity and to a deliberate policy of the “Dismantling of Cooperatives” mills.

As a result of the aforementioned change in the role of the State, the Agroindustrial Sugar Activity, like all productive and service activities in the country, was released to its own reorganization capabilities and in this process, those who had the greatest possibilities were logically the Large-scale producers, the Cañeros Grandes.

In this context and with the Deregulation of the National Economy (Decree No. 2284/91), other actors appeared in the commercialization: cane buyers, who in the absence of controls implemented several expedited mechanisms for the purchase of cash from the raw material throughout the area, under conditions of marginality in the legal tax aspects.

In the area it is known that these operators are commissioned by the Ingenios or by "some large pipe" and appear in the segment of the Independent Cañeros, particularly of the smaller ones, which are those that have greater needs and "take advantage" of that possibility to Have money in hand for your expenses.

A sort of perverse competition was then generated with the Cooperatives, which necessarily by their nature must comply with all tax regulations and legal provisions, resulting in a difference of about 25% between the money an Associate receives in the Liquidation of its Cooperative and the one that receives "selling cash" the same amount of its raw material, mainly for the effect of VAT (Value Added Tax), which does not appear in this form of commercial transaction.

With the ingenuity in the hands of the sugarcane, the handling is transparent and pays for what the cane has. In addition, it was a venture formed by cooperatives where the income redistribution factor was always above the traditional conflicts of interest between the sugar cane and the industry, historically present in the sector.

The cane-industry vertical integration model during the years 1986 - 1995 was the largest private source of direct and indirect employment. During the harvest period a total of 90,000 wages for harvest and loading that were concentrated in approximately 120 days of harvest. On the other hand, the plant of the employees and workers of the mill reached 181 permanent and 450 temporary.

Among the main contributions of this doctoral thesis, it can be highlighted that the greater roots and sense of relevance of sugarcane cooperatives to the territory has been shown, providing support to small producers in terms of technical assistance, training and adaptive experimentation such as as well as the provision of inputs and services for crops, harvest and post-harvest, compared to the rest of the independent producers.

In addition, the study showed that the sugarcane cooperatives of the Central Area of the province of Tucumán have contributed to territorial development, which is understood as an integral concept that links the dimensions addressed in this work, such as economic (productive and technological), the cultural partner and political and finally the environmental.

For all the above, the need to promote the development of cooperative societies in the central area of the province of Tucumán (Departments of Simoca and Monteros) is justified, taking into account the territorial characteristics, since in these departments the greatest concentration is concentrated number of smallholder producers, for the design and

application of specific policies so that they guarantee more successful results, with an active participation of the State.

In addition, the implementation of other strategic lines of improvement is necessary, given the weaknesses or deficiencies identified in these organizations, as well as in the procedures for establishing their policies, since, given the results obtained in the present investigation, they must be raised specifically.

From this work, new lines of research are opened that will allow us to continue deepening this and other related issues, and contributing to the revitalization of territorial development through cooperative societies and their effects on the environment.

Among others, the following can be pointed out: the identification of territorial factors, as well as their interrelationships, which enhance the existence of environments favorable to cooperatives; and the interconnections between cooperatives and the rest of the business fabric to take advantage of their potential and synergies in territorial dynamics.

Finally, this last reflection is provided: "The State - Region articulation is the key to regional development: there is no sustained development for a region, if it is not within the framework of a national regional development policy". . . "If it does not rely on the endogenous capacities of the regions and if it does not show congruence with the general economic policy."

CAPITULO 1 INTRODUCCION

1.1 La agroindustria azucarera en la República Argentina – Reseña histórica

La historia del cultivo y el aprovechamiento de la caña de azúcar en Argentina, se remonta a más de 200 años atrás, en donde el crecimiento del área de implantación del cultivo y que fuera acompañada por un parque industrial de mayor escala, como son los ingenios azucareros, generaron las bases para el asentamiento de la agroindustria de mayor impacto socio económico en la región del NOA especialmente en las provincias de Salta, Jujuy y Tucumán, esta última con la mayor cantidad de hectáreas implantadas y de productores (Sopena, 2008).

La caña de azúcar pertenece a las familias de las Gramíneas, género *Saccharum*, *E.* es una especie perenne, vive más de dos años. Se cultiva en zonas tropicales y subtropicales, de cuyos tallos macizos de 2 a 3 cm de diámetro se extrae el azúcar. Originaria del este de Indonesia, fue introducida en Tucumán en la época de la colonia (Fogliata, 1995).

Las variedades comerciales son híbridos complejos de *S. robustum*, *S. officinarum*, que quiere decir “caña noble” llamada así por su alto contenido de azúcar en el jugo (Romero, 2015).

1.2 La tecnología para producir azúcar antes de los ingenios

Schleh (1921), resume las etapas de la producción azucarera preindustrial: 1) cosecha de la caña; 2) extracción del caldo; 3) defecación; 4) concentración / evaporación; 5) proceso de cristalización; 6) blanqueo de los cristales.

Para la cosecha de la caña de azúcar, que se llevaba a cabo en forma manual el corte se realizaba con machetes o machetas y esa materia prima era transportada al lugar de producción en carros o carretas provistas con ruedas con rayos de madera o de hierro, tiradas por animales como bueyes o mulas.

La segunda etapa consistía en la extracción del jugo o guarapo que se llevaban a cabo en trapiches de madera, por lo general de quebracho, y estaban compuestos por dos o tres rodillos que la comprimían fuertemente a la caña para extraer la mayor cantidad de jugo posible. Estos trapiches eran accionados con bueyes y mulas generalmente un animal por trapiche.

Seguidamente el jugo era transportado manualmente por una especie de canaletas hasta la sala de cocción.

Con respecto a la evaporación, desde los recipientes de madera el jugo era trasvasado a otros de fierro o de chapa de hierro, estos eran colocados sobre unas hornillas con material de combustión. Como resultado de la cocción del jugo se generaban espumas (cachaza) en la superficie de los recipientes, que son las impurezas del jugo propiamente dicho y que eran retiradas con una espumadera. Esta cachaza, además, servía como alimento de los animales que accionaban el trapiche o que transportaban la materia prima en las carretas.

El combustible que se utilizaba para la cocción del jugo era el bagazo (resto de la molienda de la caña de azúcar) que era depositado en el lugar llamando la “bagacera”.

La otra etapa consistía en la cristalización requería de una persona con conocimientos en la fabricación de azúcar y que eran llamadas “maestro de azúcar” que tenía la función de evaluar el estado de la masa.

Una vez enfriada la masa, se llenaban con ella las “hormas de barro cocido” las que eran trasladadas a un local denominado “de purga” en el que se hallaban los recipientes en los que se colocaban las mieles.

Luego se pasaba a la última etapa, que era el blanqueo, esta operación tardaba unos tres meses aproximadamente.

Por otro lado, la melaza se transformaba en aguardiente, a través de un proceso de destilación por medio de un alambique, generalmente de cobre o estaño.

Después de diez días el azúcar que se encontraba en las hormas era cubierta con una capa de barro húmedo y esa agua era la que pasaba el “pan de azúcar, llevando la melaza retenida en los cristales del azúcar.

En la primera mitad del Siglo XIX, el Obispo José Eusebio Colombres, ilustre religioso tucumano, congresal de 1816 (Jura de la Independencia), instala en su finca el primer trapiche azucarero que hubo en Tucumán, construido en madera de quebracho, dando origen a la primera industria del norte del país, por lo que es considerado el fundador de la industria azucarera¹.

La caña de azúcar hace su aparición en los años cercanos a 1580 y se les atribuye a los jesuitas su introducción en el Paraguay. De allí, los religiosos transportaron semillas a Tucumán, e iniciaron las primeras plantaciones cuando la congregación se instaló cerca del

¹www.tucuman.gov.ar/turismo/ccapitalp17.asp

rio Lules, a unos 10 kilómetros de la actual capital de la provincia. Las ruinas del edificio que ocupaba la congregación aun hoy se conservan.

Vergara y Pinchetti, (1933) manifiestan que en 1671 había ya trapiche de caña en tierras de Palpalá y los indios paypayas, encomendados a algunas familias de los conquistadores, estaban dedicados desde hacía años al trabajo de las plantaciones y elaboración de azúcar.

La llegada del ferrocarril a la región (que la conectaba con el puerto) en la segunda mitad del mismo siglo, dio un fuerte impulso a la incipiente industria con la introducción de maquinarias y equipos traídos desde Europa, transformándose Tucumán en un importante polo de desarrollo en el Noroeste Argentino.

Con el nuevo siglo (siglo xx), comenzó un largo proceso de intervención del Estado (tanto del nacional como de las provincias involucradas) en el desarrollo de la actividad, mediante diversos mecanismos que en todos los casos apuntaba a mejorar la relación cañero – ingenio (Maccio, 2008).

El primer antecedente que se pudo obtener fue una Ley reguladora promulgada por la Provincia de Tucumán en el año 1902 (Ley 823), por la cual se limitaba la producción de azúcar a 71.500 toneladas y se establecía un gravamen de Pesos 0.40 por Kg. de producción excedente para el mencionado año (López,1988).

También ocurrieron crisis por la presencia de problemas fitosanitarios en el cultivo, que causaron alarma en el sector e impulsaron programas de investigación para lograr materiales tolerantes o resistentes, como estrategia para superar el impacto de los mismos en la producción. Cabe mencionar por sus efectos en la producción el denominado *Mosaico*, enfermedad causada por un virus de gran poder destructivo en las plantaciones de caña de azúcar.

Como consecuencia de estos problemas, el 27 de Julio de 1909 en Tucumán, se funda la Estación Experimental Agrícola Obispo Colombres (EEAOC) por el empresario y político tucumano Alfredo Guzmán. Su misión inicial fue resolver la grave crisis sanitaria que afectaba a las principales producciones provinciales, la caña de azúcar y sus subproductos.

En el año 1956, se crea el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)², que en la provincia de Tucumán inició programas de mejoramiento genético de la caña de

² Fuente: Memorias de la E.E.A. Famaillá del I.N.T.A.

azúcar, orientados a los aspectos sanitarios mencionados y al incremento del rendimiento cultural y fabril de la caña de azúcar, coordinando acciones en algunos de ellos con la Estación Experimental Agrícola Obispo Colombres.

Al promediar este período, los ingenios del norte (provincias de Salta y Jujuy) fundaron la Chacra Experimental Santa Rosa³, iniciativa privada con la misma finalidad que los organismos mencionados precedentemente.

El trabajo de estas instituciones aportó el soporte tecnológico para el desarrollo de la producción y permitió los avances y logros que se registran al presente, con variedades de caña de azúcar de alto rendimiento cultural y sacarino, resistentes o tolerantes a las principales enfermedades y técnicas apropiadas de manejo agronómico del cultivo para toda la región del noroeste argentino (Cusumano, 2006).

1.3 Importancia socioeconómica de la actividad en la Provincia de Tucumán

La provincia de Tucumán, está ubicada al noroeste del país, en la región del norte grande argentino, limitando al norte con Salta, al este con Santiago del Estero y al sur y oeste con Catamarca.

La cantidad de habitantes de la provincia según datos del censo del 2010 asciende a 1.448.200 (cuadro 11), lo que representa el 3,6% de la población total de nuestro país, siendo la 6° jurisdicción más poblada de todo el territorio.

La capital provincial tiene 61,02 habitantes/km², exhibiendo la mayor densidad poblacional luego de CABA.

Se encuentra subdivida en 17 departamentos y 112 municipios y comunas rurales

La superficie territorial es de 22.524 km², que representa el 0,81 % de la superficie continental de la República Argentina, tiene una longitud máxima de 200 kilómetros y un ancho máximo de 153 kilómetros.

Un poco más del 45 % de su superficie está ocupado por montañas. Tiene algo más de 760.000 hectáreas aptas para actividades agropecuarias, habiendo alcanzado casi su aprovechamiento total.

El Producto Bruto Geográfico (PBG) de la provincia de Tucumán alcanzó en 2014 los 8.243 millones de pesos a precios de 1993 (según datos provisorios de la Dirección de Estadísticas de la provincia), representando un 1,7% del producto bruto nacional

³ Fuente: Ídem

La principal actividad agroindustrial de la provincia es la de la caña de azúcar, que produjo un promedio de más del 60 % del azúcar nacional en las dos últimas décadas y genera más de 40.000 puestos de trabajos directos e indirectos entre el campo y la industria (Sopena, 2007).

Según estimaciones privadas del sector, durante el año 2006 aportó un ingreso a la provincia de más de \$ 1.200.000.000, con una producción de azúcar del 66,16 % del total del país⁴, que constituyó el mayor volumen producido en un año en la provincia en toda su historia.

Tucumán es el principal productor azucarero de la Argentina y esta industria ha marcado a la provincia desde fines del siglo XIX. No sólo ha sido importante como factor de desarrollo económico y como fuente de trabajo, sino que a su vez ha sido esencial para definir la estructura social de la región.

La agroindustria azucarera es claramente un genuino motor de la economía en la zona cañera y en la provincia en general, por cuanto:

- Tiene un fuerte impacto multiplicador sobre el empleo. Además de los puestos de trabajo directos, genera empleos en la diversidad de la demanda de bienes y servicios necesarios para su desenvolvimiento.

- Favorece el desarrollo de importantes núcleos urbanos en la provincia a partir de la localización de las fábricas⁵.

Entre las principales actividades que se desarrollan se encuentran los complejos agroindustriales del azúcar (30%) y del limón un (24,8%), que abarcan desde la producción primaria, pasando por las diversas etapas de procesamiento hasta el producto final, obteniéndose, en el caso del limón, desde fruta en fresco clasificada y empacada, hasta productos industriales como jugos concentrados o aceites esenciales.

Otras actividades que tienen una fuerte participación en la generación de valor en la provincia son la industria automotriz, textil, calzado, golosinas, gaseosas y papel.

En el marco de la agricultura provincial, tienen gran relevancia además de los cultivos de caña de azúcar y cítricos (limones), tabaco, los cereales y oleaginosas (soja, maíz y sorgo), frutales (palta, arándano y frutilla) y hortalizas.

⁴ C.P.N. Arquímedes Carrizo. Consultor Azucarero. Diario La Gaceta. Provincia de Tucumán. 4ª Sección. Viernes 1 de diciembre de 2006.

⁵ Fuente: "Tucumán: El modelo de destrucción de una provincia". Artículo del Prof. Eduardo Rosenzvaig. Recopilación Biblioteca Popular Isauro y Arturo Arancibia. Monteros, Tucumán.

Los productos de exportación con mayor participación en el total provincial se concentran en cítricos (limón 53,4%), azúcar (7,0%), automotriz (cajas de cambio y ejes, 12,8%), frutas finas (arándanos 3,2%), oleaginosas (soja 2,7%) y tabaco (0,3%). Al respecto, la provincia de Tucumán se constituye como el primer exportador mundial de limones (Informe económico productivo – Tucumán, 2016).

1.4 Primer relevamiento del área cultivada con caña en Argentina a través de imágenes satelitales

Nuestro país es considerado un mediano productor en la industria sucroalcoholera a nivel mundial, tanto por superficie como por volumen de producción total de caña. Sin embargo, el cultivo en el NOA tiene una fuerte identidad cultural y es una producción clave de la economía regional para Tucumán, Salta y Jujuy -con una participación del 98% sobre el total nacional- y, en menor medida, para Santa Fe y Misiones.

El Laboratorio de Sistemas de Información Territorial del INTA Famaillá elaboró el mapa de superficie plantada con caña de azúcar para la República Argentina, a partir de datos adquiridos por sensores remotos montados en plataformas satelitales.

Como se puede observar en el cuadro 1 el procesamiento de las imágenes satelitales permitió establecer un total de 376.223 hectáreas cubiertas con caña en todo el país durante el año 2018, que serán destinadas a 23 ingenios que elaboran azúcar, alcohol y mezclas con naftas. Tucumán, con 273.737 hectáreas equivalentes al 73% del total plantado, ocupa el primer lugar. Le siguen Jujuy con 63.158 ha (16,8%), Salta con 34.934 ha (9,29%), Santa Fe con 2.917 ha (0,78%) y Misiones con 1.477 ha (0,39%).

Cuadro 1. Superficie plantada con caña de azúcar en Argentina por provincia (ha).
Zafra 2018.

	Argentina	
Provincia	Superficie (ha)	%
Tucumán	273.737	73.00
Jujuy	63.158	16.80
Salta	34.934	9.29
Santa Fe	2.917	0.78
Misiones	1.477	0.39
Total	376.233	100

Al comparar los datos del 2018 con los resultados del trabajo “Relevamiento de cultivo de caña de azúcar en el noroeste argentino a partir de sensores remotos-INTA-Pro.Re.NOA” del año 2004, donde la superficie plantada era de 280.830 ha, observamos que el incremento fue superior al 24%.

Como se puede observar en el cuadro 2, el crecimiento del área implantada en la provincia de Salta se hizo sobre la ocupación de áreas cultivadas con hortalizas, citrus y banana, especialmente en el departamento Orán; mientras, en Jujuy fue sobre áreas con granos y tabaco en los departamentos El Carmen, Palpalá y San Antonio; y en Tucumán fue sobre áreas ocupadas con granos en los departamentos Burruyacú, Cruz Alta y Leales, principalmente. En Santa Fe, por la incertidumbre sobre la situación de los 2 ingenios existentes, se produjo una retracción a menos de la mitad de su área tradicional, que fluctuaba históricamente entre 6.500 y 8.500 ha.

Cuadro 2. Superficie plantada con caña en Argentina por provincia (ha).
Zafra 2004 vs zafra 2018.

Provincia	Superficie 2004 ha	Superficie 2018 ha	Incremento %
Tucumán	195.500	273.737	40.02
Jujuy	59.290	63.158	6.52
Salta	26.040	34.934	34.15
Total	280.830	371.829	

En los cuadros 3, 4, 5, 6 y 7 se muestran los resultados por provincia y departamento de la superficie ocupada por el cultivo.

Cuadro 3. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Tucumán por departamento (ha). Zafra 2018.

	Tucumán	
Departamento	Superficie (ha)	%
Leales	54.380	19.87
Cruz Alta	47.846	17.48
Simoca	39.780	14.53
Burruyacu	31.661	11.57
Monteros	23.821	8.70
Chicligasta	17.034	6.22
Rio Chico	15.389	5.62
La Cocha	10.770	3.93
Famaila	10.119	3.70
Lules	9.104	3.33
Alberdi	6.783	2.48
Graneros	6.540	2.39
Tafi Viejo	362	0.13
Yerba Buena	105	0.04
S.M. Tucumán	43	0.02
Total	273.737	100

Cuadro 4. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Jujuy por departamento (ha). Zafra 2018.

Jujuy		
Departamento	Superficie (ha)	%
Ledesma	24.759	39.2
San Pedro	19.023	30.1
Santa Bárbara	14.215	22.5
El Carmen	4.405	7.0
Palpalá	408	0.6
San Antonio	349	0.6
Total	63.158	100

Cuadro 5. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Salta por departamento (ha). Zafra 2018.

Salta		
Departamento	Superficie (ha)	%
Orán	28.037	79.8
Güemes	6.897	20.2
Total	34.934	100

Cuadro 6. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Santa Fe por departamento (ha). Zafra 2018.

Santa Fe		
Departamento	Superficie (ha)	%
General Obligado	2.917	100
Total	2.917	100

Cuadro 7. Distribución de la superficie plantada con caña de azúcar en Misiones por departamento (ha). Zafra 2018.

	Misiones	
Departamento	Superficie (ha)	%
San Javier	839	56.8
Concepción	370	24.4
Capital	175	12.2
Leandro Alem	49	3.5
Apóstoles	44	3.1
Total	1.477	100

El trabajo se llevó a cabo con imágenes satelitales tomadas entre los meses de enero y mayo de 2018. Se cuantificaron las áreas ocupadas por el cultivo y su distribución espacial a través de una cartografía digital. Las imágenes fueron tomadas por el satélite LANDSAT 8 de NASA (Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio), los satélites franceses SPOT 6 y 7; y Sentinel 2A de la ESA (Agencia Espacial Europea). Dichas imágenes fueron provistas a INTA por CONAE (Comisión Nacional de Actividades Espaciales) y la USGS (Servicio Geológico de los Estados Unidos).

Se realizó una revisión de resultados con información de campo e interpretación de los resultados para obtener el mapa vectorizado con la superficie total plantada con caña de azúcar en Argentina.

1.5 El Sector Industrial

1.5.1 La Industria azucarera tucumana

En 1876, nace la industria azucarera en Tucumán y veinte años después se produce la primera crisis de superproducción debido al reducido mercado de consumo que presentaba la Argentina. Es partir de entonces los industriales empiezan a concebir planes para salir del “cinturón” que los estaba oprimiendo.

En 1902 y 1903 aparece una variante del plan: las llamadas “*Leyes Machete y Guadaña*”. Estas obligaban a producir menos azúcar sobre la base de quemar cañaverales (de los cañeros por supuesto). Así lograron reducir la producción de azúcar que era el objetivo perseguido; sin embargo, surgieron derivaciones insospechadas. Lo que

estipularon por la ley del machete y guadaña, luego al final de esa zafra, fue declarada inconstitucional ante la Corte Suprema de Justicia de la Nación fundamentando su queja en la imposición, por parte de la provincia, de bajar la producción. Reclamaban así a nivel nacional, el resarcimiento económico por aquello que se les había prohibido producir en la zafra de 1902. Lo irrisorio del reclamo residía en que ellos mismos habían propiciado la sanción de dicha ley (Texto extraído del Boletín La Liga, 1988).

En 1903 repiten el artilugio legal: implementan la ley para luego declararla inconstitucional y exigir resarcimiento económico.

Con esto tuvieron varios años de bonanza, hasta alrededor de la Primera Guerra Mundial. A partir de entonces prohibieron a acumular stocks, por lo que debieron buscar soluciones. El juego de la exportación – importación fue implementada.

Fue en la época de Irigoyen, cuando el azúcar nacional tenía un precio tope, pero no así el importado. Entonces exportaron azúcar al Uruguay y la trajeron como azúcar importado vendiéndola a un precio sin límite. Esto lo hicieron durante toda la Primera Guerra.

1.5.2 Modelo de una crisis

En la década del 20 empiezan las grandes luchas cañeras, por un mejor precio, por el 50 y 50 (mitad del precio para el cañero, otra mitad para el industrial). A través de estas luchas, los cañeros obtienen sus conquistas. Entonces los industriales comienzan a elaborar otro modelo industrial, que fue y es un modelo de destrucción.

El grupo industrial planteaba la estrategia de despojar tecnológicamente a sus fábricas obligando de esa manera al gobierno provincial o nacional a acudir en ayuda garantizando de esa manera el comienzo de la zafra. El esbozo de plan planteaba convertir en un mecanismo de relojería a partir del 6 de setiembre de 1930, con el golpe de Uriburu – Justo (Rosenzvaig, 1983).

Se basaba en la siguiente ecuación: máximos beneficios con mínima reinversión. Todo lo que sea ganancia, llevarlas a otra parte o comprar tierras; nada, o lo menos posible, para el ingenio. Al mismo tiempo demostraban que la actividad era deficitaria.

La estratagema se complementaba con amenazas de la inevitable explosión social, miles de familias en la calle, el desastre. La lógica respuesta para evitar el estallido social era la forzosa intervención del gobierno y su erario. Terminada la zafra, sacaban las ganancias y otra vez el mismo ciclo. Lo podían hacer porque el Estado, los poderes públicos eran ellos (fueron los mejores socios de los gobiernos militares).

Unas de las consecuencias nefastas de este plan para la Provincia, fue la transferencia de cupo tucumano al norte debido a la lógica baja de rendimientos de la industria tecnológicamente desbastada.

Mientras en el norte la industria se desarrolló con el latifundio, sobre la base del menor costo de mano de obra, modernizándose y convirtiéndose en pulpos cada vez más grandes, aquí se siguió el otro camino, el de la destrucción. El último ejemplo es el caso del ingenio San Pablo. Lo dejaron caer durante 20 años. No se reinvertía nada en la fábrica y, por supuesto, perdió capacidad de producción y capacidad de cupo.

El modelo industrial Salta – Jujé es el modelo de capitalismo clásico y el tucumano es un modelo capitalista, que, desde el punto de vista de las fuerzas productivas, es genocida porque es la destrucción consecuente de esas fuerzas productivas sin dejar de ganar un solo peso. Los beneficios se van a otra parte, cambian de frente. Que la provincia se hunda no les importa, por eso se hacía mención del modelo de destrucción de una provincia (Rosenzvaig, 1983).

De acuerdo a reportes gráficos del diario La Gaceta de Tucumán, en 1958 se obtuvo una zafra record; esto produjo la crisis de superproducción por la cual cayeron los precios. Los conflictos de la industria alcanzaron gran tensión, sobre todo al inicio de la molienda, por la falta de acuerdos en el precio y los industriales manifestaban su disconformidad. La solicitada del Centro Azucarero Regional del Norte Argentino expresaba: “El Ejecutivo Nacional ha dictado un nuevo decreto de emergencia para la zafra 1958 (2758/8), por el cual se trata a la industria azucarera como si hubiera sido socializada.

Los industriales no pueden disponer del precio del azúcar que producen y venden, pues el precio debe aportarse a una caja común (Fondo Regulador Azucarero) de donde se paga a cada productor lo que el Gobierno se aviene a reconocerle. A unos, les atribuye en el reparto una suma mayor que el precio del azúcar por ellos aportado; a otros, en cambio, les atribuye una suma menor. Es decir que se subsidia a aquellos con el aporte de estos.

En abril de 1959 los cañeros decidieron no entregar materia prima, ni acudir a la paritaria, hasta tanto se liquidase la zafra 1958. Los industriales solicitaban que primero el Fondo Regulador cumpliera con ellos. La exportación era imposible por el bajo precio y comenzó a escasear el azúcar. En mayo se iniciaron en Buenos Aires las tratativas de la paritaria azucarera. Los industriales ofrecieron un aumento del 35% desde junio y los cañeros aceptaron, pero no así los obreros del surco. En julio se inició la huelga azucarera, pues los intentos de conciliación no tuvieron éxito.

En el año 1961 caía el mercado azucarero lo que representaba un quebranto de más de \$ 5.000 millones a la renta provincial. El anuncio de un nuevo sistema a aplicar en la entrega del azúcar al público, la instalación en Buenos Aires de máquinas empaquetadoras, fabricadas en Suiza, que embolsaban paquetes de 1 kilogramo, el comienzo de la implementación de medidas drásticas contra algunos ingenios, por deudas de las zafras 1956 – 1957, perfilaron un escenario convulsionado.

El 14 de junio, los plantadores cañeros se congregaron en la plaza Independencia, en una impresionante manifestación de protesta, convocada por UCIT “*La marcha del hambre*”, fue el lema de los convocados. El Panorama Tucumano del diario La Gaceta comentaba que “desde el 17 de octubre de 1945, Tucumán no presencié un desplazamiento humano con sentido de protesta como el que confluyó en la Plaza Independencia”. Masas campesinas compuestas por cañeros y obreros del surco, acudieron desde los distintos puntos de la provincia utilizando todos los medios de transporte disponibles.

LA GACETA, señalaba que “la concentración cañera ha mostrado la unidad del sector cañero para reclamar una solución que permita seguir adelante, no solo a ellos, sino a todos los sectores de la industria. Esa solución, decimos por nuestra parte, debe ser total y general. Es decir, se trata de *“Dotar a la industria azucarera de una ley orgánica, que contemple en forma detallada y precisa las aspiraciones de los tres sectores: obreros, cañeros e industriales”*”.

Los manifestantes acamparon en el paseo, donde faenaron una res, en medio de un intenso frío, mientras se sucedían las nerviosas reuniones en la Casa de Gobierno. Éste por su parte expulsó a los acampados utilizando la policía y los bomberos cuyas mangueras les arrojaban agua helada. Se formó una “Comisión Especial Legislativa del Azúcar” para estudiar soluciones definitivas, y se firmó un acta compromiso entre la UCIT y la Cámara Azucarera Regional.

En el año 1963 el ingenio Santa Ana se convierte en sociedades anónimas del Estado, cañeras y obreras, y se liquidaron sus tierras, entregándose 227 parcelas por concurso, además de colonizarse 7.000 hectáreas.

En 1964 continuaron los conflictos gremiales azucareros. El sector solicitaba al gobierno nacional urgente medidas para remediar la problemática. Se elevaron numerosos pedidos al presidente Illia: pidiendo la fijación de un precio económicamente razonable para el azúcar.

En marzo de 1966, el INTA de Tucumán, dio a conocer un trabajo señalando la necesidad de la regulación azucarera. En términos generales, se trataba de un trabajo serio, pero que contenía fallas igualmente notables. Es evidente que la regulación azucarera era y es una necesidad, pero ella debió ser entendida más allá de una regulación y considerarla desde una concepción de una nacionalización de la explotación de una industria azucarera, debiera haber sido su objetivo.

Transcurría el gobierno del doctor Illia y este urgido por los industriales, se apresuró a dictar una resolución reguladora de la producción azucarera. Para ello no tuvo en cuenta ni siquiera la opinión del INTA que pronunciaba regular, pero a través de un proceso de reactivación agroindustrial.

1.5.3 El cierre de los ingenios

El 9 de julio de 1966 arribaron a Tucumán, con la comitiva oficial, el presidente Onganía y el ministro de Economía, doctor Salimei. Se entrevistaron con las autoridades de FOTIA (Federación Obrera Tucumana de la Industria Azucarera) y el primero manifestó que la Revolución Argentina iba a realizar los cambios estructurales que necesitaba el país, agregando que, en éste, la riqueza estaba mal distribuida.

El 22 de agosto de 1966, se conoce la noticia más trascendental del año: se había firmado el Decreto N° 16.926, cuyo texto aducía que se encontraban “*en grave peligro*”, “*producto de una estructura económica colonialista*” y que, siendo uno de los objetivos básicos de la Revolución Argentina “*asegurar el nivel de vida y las fuentes de trabajo de la comunidad*”, las fábricas debían ser desmanteladas o transformadas para otra actividad.

En este decreto impusieron el cierre forzado de 11 de los 27 ingenios existentes en Tucumán y los gendarmes y policías federales, enviados desde Buenos Aires ejecutaron la orden de iniciar de inmediato el desmantelamiento de las fábricas.

El plan del ministro Salimei, tuvo como uno de sus principales objetivos provocar la transferencia de gran parte de la producción tucumana de azúcar a los ingenios de Salta y Jujuy. Las medidas del PEN, posteriores al 22 de agosto, comprendieron el dictado de una regulación azucarera que fijó cupos de producción por "zonas territoriales" (Tucumán, Salta-Jujuy y el Litoral, respectivamente).

Dicha regulación implica una reducción del 30 por ciento de la producción tucumana con relación a la zafra de 1965, mientras que Salta y Jujuy fueron limitados en un 17 % y los ingenios del Litoral no sufrieron limitación alguna.

Para el poder militar, el impulso en el desarrollo del ingenio Ledesma permitiría el "afianzamiento de una zona de frontera", algo fundamental en la lucha contra el comunismo. Mientras la dictadura cerraba ingenios en Tucumán y ahogaba a los que permanecían todavía en funcionamiento, se estaban realizando cuantiosas inversiones con recursos federales para apuntalar a la empresa norteña.

1.5.4 Las consecuencias del cierre de los ingenios

La situación extrema del cierre de los ingenios trajo consigo repercusiones aún hoy rastreables: conflictos sociales, secuelas sobre la economía total de la provincia, proceso de subdesarrollo.

El convulsionado escenario político, económico y social estuvo caracterizado por un marcado descenso de la superficie sembrada con caña, especialmente de aquellos fundos de menor envergadura, baja del precio, del número de explotaciones cañeras, de la producción de azúcar y del número de trabajadores vinculados a la agroindustria.

La intervención militar de 1966 produjo el vaciamiento demográfico de la provincia, afectando a innumerables familias. Aunque resulte sorprendente, el drama del éxodo tucumano, que condujo al exilio interior a unos 250.000 tucumanos, ocasionaría que 11.000 pequeños cañeros perdieron sus tierras. La FOTIA, que había sido uno de los gremios más importantes del país, pasó de unos 38.000 afiliados a apenas 5.000. Esto no fue un efecto no deseado por los planificadores del cierre y la "transformación" de Tucumán, sino un propósito deliberado (Boletín La Liga, 1987).

José Ricardo Rocha apuntó que el plan de 1966 consistía en "dejarle a la histórica provincia la estructura económica necesaria y suficiente para mantener nada más que 600.000 habitantes". El resto, no solamente sobraba, sino que era necesario expedirlo y centrifugarlo, arrancándolo de su fábrica y de su sindicato para dejarlo convertido en un "villero" del Gran Buenos Aires o en un mendigo del Estado. Meses antes de su derrocamiento, el gobernador Lázaro Barbieri lo había advertido. "Si los problemas de la provincia no se resuelven, Tucumán tendrá que ser dividida en dos partes: una se la daremos al Norte, para que los industriales de Salta y Jujuy cuiden de ella; y a los otros 500.000 habitantes, que se los lleve Buenos Aires: total, ya está acostumbrado a acumular escombros en sus villas miseria".

Años más tarde, mediante un decreto del ministro Martínez de Hoz se modificó la cuotificación aludida, cambiando algunos aspectos de la ley que la estableció, tomando como base los resultados de la zafra 1976 en la cual no se había cumplido con el cupo de

producción de la provincia. Con la reducción del mismo, se disponía que sólo la caña con cupo podía destinarse a la fabricación de azúcar para abastecer el mercado interno, en tanto el excedente debía canalizarse para azúcar de exportación o a la fabricación de alcohol, en ambos casos a menor precio (Giarraca, 1995).

1.6 Los ingenios tucumanos: pasado y presente

En las etapas “modernizadoras” de la industria, los capitales provinciales se fusionaron con otros de origen porteño que se conectaban con actividades de importación y exportación. La categoría “viejos industriales” remite a los grupos que llevaron adelante el pasaje del “trapiche” a la fábrica, en tanto “nuevos industriales” se refiere a titulares de ingenios que se vinculan con esta rama industrial partir de la crisis de 1966.

El capital agroindustrial de las viejas familias se fue reacomodando y reestructurando a lo largo del siglo, en algunos casos por vía matrimonial, cruzándose con otras familias o integrándose a nuevos grupos económicos.

El ingenio Concepción fue fundado en 1835 por Juan José García. En 1870 pasó a las manos de sus sobrinos J.C. y J.M. Méndez, quienes se ocuparon de la modernización introduciendo trapiches de hierro, importados de Inglaterra. Entre 1887 y 1902 fue regentado por Guzmán y Cía. (parientes de los Méndez) a partir de entonces constituyó una sociedad anónima y parte del capital accionario pasó a manos de la Familia Paz. En la actualidad es administrado por el Grupo económico ATANOR, al igual que el Ingenio Marapa.

El ingenio Cruz Alta instaló sus primeros trapiches en 1824, en aquel momento estaba en manos de los descendientes del Capitán García que había recibido la tierra como merced real en el siglo XVII. Durante la etapa de modernización se instaló el primer trapiche y las calderas importadas de Gran Bretaña; en 1920 la empresa pasaba a formar parte de Garovaglio y Zorraquin. Este grupo tiene su origen en la actividad mercantil porteña, estaba ligado a las actividades de importación y exportación. Actualmente es propiedad del Grupo Nougés.

El ingenio Santa Bárbara data del siglo pasado y perteneció en sus orígenes a Vergnes y Cía. Posteriormente fue de la familia Colombres y en la actualidad su dueño es Julio Colombres.

El ingenio Aguilares fue proyectado en 1903 por José Rotondo, pocos años más tarde pasó a manos de la sociedad Simón Padros y Cía., actualmente pertenece a la firma Jorge Rochía Ferro.

El ingenio Bella Vista fue fundado en 1882 por Manuel y José García Fernández, quienes lo administraron durante cincuenta años a la par que realizaban otras actividades agropecuarias: arroz, tabaco, cítricos. En la década del sesenta entró en crisis y pasó a formar parte de los ingenios intervenidos. En 1971 integró CONASA y en 1979 paso a la firma formada por José Minetti y Cía. hasta la fecha.

El ingenio La Fronterita, desarrollo además otras actividades industriales como la molienda de granos. Fue administrado por la firma José Minetti y Cía. al igual que el Bella Vista y en el año 2015 fue vendido a la empresa de bebidas gaseosas coca cola de México.

El ingenio La Corona fue fundado por David Methven en 1882. En el año 1886 fue transferido a la Compañía Azucarera Argentina, bajo cuya razón social se encuentra actualmente.

El ingenio San Juan en sus orígenes correspondió a dos familias de tradición azucarera: los Paz y los Posse. En 1971 paso a formar parte de CONASA y en 1980 se adjudicó por licitación a la empresa Complejo Agroindustrial San Juan, de capitales de origen extra provincial, más exactamente santiagueños, pertenecientes al grupo de Jorge – Figueroa.

El ingenio Ñuñorco fue fundado en 1929 por una Ley Provincial como una sociedad de cañeros. Un sector de cañeros (UCAN) lo tuvo a su cargo hasta que en 1979 entro en cesación de pagos. En 1980 lo administro la Caja Popular de Ahorros de la provincia de Tucumán y entre 1981 y 1984 fue arrendado por sucesivas compañías, grupos o familias con resultados muy malos para cañeros y obreros. En 1986 lo arrendó una sociedad anónima que incluye la participación del estado provincial, trabajadores y cooperativas cañeras que finalmente lo adquieren en 1990. En la actualidad el dueño es Julio Colombres.

Se estima que en los últimos años la actividad agroindustrial azucarera representó en forma directa y en promedio, aproximadamente, un 10,5 % del PBI total de la provincia (caña 3,1 y azúcar 7,4). Sin embargo, tiene la particularidad de influir significativamente en el nivel de actividad de otros sectores de la economía provincial por los grandes volúmenes de productos que moviliza” (Lannes y Pucci, 2007).

El sector industrial a nivel país cuenta con 23 ingenios, distribuidos de la siguiente manera: 15 en Tucumán, 2 en Salta, 3 en Jujuy, 2 en Santa Fe y 1 en Misiones. De la producción total, el 65% se registra en Tucumán, el 33,5% en Jujuy y Salta, mientras que

el 0,5% restante en Santa Fe y Misiones. El 65% de los ingenios se encuentran en Tucumán, el 13% en Jujuy, 9% en Salta y el 13% en Santa Fe y Misiones.

Los quince ingenios tucumanos, en la actualidad están en manos de las siguientes firmas:

1. La firma ATANOR, con los ingenios Concepción, Leales y Marapa.
2. El grupo Colombres tiene los ingenios Ñuñorco y Santa Bárbara de su propiedad y arrendado el ingenio Aguilares al grupo Los Balcanes.
3. La compañía azucarera Los Balcanes está explotando actualmente La Florida y Cruz Alta.
4. El grupo Minetti es propietario de los Ingenios Bella Vista y La Fronterita.
5. El grupo Estofan, tiene el ingenio Santa Rosa y en consorcio con Arano el Ingenio La Corona.
6. La firma ARCOR es propietaria del ingenio La Providencia.
7. La familia Altamiranda explota el ingenio San Juan.
8. La firma Anssonaud es propietario del Ingenio La Trinidad.

1.6.1 Localización de los ingenios tucumanos por departamento

Los 15 ingenios azucareros en la provincia de Tucumán se encuentran actualmente ubicados por departamento (figura 1). En el cuadro 8 se puede observar que el departamento que más ingenios instalados cuenta es el de Cruz Alta (4) seguido por el departamento Monteros (3).

Cuadro 8. Ubicación de los ingenios por Departamento

DEPARTAMENTO	INGENIO
Chicligasta	La Corona – La Trinidad
Cruz Alta	Concepción – San Juan – La Florida – Cruz Alta
Famailla	La Fronterita
Juan Bautista Alberdi	Marapa
Leales	Bella Vista – Leales
Monteros	Ñuñorco – San Rosa – La Providencia
Rio Chico	Aguilares – San Bárbara

Fuente: Cusumano C. (2017)

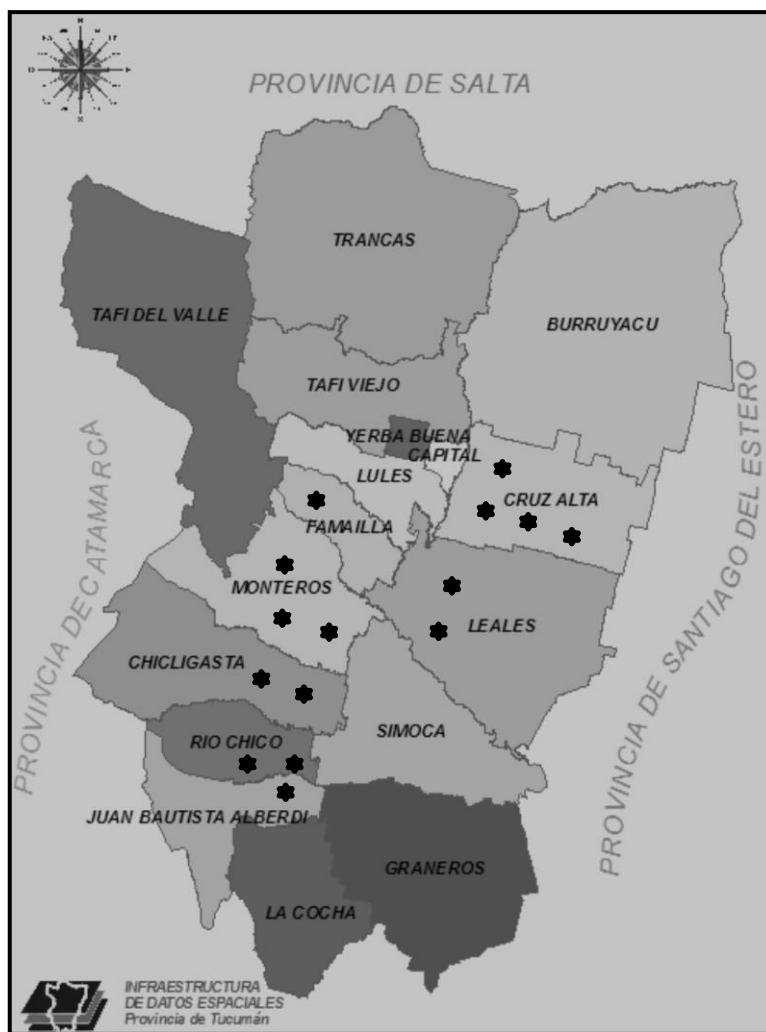


Figura 1. Provincia de Tucumán. Ubicación de los ingenios azucareros

1.6.2 Capacidad instalada de molienda de los ingenios azucareros de Tucumán

Según el Centro Azucarero Regional de Tucumán (CART), la mayor parte de las fábricas (15 en total) tiene incorporada destilería para la elaboración de alcohol a partir de la melaza⁶ y dos de ellas producen papel de distintas calidades, a partir del bagazo⁷ como materia prima, contando con tecnología de avanzada.

Como se observa en el cuadro 9, la capacidad de molienda total de la provincia es de más de 114.000 toneladas por día y el ingenio con mayor capacidad es el Concepción por contar con de trapiches de última generación y únicamente 4 ingenios, del total de 15, no producen alcohol por no tener destilería propia.

⁶ La melaza es un subproducto del proceso de fabricación de azúcar, luego de la separación de la sacarosa.

⁷ Fibra resultante de los tallos de la caña de azúcar una vez que se les extrajo el jugo.

Cuadro 9. Capacidad de molienda de caña de azúcar y producción de alcohol por ingenio

Ingenio	Capacidad máxima de molienda (Tn/día)	Producción de alcohol 96° (m3/día)	Producción de alcohol anhidro (m3/día)
Aguilares	5.000	No posee destilería	
Bella Vista	5.900	80	No deshidrata
Concepción	24.395	150	No deshidrata
Cruz Alta	3.600	No posee destilería	
La Corona	6.200	150	80
La Florida	10.000	420	180
La Fronterita	7.680	60	No deshidrata
La Providencia	9.534	No posee destilería	
La Trinidad	8.900	240	150
Leales	4.800	65	No deshidrata
Marapa	4.800	150	No deshidrata
Ñuñorco	6.000	No posee destilería	
San Juan	5.520	60	No deshidrata
Santa Bárbara	7.500	65	65
Santa Rosa	5.100	120	120
Total ingenios	114.929	1.560	595

Fuente. Centro Azucarero Regional Tucumán - EEAOC

1.6.3 Comercialización de los azúcares (Texto extraído del Boletín La Liga N° 1)

A raíz de la falta de recursos del Estado Nacional para financiar la zafra de acuerdo a lo que establece la Ley 19597, promulgada en mayo de 1972, que tuvo vigencia prácticamente durante casi dos décadas, y ante la imposibilidad de acceder a la misma por parte de la mayoría de las empresas azucarera, el gobierno estableció una nueva forma de contratación de caña de azúcar para el año 1985 a través del decreto N° 1079, denominado Régimen de Deposito y Maquila.

La situación económica había empeorado en el periodo 1984 - 1985 debido a la profundización de la tendencia depresiva del mercado internacional azucarero y a la elevada inflación que precedió al Plan Austral.

Debido al régimen legal en vigencia, las zafras eran financiadas por las instituciones oficiales que recibían del Banco Central los redescuentos correspondientes. Estas entidades otorgaban créditos quincenales a los ingenios para financiar los gastos de la actividad: la Dirección Nacional del Azúcar (D.N.A.) dictaba las normas para el correcto destino de los fondos.

Frente al deteriorado estado financiero de la mayoría de los ingenios, el Estado buscó un mecanismo que permitiera una mayor autofinanciación de los agentes y que solucionara la situación de emergencia en la que se encontraban los pequeños productores.

Con la nueva normativa se limitaba las funciones financiadoras e integradoras de los ingenios y se modificaba, de este modo, la relación ingenio – cañero.

El Decreto de maquila autoriza a los ingenios a contratar con los productores la molienda de caña a cambio de una participación en la misma. Precisamente el término “maquila” significa, según el diccionario de la Real Academia, “porción de grano, harina o aceite que corresponde al molinero por la molienda”. Es el pago en especies por el servicio de beneficio de la materia prima.

Para la determinación del precio de la materia prima se considera el denominado *azúcar recuperable*, que no es estrictamente su contenido de sacarosa, sino la que se puede extraer en el proceso industrial, en una cantidad de referencia de caña de azúcar, que es pesada dentro del Ingenio (la Industria no acepta otra balanza externa).

El ingenio recibe 47 kilogramos de azúcar por tonelada molida de materia prima a cuenta del cañero, este recibe los 53 kilogramos restantes en condiciones de calidad y pureza establecida por la ley de referencia.

La proporción del azúcar obtenido por el rendimiento de la caña, de acuerdo a los valores estipulados, es distribuida en la misma proporción que resulta de la aplicación del decreto: 57,6% para el cañero, 42,4% para el ingenio, con un “factor K” de 0,85185 (índice de eficiencia industrial).

Para ejemplificar el párrafo anterior se desprende lo siguiente: si un cañero entrega al ingenio 1 tonelada de caña de azúcar, que tenga 12% de pol en caña y 80% de pureza, con un rendimiento básico del 9,20%, se producen 92 kilogramos de azúcar blanco tipo “A”.

El cañero recibe 55 kilogramos (57,6%) por la materia prima y el ingenio retiene 39 kilogramos (42,4%) como pago por la industrialización de esa materia prima.

Para facilitar el funcionamiento de este Régimen, el ingenio está obligado a mantener los azúcares en depósitos de su propiedad, declarados ante la DNA (Dirección Nacional del Azúcar), los que pasan a considerarse “almacenes fiscales”, constituyendo delito penal la extracción de lo allí depositado.

1.6.4 Comercialización de azúcares de maquila

En 1985, el azúcar producido en esa zafra correspondiente a los cañeros, se comercializó a través de la DNA en su totalidad.

A consecuencia del mal manejo de la DNA como Ente Comercializador, y siendo los cañeros los legítimos propietarios del producto, la Unión Cañeros Independientes de Tucumán (UCIT), propuso que se autorice a las asociaciones cooperativas o federaciones de cooperativas a que comercialicen los azúcares y alcoholes de sus asociados o de terceros, cañeros, en volúmenes suficientes que impidan la pulverización de la oferta.

Es por ello que por Decreto 1557/86 se autorizó a las cooperativas de comercializar los azúcares de maquila de los productores cañeros.

La participación de las cooperativas en el proceso de comercialización del azúcar ayuda a la transparencia del mercado pues, la seriedad, la estabilidad, la regularidad en la oferta del producto, y sobre todo la no violación de los volúmenes autorizados para la venta mensualmente por la DNA, permite ir recuperando el precio en beneficio de la actividad toda.

La maquila ha creado la necesidad de la organización de los productores en instituciones que, al participar en el proceso comercial azucarero, se convierten en un importante instrumento económico financiero que posibilita encarar la transformación estructural que la actividad azucarera necesita. (Fuente: Dirección Nacional del Azúcar, 1985).

1.7 Surgimiento del Plan Alconafta

A fines de la década del '70, se normaliza el procesamiento de los excedentes de la materia prima para la fabricación de alcohol anhidro para agregar a las naftas (sustituyendo al tetraetilo de plomo como antidetonante). Surge así en Tucumán el denominado *Plan Alconafta*. En 1979, el Gobernador de Facto Montiel Forzano lanza lo que denominó “*la estrategia de la Tercera Diversificación*” para la provincia, consignando que lo impulsaba ante “*el agotamiento del modelo azucarero*”. Durante el año 1980, el Estado Nacional

autoriza la comercialización de la mezcla en las provincias de Tucumán, Salta y Jujuy⁸. Unos años más tarde, promulga la Ley N° 23287, por la cual se incorporan nueve provincias más al Plan⁹.

“Hasta 1987 quedaron 12 provincias integradas al plan, consumiendo 250 millones de litros de alcohol anhidro por año. La industria y el cañaveral existentes poseían capacidad para producir 450 millones de litros. En los años siguientes las zafras no fueron buenas, por lo que no se pudo cubrir la demanda de alcohol. Por otra parte, el precio internacional del azúcar recuperó rentabilidad, haciendo que el plan alconafita fuera dejado de lado poco a poco, hasta desaparecer¹⁰”.

La última inflexión significativa en este proceso se produjo en el Año 1991 con el Decreto N° 2284/91, conocido como de “*Desregulación de la Economía Nacional*”, ratificado por la Ley 24.307, a partir del cual finaliza la intervención estatal en la actividad azucarera. A partir de allí, la actividad quedó librada a sus propias posibilidades de organización y gestión. Los efectos de esta decisión política continúan hasta nuestros días¹¹ (Macció, 1992).

El decreto establece la disolución de la Dirección Nacional del Azúcar que regulaba la producción de caña, así como la derogación de la Ley Nacional del Azúcar y todos los decretos *ad hoc* de regulación.

Algunas medidas tornadas por el Ejecutivo Nación al desde que el Dr. Menem asumió la presidencia se orientaron a la desregulación. Por ejemplo, durante 1990 el decreto de maquila fue sustituido por otro que establecía: "Los porcentajes de distribución del azúcar producido serán de libre negociación entre las partes". Complementando esta normativa se permitía comerciar el azúcar de maquila (anteriormente en manos de las cooperativas) a los ingenios que la procesaron.

El cañero podía optar por pertenecer a una cooperativa y *entregar caña y recibir azúcar*, operar vendiendo la caña (venta por ley), por último, otros arreglos privados con el Ingenio, que se llamaban "maquila privada".

⁸ Diario La Gaceta, Tucumán, 26 de febrero de 2008.

⁹ Revista Avance Agroindustrial – E.E.A.O.C. – Año 8 – N° 32 – abril de 1988.

¹⁰ Revista Contexto, Tucumán, Edición N° 299 – miércoles 15 de Febrero de 2006.

¹¹ La única política posterior al decreto consignado fue la imposición de un arancel de importación variable para evitar principalmente la posible introducción de azúcar del Brasil, que es considerado un producto subsidiado por el Estado, lo que genera asimetrías en los costos de producción.

1.8 El Sector Agrícola Tucumano

1.8.1 Orígenes del minifundio en Tucumán

El minifundio en Tucumán, es una reacción históricamente justificable e inteligente del campesinado frente a un sistema económico basado en la especulación y en una comercialización de piratería. Nadie podrá convencer jamás al campesinado que no es preferible plantar caña en la hectárea de tierra que posee, mientras se mantengan los actuales sistemas de comercialización imperantes en el país. Porque si bien Tucumán ha ensayado toda clase de cultivos, sus campesinos, invariablemente, han sido objeto de especulaciones que le significaron las pérdidas totales de sus cosechas. Esta es la razón por la que prefieren entonces, cultivar caña, pues cerca de él tiene al industrial que le adquiere el producto, aunque le pague poco, tarde y mal.

Rosenzvaig, (1987) tucumano dedicado a la investigación histórica de la producción e industria azucarera en la provincia afirma en historia de la producción e industria azucarera de la Provincia que en Tucumán el desarrollo de la industria azucarera provocó un fenómeno, tal vez único en América Latina: el surgimiento del “*cañero minifundista.*”

Y relata lo siguiente: “Llegué a conocer esto cuando comencé a analizar las leyes del Laudo Alvear. Una Comisión de Asesores del Laudo, buscando antecedentes, investigó la existencia del cañero minifundista en otra parte del mundo, y encontró que solo existían arrendatarios minifundistas en Cuba, Filipinas, Centro América, etc., pero no existían propietarios de minifundios cañeros”. Para explicar este fenómeno en Tucumán, se analizó tres aspectos que posiblemente determinaron el surgimiento del cañero minifundista

- a. Proceso de fijación de mano de obra a la tierra.
- b. Estructura de gran subdivisión de la tierra en Tucumán (única que se produce en el norte).
- c. Las fronteras indígenas que no pasaban por esta Provincia.

1.8.1.1 Proceso de fijación de mano de obra

Cuando nace la actividad azucarera en el mundo, nace vinculada al latifundio. En ellos la mano de obra que se usaba era esclava, negra. En América Latina, particularmente en Perú y Argentina, donde aparece tardíamente la caña de azúcar, ya se había abolido la esclavitud. Había que crear, entonces, un mercado capitalista de trabajo.

Esa fue una de las primeras complicaciones que enfrentaron los industriales, a partir de 1876, cuando llegan a Tucumán las grandes fábricas. Se preguntaban cómo crear mano de obra para producir y hacer el trabajo para las grandes fábricas. Aquí existían peones

siervos en las haciendas y masa indígena o mestizada. Para solucionar el problema “inventaron” esta forma: en los límites del latifundio a cada peón que traían, por ejemplo, de Catamarca o Santiago del Estero, le daban una hectárea o una hectárea y media para que plante caña, así se aseguraban de tenerlos todo el año, para trabajar en la caña o en el surco. Rosenvaig llamo a este fenómeno: *Fijar mano de obra a la tierra*.

1.8.1.2 Subdivisión de la tierra

Tucumán, desde antaño, tenía una estructura de la tierra distinta a todas las provincias. Aquí se aplicó, en su subdivisión, lo que se llamó la “*suerte de estancias*”, que nada tiene que ver con las estancias de la Pampa Húmeda.

Esta “*suerte de estancias*”, era una medida racional de división de la tierra, usada en la época medieval y traída por España, como única medida desde el punto de vista territorial.

La medida consistía en una franja de terreno, sobre la margen de un río: media legua de ancho por una y media legua de fondo. Para determinar esa medida, consideraron que una vaca, después de tomar agua de un río, puede apartarse en búsqueda de pasto, alrededor de 8 kilómetros hacia adentro y entre 2 y 3 kilómetros hacia los costados. Si pasaba estos límites, entraba a otra fuente de agua.

Esta subdivisión de la tierra que se dio en Tucumán que originada por la extrema pobreza de la zona y la gran cantidad de ríos existentes.

El sector de propietarios, relativamente pobres, si se los compara con los de Salta y Santiago el Estero, se dedicó a los fletes, o al comercio colonial, más que a la tierra y a su explotación. Eran hacendados, pero no tenían la conciencia mobiliaria de la tierra; eran, fundamentalmente comerciantes. Es esta clase la que, luego, se convierte en industrial.

Por eso Tucumán nace industrial antes que cualquier otra provincia; sus hacendados comerciantes consideraban al comercio, más importante que la tierra, y con ese criterio, entran a la manufactura del azúcar, a partir de 1820, y desde 1876 a la industria de la misma.

Pero luego se revierte este proceso. Cuando ingresan a la fábrica azucarera, comienzan a volcar sus expectativas en la tierra, pues aparece la posibilidad del latifundio y con él “la renta diferencial de la tierra”, es decir producir más en mejores condiciones, reduciendo costos y así ganar la diferencia del costo entre una y otra condición de producción.

Aun hoy permanece “renta diferencial de la tierra”, en los ingenios del norte con sus grandes latifundios.

A los industriales del norte, así como a los tucumanos, les interesaba que existiera el cañero minifundista, porque el precio del producto se determinaba a partir del costo de producción dado por el minifundista, costo de más está decir, alto. Pero luego la tecnología con sus avances incorporados en la industria azucarera permitió que la mayor producción a menor costo se dé en los latifundios. De esta manera la ganancia fue el resultado de la diferencia entre el máximo costo (el del cañero chico) y el mínimo costo (el del latifundio).

1.8.1.3 Las fronteras indígenas

El tercer aspecto que está en la génesis del fenómeno del cañero independiente minifundista, es el hecho de que las fronteras indígenas no pasaban por esta provincia sino por Salta y Santiago del Estero. Por esta razón también, Tucumán es la provincia más pequeña.

Cuando se empieza a “ganar”, los territorios de los indios, en el 1900 (las llamadas “campañas al desierto” por ejemplo al Chaco), provincias que eran un pequeño lote de tierra, de pronto se transforman en enormes provincias, con grupos aristocráticos de la tierra, bien delimitados. Es el caso de Salta y Santiago del Estero. Todo lo que se “ganó” al indio pasó a ser propiedad de los militares que hacían la campaña y de los grandes hacendados, sus socios.

En Tucumán, la zona de apropiación indígena se produjo, fundamentalmente, en los valles. Allí se aplicó lo que se llamaba la “política de extrañamiento indígena”, consistente en trasladar a los indios derrotados, al llano, por ejemplo, a Choromoro, Monteros entre otros lugares. En la nueva locación se les daba una pequeña propiedad en compensación a las grandes extensiones que se les había sacado en los valles y quedaban así, asentados.

Es por eso que encontramos en Tucumán un Colalao del Valle y en la misma latitud, prácticamente, pero en la llanura un San Pedro de Colalao. Fueron los indios de aquel valle a quienes se “extrañó” hacia el llano y mantuvieron el nombre de su lugar de origen en el nuevo asentamiento.

Luego de algunas generaciones se los retornaba a los valles, pues eran necesarios como mano de obra barata en la explotación de los latifundios que se habían creado; a costa del despojo claro que, para entonces, el indígena ya no reconocía como suya esa tierra.

A la luz de un análisis crítico, se puede inferir que tanto el minifundio como el monocultivo no son causas, sino consecuencias de una realidad y de una estructura socioeconómica que genera un campesinado sometido y dependiente. El sistema económico centralizado en un puerto, Buenos Aires, y pergeñado como respuesta para los intereses e una oligarquía agro exportadora, fueron, sin lugar a dudas, los pilares de un instrumento de dominación a escala nacional.

1.9 La producción de caña de azúcar en Tucumán

La superficie plantada con caña de azúcar en Tucumán para el año 2018 es de más 270.000 hectáreas, lo que equivale al 73% de la producción total de azúcar en el país (figura 2).

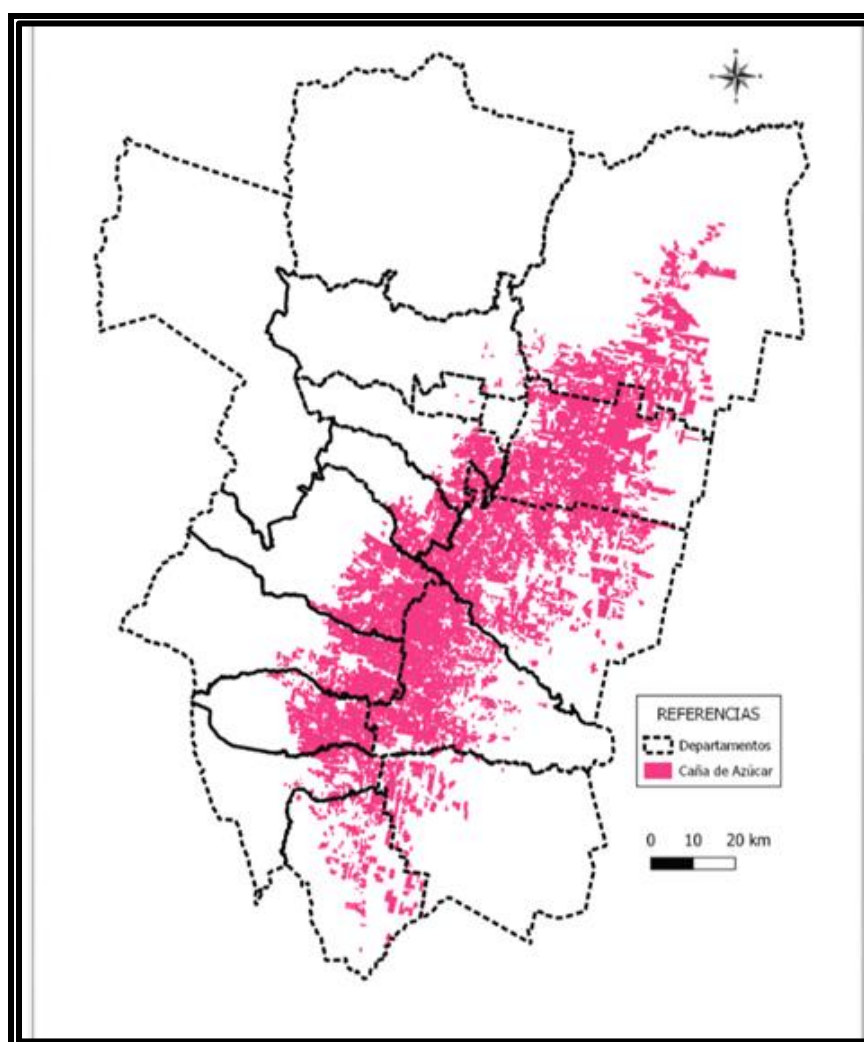


Figura 2. Superficie plantada con caña de azúcar – INTA EEAF

La estructura productiva agrícola se caracteriza, entre otros aspectos, por su heterogeneidad. Se destaca una importante presencia de pequeños productores cañeros con una superficie de caña inferior a 25 hectáreas.

La producción es en su mayor parte en condiciones de secano, (es aquella producción en la que el ser humano no contribuye a la irrigación de los campos, sino que el aporte del agua al cultivo es únicamente la que proviene de la lluvia).

La superficie con caña bajo riego no supera el 25 % del total y con un manejo deficiente, lo que provoca importantes variaciones en los rendimientos por efecto del comportamiento de las lluvias (Cusumano, 2015).

La mano de obra, herramientas y maquinarias empleadas guardan relación con la escala de producción. En el estrato de los cañeros chicos predomina la mano de obra familiar y es escasa la mecanización, la que ocurre ocasionalmente con la incorporación del tractor como servicio de terceros, principalmente para las labores de preparación de suelos y el transporte.

La gran mayoría de los pequeños productores residen en el campo. El lugar de residencia de los agricultores cañeros está estrechamente relacionado con el estrato productivo al que pertenecen.

El 80% de los pequeños productores del área central de la provincia de Tucumán, están organizados en cooperativas, porque para muchos es la única salida por su escala de producción. Las cooperativas le brindan servicios como ser frente de cosecha (mecanizada y semimecanizada), provisión de insumos (fertilizantes y combustibles), anticipo de dinero para comenzar con la cosecha y comercialización de su materia prima (caña de azúcar) y los azúcares obtenidos por los ingenios.

1.9.1 Surgimiento de UCIT y CACTU

En el año 1945, el Centro Cañero de Tucumán y la Unión Agraria Provincial resuelven unificarse: nace la Unión Cañeros Independientes de Tucumán, (UCIT) que logra nuclear, a la totalidad de los plantadores, sin embargo, este organismo sufrirá, años más tarde, un desgarramiento: los grandes cañeros, (latifundistas), los que siempre habían vivido girando en la órbita de los intereses de los industriales, resuelven fundar el Centro de Agricultores Cañeros de Tucumán (CACTU).

En UCIT quedaron entonces los cañeros medianos y chicos, el campesinado propiamente dicho, en contrapunto, CACTU se convirtió en la expresión de la oligarquía

campesina, entroncada por intereses, parentescos y concomitancias con la tradicional oligarquía industrialista.

El 29 de mayo de 1944 afrontó la fundación de una central obrera azucarera, bajo la denominación de Federación Obrera Tucumana de la Industria Azucarera (FOTIA), organismo que tendría una destacada actuación en las luchas gremiales de la provincia y del país. Se trata de un movimiento fuerte, unido, estrechamente impulsador de mejoras fundamentales.

En enero de 1945, un decreto nacional estatizó por completo la actividad azucarera lo que pasó a ser manejada por la Junta Nacional del Azúcar, ente encargado de fijar los precios de la materia prima y del producto, argumentando que era necesario dar un ordenamiento nacional a la producción y la comercialización del azúcar consideraba amenazada esta fuente de trabajo, ya que las últimas cosechas habían sido deficitarias, razón por la cual se habían importado significativas cantidades de azúcar a precios superiores al del mercado interno.

Este estado de cosas derivó en enfrentamiento entre trabajadores azucareros y el gobierno peronista. Y ahí, en 1949, se declaró una huelga que habría de prolongarse por más de un mes. La reacción de la administración nacional no se hizo esperar desatándose una violenta reacción fiscal. El gobierno intervino a FOTIA, le quitó su personería gremial, detuvo a una gran cantidad de dirigentes y el mismo Perón, en un discurso transmitido por la red nacional se refirió al problema en términos violentos acusando de infiltración extremista al movimiento de FOTIA y ganando una vez más a la masa obrera.

En 1954 se firmó un convenio colectivo de trabajo en Buenos Aires y hubo novedades en materia de legislación azucarera: el Ministerio de Trabajo de la Nación dispuso la eliminación gradual del mecanismo del Fondo Regulador Azucarero por Resolución 127, la que contenía parámetros para la liquidación de la caña elaborada en la zafra. Al año siguiente, se reformó la resolución 127, que inquietaba a industriales y plantadores, al establecer un nuevo régimen azucarero.

1.9.2 Las organizaciones gremiales de los trabajadores de la industria y del campo

Este sector comprende a los asalariados tanto de los ingenios como del campo. En la provincia de Tucumán se encuentran nucleados en dos organizaciones gremiales: la Federación de Empleados de la Industria Azucarera (FEIA) que nace en año 1945 y la Federación de Obreros y Trabajadores de la Industria Azucarera (FOTIA) que se crea en el año 1944 se constituye en uno de los gremios más poderosos del país.

Una de las diferencias entre ambas es que FEIA agrupa a los empleados de las fábricas que realizan tareas administrativas o de gestión, en sus distintos niveles, con un total aproximadamente de 1.500 empleados. La FOTIA, en tanto, representa a los obreros de ambos sectores, fábricas y campo¹², con un total de 50.000 trabajadores.

A pesar de pertenecer a la misma actividad, e inclusive en el caso de los ingenios poseen una misma patronal en las fábricas y en las fincas de propiedad de estos (denominados obreros de fábrica y obreros del surco), ambos gremios aparecen claramente diferenciados en relación a sus intereses de clase.

Los frecuentes conflictos de la actividad entre los cañeros y la industria, tuvieron en varias oportunidades a la FEIA como aliada de esta última (Pucci, 2007).

La FOTIA adquirió gran relevancia por su participación a través del tiempo en diversos conflictos en defensa de los intereses del propio sector y acompañando en las luchas reivindicativas de los trabajadores de distintos sectores en la provincia. De ella surgieron dirigentes denominados “combativos” en su momento, que adquirieron relevancia inclusive a nivel nacional, como fue el caso de Atilio Santillán, Secretario General de la Organización, que fue asesinado en la víspera del día en que se produjo el golpe de estado del año 1976, a escasas horas de diferencia con Isauro Arancibia, líder de la docencia de nivel primario en Tucumán, quien tuvo el mismo desafortunado final¹³.

Es conocido en la capital de la provincia el edificio de propiedad de esta organización, ubicado en el radio céntrico, a un par de cuadras de La Casa Histórica donde se juró la Independencia Nacional. Se trata de una torre de 9 pisos, de las primeras en su tipo construidas en la ciudad. En su Salón de Actos se llevaron a cabo diversas reuniones tanto gremiales como políticas y movilizaciones con convocatorias masivas, donde estuvo siempre comprometida esta Institución Gremial o alguno de sus dirigentes (Maccio, 2008).

1.9.3 La Relación cañero – ingenio

En 1910, los industriales azucareros, pusieron todo su poder económico y político para impedir el surgimiento de organizaciones de tipo gremial con los demás factores ligados al azúcar: cañeros independientes y trabajadores.

Tenían una concepción muy clasista con respecto al gremialismo. Para dar una idea concreta de tal concepción, nada mejor que reproducir el siguiente comentario publicado

¹² Fuente: Comunicación personal. Sr. Bernardo Espíndola, S.A. Ser – Ingenio Ñuñorco.

¹³ Fuente: “Tucumán: El modelo de destrucción de una provincia”. Artículo del Prof. Eduardo Rosenzvaig. Recopilación Biblioteca Popular Isauro y Arturo Arancibia. Monteros, Tucumán.

en el número de febrero de 1911 por el órgano oficial del Centro Azucarero Argentino. *La Revista Azucarera*: “Algunos diarios de Tucumán han dado la noticia de que existe la idea de fundar en aquella provincia un centro de plantadores de caña que defienda los intereses de estos últimos. Dichos diarios parten del supuesto de que los intereses de los cañeros y de los fabricantes de azúcar son antagónicos y que, por consiguiente, la acción de los primeros debe ser distintita de los segundos. Nosotros creemos, por el contrario, que los intereses de unos y otros son solidarios, pero esto no impide que nos parezca bien la idea de la fundación de un centro de cañeros, sobre todo si ella se lleva a cabo con propósitos levantados y sin ningún espíritu de hostilidad contra los fabricantes, espíritu que sería contraproducente y contrario a los intereses de los plantadores de caña”.

Una de las primeras crisis de superproducción agravada con la Ley del Machete, origina graves problemas económicos en el campo. Los industriales fijan los precios que se les antojan a la materia prima perteneciente a los cañeros independientes, quienes, a su vez, también pagan salarios miserables a sus obreros del surco. Los trabajadores de fábrica, por su parte, perciben salarios de hambre.

En el año 1927 se manifiesta una superproducción de azúcar. Los cañeros no aceptan la forma de la liquidación de la materia prima y terminan alzados en huelga.

La protesta masiva fue aplacada gracias a la mediación del presidente Marcelo T. De Alvear. Éste dirimió la cuestión a través de un documento que hasta nuestros días se conoce como “Laudo Alvear”. En su primera parte (del 11/5/1928) se establecen bases para el análisis y solución de problemáticas relacionadas con las pugnas de intereses entre industriales y cañeros.

La segunda parte publicada en el año siguiente, se establecen las pautas para la liquidación de la materia prima de la zafra 1927, además de pautar bases contractuales para la relación cañero – industrial.

Es importante destacar que aun hoy el “Laudo Alvear” es el instrumento legal al cual se acude para resolver cuestiones de esta naturaleza.

Su visión amplia, que no deja de lado a ningún actor social de esta actividad no ha perdido vigencia. Basta como ejemplo la cita de uno de sus párrafos. Si el ingenio paga razonablemente la materia prima que adquiere del cañero, este podrá pagar mejor salario al trabajador y este a su vez no necesitará de la contribución de su mujer, que es preferible cuide de su hogar, ni la de sus hijos, que abandonan las escuelas para participar de las faenas de la fábrica y del campo en proporción demasiado seria para ser olvidada. En el

fondo de todo problema social hay un problema de educación, y este caso lo confirma. No debe pues, descuidarse la educación de los niños, de la que depende la cultura de los pueblos y la solución de los problemas de toda índole que afectan sus intereses materiales y morales. El Laudo se refiere a los problemas de costos, rendimientos culturales, gastos de elaboración, transporte, recepción de la caña, análisis individuales, comercialización, prestamos, plazo para liquidaciones definidas, melaza, bagazo, alcohol.

En 1927 se agudizaron los conflictos antes mencionados en la provincia de Tucumán, circunstancia que obligó a las partes a someterse al arbitraje del Presidente, quien en un meticuloso documento dispuso que la materia prima se pague en función del resultado comercial de los ingenios por la venta del azúcar obtenido, tomando como referencia el precio del producto sobre vagón ingenio, además fijó las bases contractuales para la compraventa de la caña de azúcar, normalizó la calidad que debía reunir la materia prima y la fiscalización del sistema entre otros procedimientos.

Durante esa huelga don Marcelino Rodríguez, ex presidente de la cooperativa Ibatín de Monteros distribuyó un volante con la siguiente leyenda que fue extraída del Boletín La Liga de cooperativas cañeras de Tucumán N° 3

A los cañeros y Obreros del Cerco: Les dedico esta modesta improvisación de un auténtico productor de caña:

I

Pediré perdón primero
Por si algún error cometa.
No soy intelectual ni poeta.
Sepan mis compañeros
Tan solo defender quiero
De mi patria sus destinos
A luchar me determino
Hasta morir o vencer
Cumpliendo con mi deber
De ciudadano argentino.

II

Al principiar mi argumento
Yo les quiero preguntar
La respuesta me ha de dar
Si tienen conocimiento
¿Quién ha puesto en movimiento
Tanto a la gente pueblera

Que hoy llenan la carretera
Con sus magníficos coches
Y andan hasta la noche
¿Entre nube de polvareda?

III

Yo no sé de donde salen
Que hoy se ve por todos lados
A médicos y abogados
Y grandes intelectuales
Ilustres profesionales
Han venido de la ciudad
¡Hay que ver con que bondad
¡Y cariño nos saludan!
Y nos ofrecen su ayuda
En cualquier necesidad.

IV

¿Qué quieren estos señores?
¡Ah: ya lo estoy adivinando!
Y quieren ser gobernadores
Diputados o Senadores:
Y es esa la razón porque
Se vienen más de una vez
A contarnos maravillas
La razón es muy sencilla
¡Si no hay como el interés!!

V

Cuando llega la elección
Ya son nuestros defensores
De la patria salvadores
¡Patrióticos todos son:
¿Y porque cuando en Concepción
Al cañero se fusilaba
Ninguno no protestaba
Ni venía a ofrecer ayuda
A las desconsoladas viudas
¿Que el tierno esposo lloraban?

VI

Ellos dijeron entonces:
Que los defienda Romero.
Y como estaba prisionero
Y Piacenza extrañado.

Y Prieto por otro lado
Corriendo una suerte peor
Se quedó el trabajador
A expensas de un cruel tirano
Y por fin nos dispersamos
Como ovejas sin pastor.

VII

Pero bien dice el refrán:
Que “acciones quitan pasiones”
Ellos ganan sus elecciones
“Bolean la cola y se van”
Como el ejemplo nos dan
Hemos de hacer otro tanto
Formaremos en el campo
Un partido de UNION AGRARIA
Que será la depositaria
De nuestra fe en adelante

VIII

La insignia verdadera
Que ha de lucir en el campo
Ha de ser el azul y blanco
Que adorna nuestra bandera
Escudo de fe sincera
De humilde trabajador
Para defender con valor
Los derechos ciudadanos
Cual valiente tucumano
Por su patria y por su honor.

UN CAÑERO.

Alrededor de 1935 se disolvió la Federación Agraria Argentina en las seccionales fundadas en Tucumán; años más tarde sus dirigentes trataron nuevamente de organizar sus fuerzas, pero ya los plantadores habían tomado otros rumbos y sobre las bases de dicha Federación había constituido la Unión Agraria Provincial. Este hecho reviste de importancia porque esta organización empezará a considerar los problemas de la industria azucarera desde un nuevo ángulo.

1.10 Población objeto de la tesis

Son pequeños productores cañeros de los Departamento de Monteros y Simoca, denominada también área central de la provincia de Tucumán (figura 3).

Como puede observarse en el cuadro 10 el sector minifundista (explotaciones de hasta 25 has) representa el 71% (6.969) del total de Explotaciones Agropecuarias (EAPs) de la provincia de Tucumán. Se destaca la contribución en volumen de producción de caña de azúcar (18%). Según datos del CNA 2002.

Cuadro 10 N° de EAPs (minifundio) y superficie implantada con caña de azúcar

	TAMAÑO DE EXPLOTACIÓN (ha)	N° EAPs	Sup. Total (ha)	Caña de azúcar (ha)
PROVINCIA DE TUCUMAN	Total general	9783	1084642	142311
	De 0 a <5	2828	6742	4518
	De 5 a <25	4141	44655	20922
	Total Minifundio	6969	51397	25440
	(%)Minifun. S/Total	71	5	18
MONTEROS	De 0 a <5	268	695	94
	De 5 a <25	301	3216	328
	Total Minifundio	569	3911	422
SIMOCA	De 0 a <5	515	1436	912
	De 5 a <25	1024	11568	6780
	Total Minifundio	1539	13004	7692

Fuente: Censo Provincial de EAPs cañeras de menos de 50 hectáreas – (Instituto Provincial de Estadísticas)

El departamento Simoca, ubicado en la denominada “llanura deprimida” de la provincia, toma como centro de localización la Ciudad de Simoca, cuya distancia a San Miguel de Tucumán, capital de la provincia de Tucumán, es de 50 Km por ruta nacional N° 157 y de 60 Km por rutas nacional N° 38 - provincial N° 325.

La superficie total del departamento es de 1261 kilómetros cuadrados, de los cuales se calcula que el 50 % es zona de monte, mientras que el 35 % del total está salinizado. Tiene una precipitación media anual de 771,1 milímetros.

La población del departamento de Simoca es de 32.065 habitantes, compuesta por 15.712 varones (49,0 %) y 16.353 mujeres (50,9 %). Según el Censo la Dirección de estadísticas de Tucumán (2010). Tiene una superficie de 1.261 km². Es el departamento con mayor cantidad de pobladores rurales. Más del 50 % de la población no logra satisfacer sus necesidades básicas.

El departamento Monteros, tiene como cabecera departamental la Ciudad de Monteros, ubicada a 50 kilómetros de la capital de la provincia. Está comunicada a ésta a través de la ruta nacional N° 38. Con una superficie de 1.169 km².

La actividad económica de este departamento representa el 3,03% del PBI de la provincia, siendo las actividades más importantes las del rubro agrícola (25,6%) y la de servicios comunales, sociales y personales (33,93%).

Tiene una población de 63.926 habitantes, compuesta por 31.326 varones (49,0 %) y 32.600 mujeres (50,9 %).

La cantidad de desocupados pertenecientes al departamento asciende al número de 16.325 personas (el 4,79% de los desocupados de la provincia) representando un 28% del total de la población de la jurisdicción.

En el cuadro 11, se puede observar la distribución poblacional en la provincia y en el departamento Monteros y Simoca.

Cuadro 11. Población. Provincia de Tucumán y por Departamento

Departamento	Población Total	Mujeres	Varones	Superficie (Km²)	Densidad de población (hab/ km²)
Total Tucumán	1.448.200	737.565	710.635	22.524	61.02
Monteros	63.926	32.600	31.326	1.169	54.7
Simoca	32.065	16.353	15.712	1.261	25.4

Fuente: Dirección de Estadísticas de Tucumán (2010)



Figura 3. Zona de estudio – Departamentos Simoca y Monteros

CAPITULO 2. Territorio y Desarrollo

2.1 Definición de territorio

Territorio es un lugar en el que se generan procesos productivos sociales, culturales y políticos. Para ello se necesita la participación directa e indirecta de todos los actores involucrados construyendo así, un espacio a partir del uso y apropiación de los recursos naturales (Albaladejo, 2004).

Desde el enfoque de la geografía Santos (2000) señala que el espacio debe considerarse como un conjunto de relaciones realizadas a través de las funciones y de las formas que se presentan como testimonio de una historia escrita por los procesos del pasado y del presente”.

Para Albuquerque (1997), el territorio es un espacio construido a través del tiempo y representa mucho más que lo evidente, plasmado en el espacio geográfico, cobija la memoria y los saberes socialmente productivos. Además, el territorio implica heterogeneidad, diversidad de situaciones llevadas adelante por los actores socialmente organizados en torno a estrategias y proyectos de intervención sobre los recursos naturales logrando así el desarrollo productivo y social.

El territorio es el escenario en donde suceden procesos de desarrollo local y, en ese sentido Boisier (1996) lo define como una variable independiente que incide en varios resultados macroeconómicos y participa por consiguiente en procesos interactivos que modifican sucesivamente tanto la organización misma del territorio como los resultados obtenibles con respecto a determinados objetivos fijados previamente locales, regionales y nacionales.

Por otro lado, Geiger (1996) define al territorio como una extensión terrestre delimitada que incluye una relación de poder o de posesión por parte de un individuo o de un grupo social, que contiene límites de soberanía, propiedad, apropiación, disciplina, vigilancia y jurisdicción y transmite la idea de cerramiento.

Por lo tanto, para intervenir en el territorio se requiere contar con información precisa y confiable, generar un diseño de un plan que contenga las prácticas de la implementación e intervención en el territorio (Cusumano, 2017).

Asimismo, Madoery (2003) sugiere que el territorio es un espacio fundamentalmente dotado de sentido dado por las personas que lo viven, es un espacio que está siempre abierto a una disputa por el sentido. Ninguna visión de territorio está desprovista de una significación (PROCISUR, 2012).

De acuerdo a Sili (2005) el territorio es una construcción social, pero no todos los actores sociales lo valoran de la misma manera ni tienen la misma capacidad de influir en su desarrollo. Es por ello que, ante un mismo espacio un agricultor visualiza tierras de cultivo, un naturista lo considera como un hábitat para la vida silvestre, un arquitecto lo valora como un espacio para el desarrollo urbano, un agente de turismo ve en las oportunidades para la recreación. Las diferentes visiones son la razón de muchos conflictos territoriales por el uso de la tierra. Compartir estas diferentes visiones y procurar el desarrollo de una visión compartida es uno de los objetivos de proceso de la organización territorial. Ya que los territorios no son simplemente espacios con ciertas características particulares, sino que son lugares habitados por el ser humano y por lo tanto generan sociedades o conjuntos de personas, que viven, trabajan, sufren y gozan en esos contextos territoriales (Arocena, 2017).

Por otro lado, Manzanal (2007) afirma que el territorio es al mismo tiempo, la expresión del lugar donde vive y trabaja la población; el ámbito en que se localizan los procesos de concentración y polarización creciente, y que se traduce en marginación social y expulsión del aparato productivo. Así, el territorio es el espacio que condiciona el destino de la mayor parte de la población de menores recursos; el sitio donde se materializa el accionar de estos actores que nos ocupan; donde se da el primer eslabón – y a veces el único- en la “potencial” cadena de participación de amplias mayorías sociales; donde se concretan las interacciones, conflictivas o no, entre actores y organizaciones sociales; donde la población trabaja y vive y donde inicia su camino dirigido a viabilizar y generar acciones y actividades de transformación social, económica, política e institucional.¹⁴

Así el territorio resulta un conjunto de consecuencias sociales donde se pueden distinguir tres dimensiones: los conflictos, los sujetos, las tramas productivas y el valor agregado.

¹⁴ MANZANAL, Mabel. Instituciones y gestión del desarrollo rural en Argentina (experiencias y enseñanzas).

Los conflictos

La construcción de los territorios nunca es lineal ni exenta de conflicto. Las acciones y actividades desarrolladas en el territorio ponen en evidencia formas del pasado, disputas e intereses en pugna, pero al mismo tiempo son un campo de oportunidades para la acción, hay un entramado de relaciones de poder en lo que respecta a lo material con la finalidad de construir un desarrollo inclusivo de las mayorías postergadas, modificando las relaciones de poder existentes. Para ello, se necesita identificar en los territorios en cuestión, las acciones y los hechos sociales tendientes a transformar dichas relaciones de poder (en ámbitos sensibles y clave como puede ser la tenencia, agua, posesión y disponibilidad de tierra); y, por ende, aumentar la capacidad de intervención en la gestión de los recursos locales (de los actores, las organizaciones representativas de los sectores sociales, mayoritarios del ámbito local).

La gente, según Sen (1998) se empodera a sí misma, sin embargo, los gobiernos o los agentes estatales y otros actores pueden desempeñar un rol importante, ya sea obstaculizando el proceso o creando un ambiente de apoyo formado por políticas institucionales y culturas institucionales. Es por ello, que cuando se aborda un territorio es necesario “hacer foco” en los conflictos, historias de vida, sujetos y complejidad de los procesos de territorialización, y con ello se logra visibilizar las relaciones de poder en el espacio.

Los sujetos – Las personas

Siendo el territorio una red más o menos integrada de sujetos individuales, existen en las relaciones sociales complejas, de estos análisis constituye una dimensión central para comprender los procesos de construcción y transformación territorial.

Por ello es importante indagar en las trayectorias socio productivo de los sujetos como así también en sus representaciones, prácticas culturales, experiencias, historias de vida y deseos. De allí la necesidad de privilegiar herramientas metodológicas que posibiliten llegar al accionar de los sujetos y a la lógica de sus prácticas (Giarraca, 1995).

Para comprender los aspectos de los sujetos sociales ligadas a la producción agropecuaria, se propone diferentes formas de organización social de la producción, a partir de la organización del trabajo, la dotación de recursos naturales y financieros, permitiendo esto, diferenciar a los productores empresariales de los familiares, con lógicas de acción y formas de producir diferentes. A su vez, dentro de la diversidad existente en la agricultura familiar, la dotación de factores permite distinguir entre campesinos, productores familiares y familiares capitalizados.

Estas formas de organización social de la producción nos permiten analizar con que actores o combinación de ellos se lleva a cabo la actividad productiva y su relación con la mano de obra, la tenencia de la tierra y el capital, incluyendo los empresarios, pools de siembra, chacareros, productores familiares, campesinos, contratistas de servicios, acopiadores/comercializadores.

Tramas productivas y de valor agregado

Simultáneamente en los territorios se pueden dar otros procesos de valor agregado vinculado al desarrollo territorial, basado en la relación entre innovación, aprendizaje y aglomeración geográfica.

El desarrollo de estos procesos desde la economía social, son concebidas como un conjunto de emprendimientos que se articulan en forma horizontal donde intervienen los proveedores de insumos y compradores y verticalmente con servicios de apoyo técnico y financiero, en diagonal para generar mayor valor agregado económico, por emprendimiento, y para el desarrollo local. Estas tramas generan valor agregado no solo económico, sino también social y cultural.

2.1.2 Territorio Innovador

Un territorio innovador Boisier (2001); CEPAL (2001); Vázquez Barquero (2000) es definido por la presencia de un sistema productivo vinculado a una o varias actividades, en el que la mayor parte de las empresas existentes realizan esfuerzos en el plano de la innovación tecnológica, incorporando mejoras en los diferentes procesos asociados a su cadena de valor y en los productos que ofrecen. Las características distintivas de un territorio innovador son:

- La creación de un clima social con cierta capacidad de movilización en favor del desarrollo local y una permeabilidad a la incorporación de novedades capaces de romper con inercias heredadas.
- La existencia de redes locales de cooperación que hacen posible la realización de proyectos comunes, ya sea con objetivos económicos o de otra índole (cultural, apoyo social, etc.) Es el concepto de capital sinérgico propuesto por Boisier.
- La incidencia de instituciones públicas, locales, provinciales y nacionales, que adoptan una actitud protagonista en el apoyo a la innovación y el desarrollo mediante la generación de iniciativas propias, la negociación de acuerdos con otras instancias públicas o privadas, al tiempo que aseguran la participación de la sociedad civil en los procesos de información y decisión.

- Un programa de mejoramiento de la formación de recursos humanos, que incluya la enseñanza formal (en todos los niveles) empresarios y trabajadores, adecuando y adaptando la oferta formativa a las demandas y al saber hacer locales.

Siguiendo con el mismo razonamiento Albuquerque (1999), manifiesta que para la construcción de un entorno innovador es necesario generar una nueva institucionalidad adecuando la organización y gestión estatal preexistentes y recrearlas en una configuración organizativa e institucional descentralizada, que recupere el protagonismo de los diferentes territorios.

2.1.3 Clasificación de los territorios rurales

Para Schejtman y Berdegú (2003), como se puede observar en la figura 4 los territorios rurales se clasifican en cuatro, a partir de dos ejes: el primero es el grado de desarrollo de la transformación productiva y el segundo está referido al desarrollo de las instituciones locales.

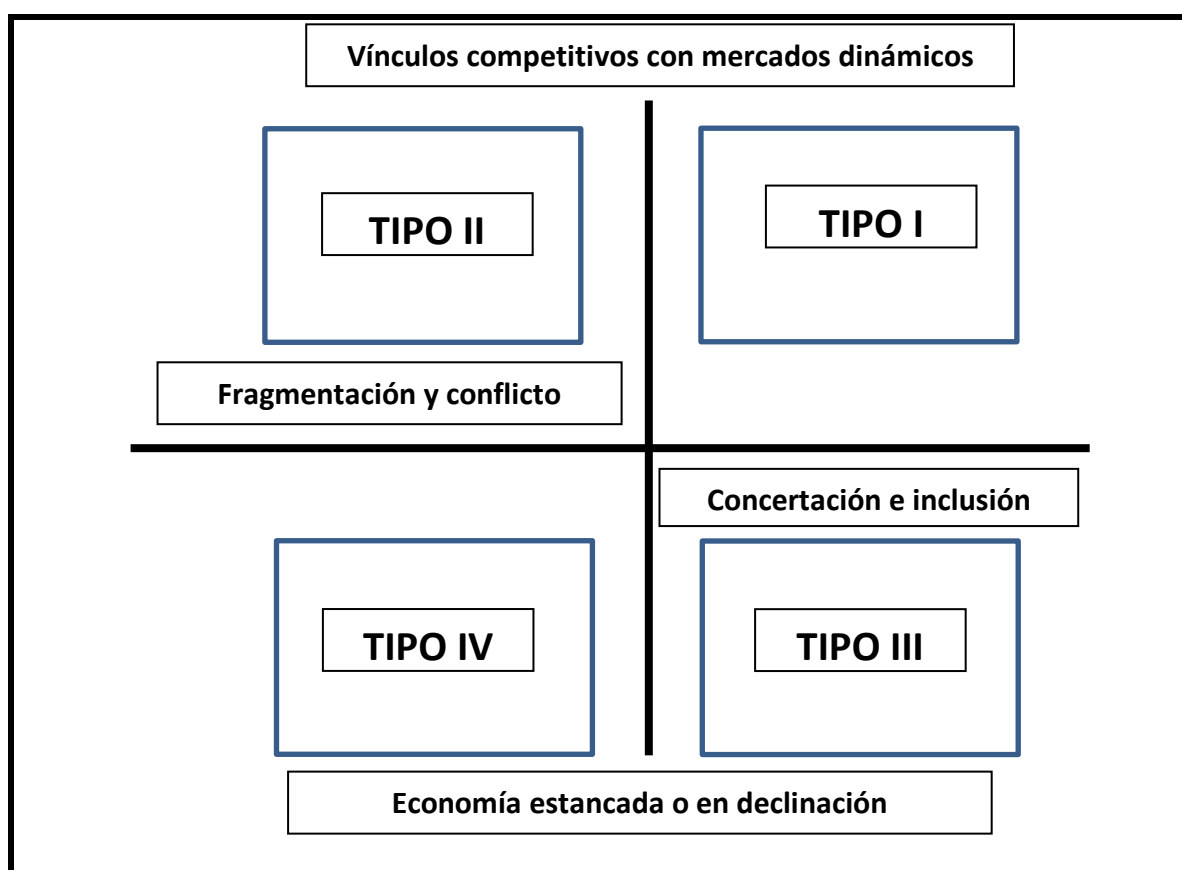


Figura 4. Tipología de territorios rurales

Territorios Tipo I: Son aquellos que han avanzado en su transformación productiva y han logrado un desarrollo institucional que ha permitido grados razonables de concertación e inclusión social.

La economía del territorio se ha articulado competitivamente a mercados dinámicos. La exposición a la demanda de los mercados externos, con sus normas y estándares públicos y privados, así como a la competencia de otras regiones o países, es un estímulo permanente para los procesos de innovación tecnológica. La existencia de núcleos urbanos y de vínculos eficientes entre ellos y el hinterland¹⁵ rural, aseguran que las unidades productivas del territorio tengan acceso oportuno y, a bajo costo los insumos y servicios, a capacidades laborales, técnicas y de gestión relativamente sofisticadas, a servicios públicos, a información, etc., que no estarían disponibles en ausencia de esta relación urbano-rural.

Los agentes locales se relacionan eficiente y eficazmente entre sí y con otros localizados fuera del territorio, debido a que cuentan con reglas, marcos jurídicos, normas, códigos de conducta o instituciones que estimulan y premian tales relaciones, gracias a ellas, estos territorios tienen una identidad nítida, bien definida, socialmente construida.

Son ejemplos de este tipo de territorios El Bajío o el Noroeste mexicanos y la región Central de Chile, construidos en torno a la agricultura y a la agroindustria. También lo son la península de Guanacaste, Costa Rica, en torno al turismo; o la zona de San Pedro Sula en Honduras, con su manufactura; o los municipios rurales que rodean a Sao Paulo, con su agricultura, agroindustria, comercio y servicios de recreación.

Territorios Tipo II: Son aquellos en que, si bien existen procesos significativos de crecimiento económico, éstos tienen un débil impacto sobre el desarrollo local y, en particular, sobre las oportunidades para los sectores pobres. Además, contienen sectores económicos fuertes, vinculados competitivamente a mercados dinámicos.

Los del Tipo II se caracterizan institucionalmente por la fragmentación, el conflicto social y la exclusión de la mayoría de la población, especialmente de los sectores más pobres. Las empresas residen en el territorio, pero no inciden positivamente sobre su desarrollo.

Ejemplos de territorios Tipo II se pueden encontrar en algunas zonas del Sur de Chile, en que co-habitan enormes empresas forestales que son líderes mundiales en su

¹⁵El hinterland palabra procedente del alemán que significa *tierra interna* o *tierra posterior* (a una Foreland) o transpaís es el territorio extenso que existe al «interior» de un sitio de acceso de un determinado país sea el país independiente o no lo sea.

campo, junto con una masa empobrecida de indígenas mapuches; o las zonas de la Amazonía brasilera o de partes de Chiapas, en México, en que grandes empresas ganaderas y forestales han vivido desde siempre en una permanente condición de conflicto con la población local, la que se caracteriza por los más bajos índices de desarrollo humano.

Territorios Tipo III: Son aquellos que se caracterizan por una institucionalidad robusta, que con frecuencia se expresa en una identidad cultural fuerte, pero que carecen de opciones económicas endógenas capaces de sustentar procesos sostenidos de superación de la pobreza rural.

Enormes espacios de la América Latina rural se caracterizan por la existencia de instituciones sólidamente arraigadas, construidas muchas veces a lo largo de siglos, que norman buena parte de la vida cotidiana de sus habitantes. Aquí hay autoridades y gobierno comunitario; reglas que norman el uso de los recursos naturales, instituciones que estructuran la conducta de la gente, tradiciones legales ancestrales que en algunos casos cuentan con el reconocimiento de la legislación nacional y que son suficientes para encausar y resolver los conflictos locales; hay, por cierto, una cultura distintiva.

Todo lo anterior juega un papel clave en facilitar la sobrevivencia de la población en un contexto de economías deprimidas, basadas en la agricultura de autoconsumo, el trabajo asalariado agrícola, el empleo no agrícola de refugio y, crecientemente, la emigración y las remesas de los emigrados.

Ejemplos de este tipo de territorios rurales se encuentran, por millares, en los Altos Andes, en el Sur de México y en América Central, en el Noreste de Brasil. Se considera que el territorio que comprende los departamentos de Simoca y Monteros, del área central de la provincia de Tucumán (zona de estudio), se corresponde al Territorio Tipo III.

Territorios Tipo IV: Se trata de territorios en franco proceso de desestructuración societal. Al igual que los territorios del Tipo III, se caracterizan por sus economías deprimidas y estancadas. Pero, a diferencia de aquellas, los del Tipo IV padecen de fuertes fracturas sociales y de instituciones débiles o inexistentes que estructuren de manera positiva la vida cotidiana local.

Ejemplos de estos territorios rurales los encontramos en muchos municipios de Colombia, en la costa del Sureste mexicano, y, hasta hace no mucho, en muchas de las regiones azotadas por los conflictos bélicos en Centroamérica.

2.1.4 Recursos territoriales, Cultura de los alimentos y artesanías locales

Al abordar un territorio se pueden identificar numerosos recursos, como el paisaje y especialmente diversas manifestaciones culturales tales como alimentos, vestimentas, herramientas, construcciones, expresiones artísticas (música, danzas, letras, pinturas), rituales religiosos, festividades, prácticas deportivas y esparcimientos típicos del territorio.

Estos recursos territoriales tienen que ver con la cultura de los alimentos y artesanías locales entre otros (Cusumano, 2017). Valorizar dichos recursos territoriales, involucrando a los actores locales en el proceso implica transformarlo en valor territorial. Bustos (2004), define a valor territorial como una calificación positiva que se le atribuye a un producto, servicio en el marco de un ámbito de vida, que es asumido en forma individual o colectiva por los habitantes locales y que es reconocido en un ámbito más regional y nacional.

Muchnik (2000), manifiesta que no existe la calidad de los productos en sí misma, la identidad intrínseca de los productos no existe, sino que es construida socialmente. Analizar el valor simbólico, inmaterial, de un producto, tiene consecuencias importantes en el plano material (técnico, social, económico), porque delimitan las prácticas y productos que son consideradas como propias o que están en proceso de apropiación por parte de la población local.

Ciertos productos como los alimentos típicos con valor agregado y con una marcada “huella” local y territorial como las artesanías, pueden constituir también un catalizador de desarrollo local que va más allá del producto en cuestión. En ese sentido, puede contribuir a la valorización o revalorización de oficios basados en saberes socialmente productivos, que se transmiten entre generaciones (en algunos casos en riesgo de extinción) como es el caso de la producción de miel de caña y subproductos que se elabora en los departamentos de Simoca y Monteros (área de estudio de esta Tesis) (Cusumano, 2017).

Ejemplo la miel de caña, producto de la agroindustria artesanal, se elabora a partir del jugo de caña, conforma una práctica asociada al cultivo de caña de azúcar de productores familiares con destino al autoconsumo, comercialización en ferias locales y uso como insumo para la elaboración de productos regionales tabletas, caramelos y licores, en un proceso industrial artesanal que genera ingresos adicionales a las familias de pequeños productores cañeros. Puede integrar el menú de las dietas saludables, por ser un *alimento equilibrado*. En segundo lugar, por su contenido básico de sacarosa constituye un *alimento energético* capaz de proporcionar al organismo todas las calorías necesarias, lo que le hace merecer el calificativo de *alimento integral*.

Por otro lado, se considera un alimento completo ya que cumple cualitativamente con los requerimientos de nutrientes necesarios para el organismo, como son los carbohidratos, proteínas, vitaminas y minerales calcio, hierro, fósforo, magnesio (Cusumano, 2017).

Por todo lo arriba expuesto el Gobierno de la provincia a través de programas de intervención se elaboró un programa de diversificación agro industrial para el minifundio cañero, bajo la modalidad de “*Proyectos Sectoriales*” en donde se priorizaba la participación de todos los sectores involucrados en la actividad cañera con valor agregado, coordinando acciones tendientes a mejorar la producción primaria, el proceso industrial, la comercialización y calidad del producto a obtener.

En una primera etapa fueron beneficiarios cuatro Cooperativa de Pequeños productores cañeros y una Cooperativa de Trabajadores Metalúrgicos conformando entre todas ellas un “encadenamiento productivo cooperativo”.

- Cooperativa de Productores Agrarios Ltda. (Simoca).
- Cooperativa Ibatìn Ltda. (Monteros).
- Cooperativa de Productores Cañeros de Famailla (Famailla).
- Cooperativa Agropecuaria San Antonio de La Tuna (Simoca).

Este encadenamiento productivo entre cooperativas tuvo la finalidad de conformar unidades asociativas de grado superior para encarar el “negocio de la miel de caña y derivados” en forma conjunta, comprometiendo no solo a los productores asociados a las cooperativas en participar sino a los proveedores de insumos, equipamiento, comercializadores y todos aquellos que tengan que ver con la cadena de valor de estos productos.

El Programa planteaba la construcción en cada una de las cooperativas de productores cañeros una planta piloto para la elaboración de subproductos de la caña de azúcar. En una primera etapa se comenzó a producir miel de caña, azúcar integral y azúcar panela, pudiendo más adelante incorporar la producción de alcohol, ron y otros productos derivados de la caña de azúcar. Estas plantas se construyeron siguiendo las normas de higiene y calidad que demanda la industria alimenticia, usando la mejor tecnología desarrolla por los organismos oficiales (INTA) en un marco de protección ambiental y producción limpia. La materia prima que se utilizó fue la de los socios de las cooperativas lo que generó la incorporación de la mano de obra de los mismos.

Por otro lado, en un trabajo mancomunado entre la Fundación Fortalecer de la FAA, la Fundación Argeninta y el INTA se tomó el desafío de iniciar una estrategia de comercialización para sus productos. Se trata de la Cooperativa La Tuna Ltda. del Departamento de Simoca que elabora miel de caña y subproducto. El Proyecto planteaba en una primera etapa realizar capacitaciones lográndose la certificación de “Reconocimiento de Emprendimiento Justo” (REJ). Se trata de la primera normativa nacional de este tipo, que comprende un conjunto de estándares o requisitos sobre aspectos ambientales y sociales, en concordancia con los de la certificación internacional “Comercio Justo o FairTrade”.

Este enfoque ha sido y sigue siendo una gran oportunidad para obtener mejores precios y condiciones de trabajo, logrando mejorar la calidad de vida de los productores y su comunidad con productos de calidad. Por lo tanto, no es una simple estrategia de comercialización, sino que también impulsa una producción local sustentable, empleos decentes, relaciones de equidad entre los géneros, beneficios para la comunidad, entre otras condiciones”

Considerando que el REJ también busca la responsabilidad de los consumidores en sus actos de compra cotidianos, con este fin promueve puntos de venta o canales minoristas que integran una “Red de Comercio Justo” para comercializar los productos que obtuvieron la certificación.

2.2 Desarrollo

Para ver primero la historia del desarrollo que según, Calderón Vázquez (2008) el concepto de desarrollo surge durante la conformación del orden mundial que sucedió al desenlace de 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 que dependían de los grandes imperios ultramarinos.

Para Hermansen (1977), el desarrollo también ocurre por su propia naturaleza en el tiempo y el espacio. El desarrollo debe considerarse como un proceso temporal-dinámico unificado con fuertes ligazones a través del tiempo y que todo estudio del desarrollo requiere un marco de referencia dinámico; el desarrollo ocurre en un contexto espacial definido que involucra interdependencias espaciales, por lo que debe analizarse en un marco espacial-temporal. Este autor reconoce cuatro subprocesos:

1. El económico 2. El social 3. El cultural y 4. El político-administrativo, todo ellos unidos en un sistema de relaciones mutuas y recíprocas de interrelación e interdependencia en tiempo y espacio

Siguiendo con el razonamiento de este autor, manifiesta que es fundamental el papel de las ciudades en el desarrollo sociocultural y político para entender los procesos de desarrollo nacional y su relación con la urbanización, así como para la formulación de políticas. La ciudad desempeña varios papeles en el progreso: provee una organización espacial de actividades interdependientes favorable a su posterior desarrollo; desarrolla economías externas que en gran medida son espacialmente inmóviles, por lo que sólo pueden explotarse dentro de la ciudad o cerca de ella (estas economías externas se obtienen en conexión con la fuerza de trabajo y el sector de servicios locales, pero incluyen la urbanización social y cultural); debido a su alto nivel de accesibilidad interna y externa, las ciudades son particularmente favorables a la innovación y a la difusión de su adopción; son el agente principal de la integración geográfica de los sistemas sociales, económicos y culturales de un país. Esta capacidad de integración deriva de su función como centro de comercio, religioso, administrativo y político; de su potencia innovadora en lo económico, social y cultural y de su ordenamiento geográfico en un sistema jerárquico de lugares centrales.

El desarrollo debe ser visto como el resultado que se genere del esfuerzo organizado del conjunto de la comunidad participando activamente y en lo particular con enfoque en el aspecto económico, de la capacidad de transformar algo más que una simple aglomeración de empresas por industrias o sectores, donde se adopten nuevos modelos de organización

que impulsen la flexibilidad y la descentralización operativa, favoreciendo la constitución de unidades estratégicas de actuación o de negocios y donde se priorizan acciones colectivas sobre las individuales, que con el tiempo se conformarán las redes que promuevan la dinamización empresarial, el estímulo a las innovaciones y la utilización más eficazmente posible de todo el potencial de desarrollo disponible o que se pueda incorporar al territorio (Narváez, 2008).

Por lo tanto, la idea del desarrollo basa sus posibilidades en la capacidad de organización de actores concretos y plantea el alcance de sus principios a un territorio acotado. Sería una opción para regenerar economías y sociedades en las regiones menos desarrolladas, así como promover la democratización y el fortalecimiento de los ámbitos de gobierno con base en una mayor participación social en los procesos de toma de decisiones.

2.2.1 Enfoques del desarrollo

En el cuadro 12 se puede observar los siguientes enfoques del desarrollo en relación a los elementos definitorios, según Calderón Vázquez (2008).

Cuadro 12 Principales paradigmas y enfoques teóricos sobre el Desarrollo

ENFOQUES	ELEMENTOS DEFINITORIOS
MODERNIZACION (1943 – 1965)	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)	Énfasis 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 BASICAS (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 económicas 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 las relaciones sociedad (cultura – naturaleza)
DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL (1973 – 2006)	Territorio, recursos, personas, capital humano, capital social e instituciones orientadas 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 (2008)

En referencia a estos enfoques teóricos Seers (1981), quien cuestionaba el significado del desarrollo que manifestaba que además de la búsqueda de medidas macroeconómicas y los resultados era necesario que se tradujeran a cubrir la satisfacción de las necesidades básicas de la población. Por ello, agregó a la concepción economicista del aumento de la productividad la variable social del desarrollo como componentes básicos como la alimentación, el empleo, la salud y la equidad.

2.2.2 Los seis modos de desarrollo

Para Touraine (1988) el *primer modo* de desarrollo ha sido el proceso de industrialización ejemplo Gran Bretaña. El *segundo modo* de desarrollo es la mayor presencia del Estado con respecto a la clase dirigente por ejemplo Francia.

En el *tercer modo* de desarrollo que este mismo autor llama “bismarckiano”, donde el Estado es el que tiene una mayor relevancia impulsando una nueva clase dirigente. En el modo bismarckiano, el Estado, interviene para crear una clase dirigente modernizadora, capaz de tomar la posta de una antigua clase dirigente como los junkers en Alemania. Este modo de desarrollo, se aplica, según Touraine en Alemania, Italia, Japón y también a la Turquía Kemalista.

Con respecto al *cuarto modo* de desarrollo es el que se dio en la Unión Soviética como fue la revolución soviética referida a la victoria de una vanguardia revolucionaria sobre el Estado en descomposición, mucho más que el resultado de un movimiento obrero que tenía otras orientaciones, o de un movimiento campesino que era demasiado débil.

El *quinto modo* de desarrollo es el de las sociedades coloniales que son aquellas en las que los países colonizadores ejercen una dominación política y cultural y, al mismo tiempo económico. En estos países los actores que defienden una cultura nacional o regional e intereses económicos y sociales intervienen a nivel del Estado.

Por último, el *sexto modo* de desarrollo que ha caracterizado a la modernidad es el que Touraine llama “dependiente”, en donde las sociedades dependientes están sometidas a la dominación más económica que política y además existe una separación más fuerte entre económica y política y que los actores sociopolíticos o también ideológicos juegan el rol más central.

2.2.3 Diferencia de los enfoques de desarrollo

Albuquerque (1997) señala que, el desarrollo constituye un paradigma emergente que hace énfasis en la urgencia por encontrar enfoques, criterios y métodos que balanceen estas dimensiones en un área de interacción específica, la cual puede estar constituida, entre otras, por las sociedades locales, pues estas son capaces de generar procesos de

desarrollo mediante su transformación para superar las dificultades y mejorar las condiciones de vida de la población por medio de la actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para que el aprovechamiento sea más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial locales y la creación de un entorno innovador en el territorio.

Siguiendo con el análisis de Albuquerque (2004), podemos distinguir entre un modelo “de abajo a arriba” o bottom up, basado en la construcción de confianza y en la asociación voluntaria para compartir riesgos. Esta cooperación tiende a crecer lentamente, pero tienen una larga vida. El otro modelo, es el de “arriba abajo” o top down, donde un tercero garantiza el cumplimiento de los acuerdos. La asociación se crea de arriba abajo, y puede construirse rápidamente, pero suelen tener una vida corta.

Si nos basamos en estas teorías, el desarrollo se formula “desde arriba” y tiene como objetivo atraer inversiones de afuera y generar crecimiento económico como puede distinguirse en el cuadro 13. Por el contrario, cuando el enfoque de desarrollo es moderno y que plantea “desde abajo” y la mirada está puesta en la promoción de variables socioeconómicas a nivel de personal.

Cuadro 13 Diferencias entre enfoques de desarrollo

ENFOQUE CONVENCIONAL “DESDE ARRIBA”	ENFOQUES DEL DESARROLLO “DESDE ABAJO”
Crecimiento económico cuantitativo como guía: Maximización de la tasa de acrecimiento del PBI La generación de empleo se hace dependiente del ritmo de crecimiento económico	Preocupación por: Satisfacción de las necesidades básicas de la población (Promoción de emprendimientos productivos para atención de necesidades fundamentales) Mejora del empleo y de las relaciones laborales (Políticas activas de empleo. Acceso a los activos (tierra, crédito, formación) Mejora de la distribución del ingreso. Sustentabilidad ambiental. Calidad de vida
Estrategias basadas fundamentalmente en el apoyo externo: Inversiones extranjeras Ayuda exterior Fondos de compensación territorial y subsidios sociales.	Estrategias basadas fundamentalmente en la potenciación de los recursos endógenos sin dejar de aprovechar las oportunidades externas: Articulación de los sistemas productivos locales Mayor vinculación del tejido empresarial y tramas productivas Fomento de la creación de nuevas empresas Control mayor del proceso de desarrollo por parte de los actores locales
Tesis de la difusión del crecimiento a partir del dinamismo de los núcleos centrales (La imagen de la “locomotora” de los países centrales, que supuestamente arrastra a los países en desarrollo)	Impulso de iniciativa de desarrollo económico local mediante el fortalecimiento de los gobiernos locales y el diseño territorial de las políticas de fomento productivo

Fuente: Albuquerque (2004)

2.2.4 Desarrollo local

Coraggio (1996), define a lo local “como un ámbito territorial, delimitado por el alcance de ciertos procesos, que sustentan el escenario de la interacción cotidiana cara a cara entre distintos actores”.

El desarrollo local es entender el concepto de desarrollo como la idea de crecimiento económico con impacto social, por otro lado, el desarrollo local surge como una iniciativa desde el territorio, resultado de la acción de los actores locales y el uso racional de los recursos endógenos para mejorar la calidad de vida de la población que vive en una demarcación espacial determinada (Arroyo, 2003).

En relación a las delimitaciones de lo local, para Galicchio (2002) es un concepto relativo, construido por los actores y los técnicos involucrados y siempre en relación a algo más global, que va cambiando según el territorio que se defina. Así, lo local puede ser un barrio, una zona, una ciudad, una micro región o una región, nacional o transfronteriza.

Este mismo autor plantea también que el desarrollo local supone una visión estratégica del territorio, la existencia de actores con iniciativa; una identidad cultural

como palanca del desarrollo y la articulación de los actores públicos y privados, en la elaboración de planes que les permitan sumar esfuerzos y compatibilizar objetivos.

El desarrollo local también implica un proceso eminentemente social, que consiste en la transformación de iniciativas individuales en una voluntad colectiva de cambio, que implica el reforzamiento de la identidad local que construye y reconstruye cooperativa y creativamente los sistemas de innovación y aprendizaje social y tecnológico de su territorio, para participar activamente en la economía y la sociedad nacional e internacional, sin deterioro de las posibilidades de trabajo, ingreso, producción y calidad de vida de su población (Barbosa y Grippo 2001).

Así, Arocena (2001) resume que el éxito del desarrollo local radica en gestionar las diferencias, gestionar lo público y lo privado, regional y lo nacional, lo técnico y lo político (que tienen distintos tiempos) lo económico y lo social (lógicas socioculturales diferentes) en resumen lograr los consensos, las concertaciones, los acuerdos básicos, la lógica inclusiva. El autor considera que: *“No es una utopía, es un camino alternativo”*.

Por su parte, Buarque (1999) entiende al desarrollo local como un sistema que involucra además de las condiciones económicas, los aspectos éticos, culturales, institucionales y políticos que potencien las capacidades de las personas para elegir opciones de vida de forma libre y espontánea.

2.2.4.1 La interacción del capital social en el desarrollo local

Nos referimos del capital social como “asociaciones horizontales” entre la gente y las redes sociales de compromiso cívico y normas colectivas que tienen efectos en la productividad de la comunidad. El aspecto fundamental del capital social es que facilita la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo de los miembros de la asociación.

El capital social puede definirse como la habilidad de las personas de trabajar juntas por un objetivo común en grupos y organizaciones. La habilidad para cooperar voluntariamente depende, del grado en que las comunidades compartan normas y valores capaces de subordinar intereses individuales a aquellas del grupo. Para ello importa el nivel de confianza mutua existente en el grupo y que puede extenderse al conjunto de la sociedad. El capital social determina la facilidad de la gente y de los grupos para actuar juntos.

El capital social se diferencia de otros factores de desarrollo en que es el único que es relacional, se encuentra en la estructura de las relaciones. Para poseer capital social una persona o una organización debe relacionarse con otra. No es propiedad de ninguno de los actores que se beneficien de él. Solo existe cuando se comparte.

De esta manera los sistemas locales de cooperación entre actores, incluyen las instituciones y organismos que cooperan entre sí en acciones de impulso al desarrollo local. En ambos casos, la construcción de estos sistemas, que aseguren una cooperación persistente y sólida, supone la existencia de una red de lazos de confianza, tejida por los propios participantes en el sistema. Estos lazos son los que reducen el peligro de los comportamientos oportunistas, aquellos que se aprovechan de las imperfecciones de los acuerdos y contratos. Los lazos de confianza pueden establecerse más fácilmente en contextos caracterizados por la frecuencia de los contactos, la proximidad, la convivencialidad y la adhesión colectiva a ciertos valores. Estos valores pueden estar referidos a la identidad cultural e histórica, a valores religiosos o de justicia, pero también a valores comunes en cuanto a profesionalidad, estándares de calidad, códigos de comportamiento.

Por otro lado, el capital social tiene un carácter evidente de bien público y su producción está limitada. En particular, como todos los bienes públicos, tendería a ser intra – producido en relación al óptimo social, a menos que el grupo responsable de su producción puede internalizar la externalidad correspondiente. Esta es la razón por la que las asociaciones horizontales, a escala local, caracterizadas por una equidad en la distribución del poder compartido entre sus miembros, tienden a ser más exitosas en la generación de capital social. Los miembros (organizaciones que se asocian o que cooperan) serán más proclives a contribuir porque tienen más probabilidades de recibir su cuota de beneficio.

2.2.5 Desarrollo Rural

Por otra parte, el concepto de desarrollo rural se ha asociado tradicionalmente a la búsqueda de viabilidad de los territorios más alejados, poco accesibles y que sufren distintas formas de marginalidad. Sin embargo, la ruralidad ha cambiado de manera significativa. Entre los cambios identificados por diferentes autores. Sarraceno, (2000); Echeverri y Ribeiro (2002) se destacan:

- a) El incremento en la importancia de las actividades no agrícolas como generadoras de empleo o ingresos para la población rural.
- b) La creciente integración de los espacios urbanos y rurales.
- c) La importancia de integrar las preocupaciones por la gestión sostenible del ambiente y de los recursos naturales.
- d) Las transformaciones en la institucionalidad rural.
- e) El reconocimiento de la importancia de nuevos actores sociales.

- f) Las nuevas y mayores expectativas de los consumidores y de los mercados.
- g) La persistencia de la pobreza rural y la desigualdad.
- h) Las persistencias de brechas regionales y sectoriales.
- i) El incremento de la inseguridad alimentaria de la población.

La globalización no concede identidad y no otorga las referencias para la acción humana y social ya que esta requiere de referencias locales y regionales. En este sentido la mayoría de los mercados son globales, pero los procesos son necesariamente regionales y/o locales.

2.2.5.1 Desarrollo Comunitario

Se define “*Como una técnica de acción social y un proceso (fundamentalmente de tipo educativo) que se realiza sobre las comunidades que se hallan en situación de subdesarrollo o marginación sociocultural o económica, con el fin de que se puedan acceder a niveles óptimos de bienestar social y de calidad de vida. En este proceso es fundamental la consecución de la participación voluntaria, consciente y responsable de la población en su propio desarrollo (económico, educativo, sanitario, producción, etc.)*”.

4.2.5.2 Desarrollo Económico

Se define Desarrollo Económico como “*aquel proceso que abarca crecimiento económico y modernización económica y social, consistente ésta en el cambio estructural de la economía y las instituciones (económicas, políticas, sociales y culturales) vigentes en el seno de una sociedad, cuyo resultado último es la consecuencia de un mayor nivel de desarrollo humano y una ampliación de la capacidad y la libertad de las personas*” (García Escribano, 2003).

A continuación, se realiza un análisis de cinco componentes casi siempre presentes, de alguna manera, en las estrategias de desarrollo económico, que además sirven de soporte para apoyar el desarrollo de una comunidad.

Son ellos:

1. El aparato económico de producción de bienes y servicios propiamente dicho.
2. La población organizada en un territorio.
3. El aparato financiero.
4. El aparato decisorio.
5. Los aspectos socio culturales ligados al desarrollo.

1. El aparato económico

El primer elemento, el aparato económico, comprende el conjunto de actividades de producción de bienes y servicios que existen en el territorio local. Se sub divide en tres bloques interconectados:

- El bloque interno, que comprende empresas que trabajan directa o indirectamente para el mercado interno de un territorio.
- El bloque exportador, constituido por las empresas exportadoras de bienes y servicios, este conjunto realiza una inyección neta de ingresos entre la población que se designa a menudo con el nombre de industrias impulsoras.
- El bloque intermedio que agrupa empresas que suministran bienes y servicios a los bloques precedentes.

2. La población organizada en un territorio dado

La población de un territorio se distribuye entre las zonas rurales y las urbanas, unidas ambas por una red de transportes. El armazón urbano y las redes de transporte garantizan la propagación del progreso económico sobre el conjunto del territorio, al permitir la apertura de mercados, la difusión de la información y la especialización. Además, la población constituye un mercado, una fuente de mano de obra y de ahorros. Es, sin la menor discusión el recurso fundamental del territorio. El territorio por su lado permite acceder a recursos naturales como minas, peces, tierras agrícolas o espacios de entretenimiento. La población organizada en un territorio suministra un potencial de consumo, mano de obra, recursos naturales y condiciones de vida. Esta relación de intercambio permite la distribución de ingresos entre cada uno de los grupos participantes en el esfuerzo económico.

Todo programa de desarrollo económico que se centre en mejorar la infraestructura, ya sea de parques industriales, de incubadoras, etc. Hace parte de este módulo de nuestro modelo desarrollo económico.

Las conexiones entre estos dos primeros componentes del modelo conforman el circuito económico de base del territorio. Las empresas suministran bienes de servicio y empleos.

De esta manera, el aumento de la población y la mejor utilización de los recursos, favorecerán economías de infraestructuras y de superestructuras (servicios públicos). Estos dos fenómenos conforman lo que se ha convenido en llamar los ciclos de auto ampliación del desarrollo.

3. El aparato financiero

Comprende los circuitos de ahorro y de financiación que conectan el aparato económico de producción de bienes y servicios con la población organizada en el territorio. Así las empresas y los hogares generan un ahorro que sirve para financiar la inversión y el consumo. Este es el módulo que financia el desarrollo. De conformidad con la organización financiera, el circuito ahorro – financiación de una comunidad es más o menos autónomo en relación con el exterior (capacidad de las instituciones financieras para poner en movimiento y asignar el ahorro sobre una base nacional, provincial, regional o local).

La creación de fondos regionales de capital riesgo y de capital inicial es una estrategia para movilizar y asignar el ahorro a proyectos de creación de empresas locales.

4. El aparato decisorio

Es el cuarto elemento, y comprende a los encargados de desarrollar estrategias, programas y tomar decisiones que oriente, reglamenten y controlen el funcionamiento y desarrollo económico de una población. Aquí se encuentran no solamente los gobiernos y las administraciones públicas de todo tipo, sino también las administraciones privadas. En un territorio estas últimas serán más o menos autónomas con relación a los centros externos de decisión y podrán tener o carecer de suficientes promotores para desempeñar eficazmente su papel de agentes de desarrollo. La situación geográfica de quienes toman decisiones no deja de tener consecuencias en la elaboración de políticas y programas de desarrollo y en las decisiones de inversión y de creación de empresas.

5. Los valores y comportamientos

El último elemento se refiere a valores y comportamientos capaces de afectar la capacidad de desarrollo de la población, Varios participantes desempeñan un papel importante en el desarrollo económico. Basta pensar en los elegidos, los empresarios, hombres de negocios, los administradores, los agentes de desarrollo socio económico, inversionistas, los trabajadores, etc. Todos y cada uno de ellos tienen valores, actitudes y comportamientos que conforman un verdadero tejido de relaciones humanas que afecta sus orientaciones, escogencias y decisiones. De acuerdo con las condiciones predominantes, estos elementos constituirán impedimentos, ventajas o desventajas, en el contexto de un proyecto de desarrollo en particular. Quizás sean estos los elementos más importantes que hay que considerar como parte de la táctica para que la comunidad asuma el desarrollo por sí misma. En este módulo se encuentra el sentimiento de pertenencia, el espíritu de

iniciativa y el gusto por la innovación, que agrupan, motivan y comprometen a una población en el manejo de sus propios asuntos.

2.2.5.3 Desarrollo Regional

Consiste en un proceso de cambio estructural localizado en un ámbito territorial denominado “región” y que se asocia a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que habita en ella y de cada individuo miembro de la comunidad y habitante de tal territorio.

Hiernaux (1995) sostiene que la región es una articulación coherente de articulaciones sistémicas entre diversos grupos y cosmovisiones espacio – temporales.

En esta breve reseña se podría concluir sobre la importancia que tiene en la actualidad el conocimiento y los procesos de aprendizaje como principal recurso específico de los territorios, de la innovación como estrategia de respuesta frente a los retos de la globalización y la creación de redes como forma de organización más adecuada para lograrlo y en ese sentido la nueva institucionalidad debe ser capaz de brindar respuestas para enfrentar los procesos de cambios de lo que ha experimentado la ruralidad durante las últimas décadas, especialmente en lo relativo a las demandas de articulación de políticas, de fomento de la participación de los actores locales y de la colaboración público – privada.

2.2.5.4 Desarrollo sustentable (DS)

El concepto de *desarrollo sustentable*, fue definido originalmente por el informe de la Comisión Brundtland “Nuestro Futuro Común” CNUMAD, (1987), como un “*proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas*”

Sus objetivos fundamentales son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades humanas básicas.
- Lograr un crecimiento económico constante.
- Mejorar la calidad del crecimiento económico (acceso equitativo a los recursos).
- Atender los aspectos demográficos (reducir las tasas de crecimiento).
- Seleccionar opciones tecnológicas adecuadas.
- Aprovechar, conservar y restaurar los recursos naturales CNUMAD (2002).

Aunque esta definición general acepta diversas interpretaciones, la Comisión advierte sobre la necesidad de relacionar en el tiempo y en el espacio el “uso racional de

los recursos naturales” con un modelo de desarrollo económico inclusivo. En este sentido, el informe centra su atención en cinco temas fundamentales:

1. Población y recursos humanos (reducción de la pobreza; mejoramiento del nivel de la educación; producción y distribución de alimentos).
2. Especies y ecosistemas.
3. Uso de la energía.
4. Desarrollo industrial.
5. Desarrollo urbano (suministro y administración de recursos, servicios e infraestructura necesarios para garantizar una adecuada calidad de vida de las poblaciones urbanas y rurales).

La teoría del desarrollo sostenible o sustentable, que hace referencia a la necesidad de garantizar que las actividades económicas se realicen de forma tal que se garantice el hecho de que en el futuro se cuente con las condiciones necesarias para que estas sigan realizándose. Entre sus objetivos incluyen la maximización del bienestar humano y asegurar una base social, económica y ambiental para las próximas generaciones. (OCDE 2002).

Desde la dimensión ambiental de la sustentabilidad, también aparece el concepto de “límites planetarios” Rockstrom (2009), los cuales definen un espacio de seguridad en los que las actividades económicas y sociales de la humanidad pueden operar. Los límites planetarios se refieren a ocho procesos biofísicos: cambio climático, pérdida de biodiversidad, interferencia en el ciclo del nitrógeno y del fósforo, destrucción de la capa de ozono, acidificación del océano, uso del agua dulce, cambios en el uso de la tierra y contaminación química. Según Rockstrom las modificaciones sufridas en tres de estos procesos (cambio climático, pérdida de biodiversidad e interferencia en el ciclo del nitrógeno), ya han superado estos límites. Este autor sugiere que mientras estos límites no se sobrepasen la humanidad tiene la libertad de perseguir objetivos de desarrollo y crecimiento en el largo plazo. Foley (2011) indica que la agricultura (a través de la intensificación y la expansión) es la fuerza dominante detrás de las amenazas ambientales.

Desde otro enfoque más crítico, el de la Ecología Política, diversos autores coinciden en que el conflicto básico proviene de la creciente presión que se ejerce sobre un planeta con una limitada capacidad para proveer recursos para la producción de bienes y servicios, y para absorber los desechos generados en el proceso productivo (Martínez Alier 2010), lo cual implica la necesidad de admitir que la economía mundial es un subsistema contenido

dentro de otro (el planeta tierra), cuyas dimensiones son fijas y que por lo tanto, imponen un límite a todo lo que se desarrolle en su interior.

Según el mismo autor, la economía mundial no puede, ni podrá crecer más de lo que el planeta le permita de manera que para cumplir el objetivo de que las condiciones ambientales y sociales garanticen el bienestar de las poblaciones actuales y futura, se torna imprescindible reducir los patrones de consumo a nivel global.

Pero desde la Ecología política también se advierte que este conflicto no puede ser estudiado considerando únicamente la dimensión ambiental. Por el contrario, la justa distribución de los frutos de la actividad humana pasa a ser un tema de análisis ineludible. La disponibilidad de recursos para todos los habitantes del planeta no puede pensarse como un derrame a partir de la riqueza generada por un crecimiento sin barreras. Aparece la necesidad de formar un criterio de justicia distributiva, como base de la discusión de la asignación óptima de los recursos disponibles, con la eficiencia debida, cuestión que ha sido el meollo de la economía por siglos (Martínez, 2010).

A medida que la economía y la población humana crecen, se usan más recursos naturales y se producen más residuos y desechos. Hay impactos sobre otras especies y sobre las generaciones humanas futuras, pero también sobre la generación actual, en el corto y mediano plazo. Ahora bien, no todos los humanos son igualmente afectados por el uso de la economía hacia del ambiente natural. Unos se benefician más que otros, unos sufren mayores costos que otros, de ahí los conflictos ecológicos – distributivos o conflictos de “justicia ambiental” (Martínez Alier, 2005).

Albuquerque (2006) hace hincapié sobre la visión integral – multidimensional e intertemporal – adoptada por el DS sirvió de marco al desarrollo rural sostenible (DRS) y orientó un cambio de enfoque, para abordar de manera más concreta los problemas que afectan al medio rural.

Desde una perspectiva de corte ético y ambiental, el DS plantea la necesidad de:

1. la vida humana pueda continuar indefinidamente.
 2. las individualidades humanas tengan la posibilidad de crecer y multiplicarse.
 3. las particularidades culturales puedan sobrevivir.
 4. las actividades humanas se procesen dentro de límites que no pongan en peligro la diversidad, la complejidad y el sistema ecológico que sirve de base a la vida
- Constanza (1991).

Sachs (2015) sostiene la idea que el “desarrollo sostenible” no es sino la continuación –con un cierto barniz ecologista- de la “vieja” idea de progreso, y se muestra

más preocupado por lo que el desarrollo sostenible evita que por lo que incluye; y lo que evita es reconocer que existen “un mundo dividido y una naturaleza finita”. Para Sachs, el desarrollo sostenible difícilmente puede dar respuesta a dos crisis antagónicas: la crisis de la justicia social y la crisis de la naturaleza.

Por otra parte, Foladori (2000) identifica diferentes miradas sobre el desarrollo sustentable que dan como resultado una tipología de enfoques:

- a) el tecno centrismo, representado por la economía de libre mercado, que sostiene que las relaciones capitalistas resuelven los problemas ambientales.
- b) el eco centrismo, que percibe que los problemas de sustentabilidad son solo ecológicos.
- c) el ambientalismo moderado, que admite la existencia de una sustentabilidad social, pero como una forma de garantizar la sostenibilidad ecológica, o sea que considera a la pobreza como un obstáculo para ésta última.
- d) la co-evolucion sociedad – naturaleza, enfoque para el cual el medioambiente no es solo el entorno abiótico y otras especies sino también los congéneres, y por lo tanto la sustentabilidad social es considerada como una cuestión central.
- e) el marxismo, que no solo incorpora la cuestión natural en su teoría del valor, sino también el método del materialismo histórico para interpretar la crisis ambiental.

El desarrollo capitalista y la globalización operan sobre los espacios agrícolas construyendo y desconstruyendo el valor de los territorios y el de sus productos en forma permanente Mardsen(1997) y modificando las condiciones de sustentabilidad, procesos que no ocurren como fenómenos aislados, sino en el marco de ciertas relaciones de poder entre los actores (más fuertes o más débiles), las cuales determinan en gran medida las posibilidades de generar condiciones que favorezcan o perjudiquen al tejido social territorial en su conjunto.

Las externalidades ecológicas, sociales, económicas y políticas en numerosas áreas de expansión del desarrollo agrario, se han agudizado dramáticamente en los últimos 20 años, lo cual pone de manifiesto, por una parte, las grandes diferencias ente el discurso y la efectividad de las políticas públicas; y, por otra parte, las carencias de las organizaciones sociales para mitigar o evitar el impacto de los procesos de desarrollo en los territorios.

Frente a este escenario, los actores sociales se plantean distintas estrategias, a veces como formas de resistencia para compensar los efectos negativos del desarrollo, y otras veces para aprovechar las oportunidades que este genera, con el objetivo de incrementar –o

por lo menos mantener- los valores productivos, ambientales, sociales, políticos e identitarios que hacen la sustentabilidad de sus territorios.

En este contexto, considerando al territorio como un espacio de construcción social y política en permanente transformación, resulta relevante la tarea de re significar el concepto de sustentabilidad, vinculándolo con los procesos de organización social y de construcción cultural, y con la capacidad de aprendizaje colectivo de los actores del territorio desde una perspectiva multidimensional (co-evolución sociedad-naturaleza) que considere en forma integrada las relaciones mutuas entre sociedad/cultura – ecosistemas/ambiente, - económica/producción y gobernanza/participación.

2.2.6 Desarrollo Territorial

Como dice Albuquerque (2001), la posibilidad de éxito depende de la potenciación de actuaciones eficientes que deben llevarse a cabo a nivel microeconómico y territorial, esto es, desde la reorganización productiva y de gestión empresarial en cada ámbito local.

El desarrollo territorial debe contemplarse como endógeno, de dentro hacia afuera, aprovechando los recursos internos disponibles (humanos, económicos, culturales, ambientales), aprovechando las ventajas disponibles y comparativas del territorio potenciando y fortaleciendo las iniciativas locales de la zona.

Se debe dejar en claro, que se aprovechan las oportunidades endógenas sin dejar de lado las que derivan desde el contexto externo, ya que lo importante es interiorizar dichas oportunidades de origen externo mediante una estrategia de intervención de desarrollo económico social adecuada.

Siguiendo con este mismo autor, es que partimos de un enfoque del territorio como “actor” del desarrollo, que toma como unidad de actuación el territorio dejando de lado la empresa o un sector en forma aislada.

El enfoque territorial se basa en:

1. La movilización y participación de los actores territoriales donde intervienen, además, los públicos y privados, como protagonistas de las numerosas iniciativas y estrategias de intervención de desarrollo local.
2. Deja de lado las actitudes pasivas ya que se basa en la convicción del esfuerzo, dedicación y compromiso personal para establecer y concretar en el territorio las estrategias de desarrollo a implementar.
3. Permite que cada situación concreta se le asigne un tratamiento adecuado, esto tiene que ver, con la disponibilidad de recursos, circunstancias y las capacidades instaladas de desarrollo en el territorio.

4. El proceso de planificación para el desarrollo debe tener como premisa la participación que tiene que ser llevado a cabo, por los actores que se encuentran en el territorio y que son los que tienen que tomar las decisiones primordiales. Es muy importante asegurar la participación y el compromiso de todos los actores interesados y participante de los proyectos.

Arocena (2017), manifiesta que cada territorio en particular es importante para el desarrollo con sus características propias, identidades propias y sus tradiciones, todo eso es importante para el desarrollo de un territorio.

Es significativo, que para el desarrollo de los territorios identificar a todos los actores potenciales como es el caso de la investigación de esa Tesis las cooperativas y su sistema productivo como así también las organizaciones sociales o del Estado.

Cusumano, (2017) cada uno de los actores tienen su lógica de acción en particular, pero lo interesante es visibilizar en términos de su potencial y pensar juntos en un proyecto de desarrollo que mejore la calidad de vida de la gente inserta en el territorio, con una concepción de que el desarrollo no es solamente económico, sino que tiene que haber además resultados sociales, culturales, ambientales o sea que el desarrollo tenga una visión integral, no es un concepto económico únicamente aunque el económico está presente. Este mismo autor considera que es importante para el desarrollo de un territorio tener identificado a cada actor involucrado y definir las acciones que le compete, es por ello que, Arocena y Marsiglia (2017) en su libro la escena territorial del desarrollo. Actores, relatos y políticas y con la intervención de diferentes autores llevan a cabo definiciones concretas de que es un actor y cuáles son las dimensiones de sus actividades y responsabilidades, que a continuación se detallan:

2.2.6.1 Los actores y las acciones

Carlos Matus (1987) define al actor social como productor de sociedad, en donde los actores sociales son fuerzas sociales y personalidades que controlan centros de poder. Estos centros de poder se formalizan muchas veces como instituciones que representan y organizan una parte de la población en torno a objetivos comunes.

Para Pedro Pirez (1995) los actores sociales son las unidades reales de acción en la sociedad tomadores y ejecutores de decisiones que inciden en la realidad local, que actúan como individuos o colectivos que, además, están sometidos a otras condiciones (culturales, étnico – culturales, políticas y territoriales).

Para José Arocena (2017) según los estudios llevados a cabo en la Argentina y Uruguay pudo comprobar que no todos los actores locales pueden considerarse como tales

por el simple hecho de estar en el territorio. Importa analizar, además de la escena, el sentido de la acción, que permite vincular el aporte que el actor realiza al desarrollo local territorial, que esto se refiere a que no todo individuo, grupo o institución que actúe en el territorio puede ser considerado actor local del desarrollo o, tal vez de manera más precisa, agente de desarrollo local.

Para otros autores como Fernando Barreiro (1988) los actores locales son simultáneamente motor y expresión del desarrollo local. Este mismo autor define tres categorías de actor local: 1) los actores ligados a la toma de decisiones (político – institucionales); 2) los actores ligados a técnicas particulares (expertos – profesionales); 3) los actores ligados a la acción sobre el terreno (la población y todas sus expresiones activas). Barreiro subraya que el desarrollo local supone concertación, negociación, interacción entre actores.

En este segundo tipo de definición se amalgama la noción de actor local a la noción de desarrollo. Esto supone incluir en la definición no solamente la escena social en la que se desarrolla la acción, sino también el aporte que la acción realiza al desarrollo local. Por otro lado, tiene más importancia la acción en sí misma, tomando más relevancia el sentido que el actor imprime a la acción.

2.2.6.2 Los actores en el territorio

Según Arocena (2017) en los territorios existe un complejo conjunto de actores que desarrollan su acción en torno al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes. Son actores con diferentes lógicas, pero, al mismo tiempo, todos orientan su acción hacia el logro de una sociedad más equitativa y de un territorio más adecuado a las necesidades humanas.

Este mismo autor afirma que en el territorio se pueden distinguir entre otros los siguientes actores:

La pequeña empresa: En donde se logra una estrecha relación con los procesos de desarrollo territorial; este fenómeno es más visible en las localidades y regiones del interior de los países más o menos alejados de las áreas metropolitanas. En estas zonas, la pequeña empresa está menos aislada, se integra naturalmente al contexto local y se convierte en uno de los actores más comprometidos con el destino del área donde interviene.

Los organismos de ciencia y técnica: Trabajando en conjunto con instituciones de intermediación financiera de naturaleza cooperativa está desarrollándose en varios países de América Latina. Estos organismos constituyen un ámbito que facilita el acceso del pequeño empresario y productor a los circuitos de acceso al mercado, innovación y de la

transferencia de tecnología, promoviendo nuevas formas asociativas y fortaleciendo las ya conformadas como ser en el caso de esta Tesis las cooperativas cañeras (Cusumano, 2018).

El militante territorial: Se define como una modalidad de la acción crítica que se estructura en función de la defensa de la calidad de vida en un territorio. El barrio o la pequeña ciudad (espacio local) son los lugares naturales de expresión colectiva de esas reivindicaciones. Esta forma de acción encuentra su cauce natural en movilizaciones tendientes a obtener la satisfacción de necesidades básicas como la vivienda, el agua corriente, el saneamiento, la salud. Por otro lado, el actor militante territorial oscila entre conductas puramente defensivas o reivindicativas y conductas ofensivas que llegan a veces a la proposición y a la cogestión de soluciones más o menos globales.

El voluntariado en el territorio: Muy cercano a la acción militante, se encuentra lo que suele llamarse el voluntariado. Este actor presta un servicio a la comunidad sin tener en contrapartida ninguna remuneración en dinero. Pero a diferencia del militante, el voluntario no busca generar movimiento ni organizar a los vecinos, sino que se propone simplemente satisfacer una necesidad; no tiende a elaborar respuestas globales, sino que se moviliza para solucionar problemas concretos y puntuales; no dirige su acción a presionar a los poderes públicos, sino que confía solamente en las propias fuerzas de su organización. La acción voluntaria se expresa en organizaciones de servicio, también llamadas filantrópicas (pueden ser religiosas o laicas) que se orientan a identificar problemas de naturaleza social y a obtener los recursos materiales y humanos necesarios para solucionarlos. Esta forma de acción cumple una función de gran importancia en localidades y microrregiones alejadas de los centros urbanos y carentes de las estructuras institucionales adecuadas para hacer frente a la problemática social.

El profesional que reside en el territorio: Los profesionales residentes, como lo otros actores locales, están confrontados a las exigencias de los procesos de desarrollo de la sociedad en la que viven. Su práctica los llevara a situarse en la problemática y a comprenderla desde el área específica en la que cada uno actúa. La lógica de acción será totalmente diferente si el profesional reside en el área local sobre la cual interviene o si solamente está presente mientras dura su intervención.

Se puede afirmar así que en la lógica del profesional residente existe una doble dimensión: el ejercicio específico de su competencia contra una remuneración en dinero y la participación en instancias colectivas como una suerte de extensión de su rol profesional.

El profesional que interviene en el territorio: Este actor desarrolla una lógica de intervención en las sociedades locales que presenta características bien específicas. Nos referimos a los siguientes actores:

- Los trabajadores sociales como ser los asistentes sociales, educadores fuera del sistema educativo formal, animadores socioculturales, etc.
- Los docentes, maestros de escuelas primarias y profesores de enseñanza secundaria.
- Los dirigentes religiosos; los curas párrocos, los pastores de iglesias evangélicas, los rabinos.
- Los juristas, abogados y jueces.
- Los psicólogos, sociólogos y antropólogos: las ciencias humanas y de la sociedad intervienen en la medida que realizan análisis aplicados a las sociedades locales.
- Los agrónomos, veterinarios y técnicos agrícolas.
- Las profesiones médicas: no solo los médicos, sino también el conjunto de los oficios paramédicos.
- Los profesionales de la comunicación en la prensa escrita, la radio y la televisión.

Estos profesionales intervienen en las sociedades locales en virtud de su competencia técnica en un área determinada del quehacer social. Aportan así consejo, asistencia y asesoramiento a individuos y grupos en los más diversos temas y por su trabajo reciben una remuneración en dinero, que a diferencia del actor voluntario la prestación profesional supone el pago de honorarios. El profesional vive de su actividad de intervención y la comunidad reconoce este hecho como completamente normal.

Estos profesionales, en algunos territorios, reciben el nombre de promotores en donde el campo de acción es un área delimitada y su intervención puede perseguir diferentes objetivos, entre los que se pueden señalar: la consolidación del tejido social territorial, la constitución o reconstitución de las identidades colectivas, el impulso de procesos de desarrollo auto centrado o endógeno. El promotor aplica una serie de técnicas que le permitirán movilizar a la población en cuestión, de manera de ir aproximándose a los objetivos planteados por la intervención.

Siguiendo con este mismo razonamiento, se puede afirmar, que ningún promotor puede tomar el lugar de los individuos y grupos involucrados en el devenir de la sociedad

local. La figura del promotor se acercaría más a la de una suerte de catalizador de iniciativas, que a la de un iluminado portador del sentido histórico y del destino de una comunidad en el territorio.

Las organizaciones no gubernamentales: Han sido una de las estructuras que han impulsado este tipo de acción profesional orientada a la asistencia y al asesoramiento de grupos locales, podemos distinguir estas actividades como ser:

- Asesoramiento socio organizacional a grupos.
- Asistencia técnica a experiencias productivas
- Apoyo crediticio y asistencia financiera.
- Formación de actores locales.
- Capacitación.
- Diagnósticos, estudios de investigaciones aplicadas.
- Sistematización de la información, publicaciones, ediciones de libros
- Difusión en los medios masivos de comunicación.

2.2.7 El enfoque territorial

Es una visión esencialmente integradora de espacios, agentes, mercados y políticas públicas de intervención. Busca la integración de los territorios rurales a su interior y con el resto de la economía nacional, su revitalización y reestructuración progresiva, así como la adopción de nuevas funciones y demandas.

Utilizar el enfoque de desarrollo territorial como una construcción social e interdisciplinaria que supera aquellas miradas que conciben desde un actor o sector que tuviera la capacidad de promover el desarrollo (Cusumano, 2017).

El enfoque territorial del desarrollo pone de manifiesto su carácter multidimensional, es decir, la necesidad de formular políticas múltiples o integrales, superando las deficiencias de la institucionalidad, fomentando la participación abierta, la cooperación público privada y redefiniendo el rol del Estado. El enfoque territorial del desarrollo se visualiza como una trama sociocultural que sobre la base de sus recursos naturales y habilidades logra alcanzar formas organizativas y sociales de producción que le son propias. Este enfoque permite analizar y gestionar el desarrollo de un modo más eficiente, explicar las relaciones intersectoriales, permite integrar la producción, el ambiente, la organización (económica, productiva, social) y la cultural también posibilita aprovechar mejor los conocimientos locales (Sepúlveda 2003). Este enfoque tiene características propias interesantes como, por ejemplo:

- Mejora la visión netamente productivista de la economía y de la tecnología, a partir de la innovación y la competitividad sistémica regional basada en la integración de lo social, lo económico, lo ambiental y cultural.
- Trasciende el concepto clásico de la función del capital y subraya el capital humano, el capital social y los recursos naturales.
- Articula lo rural con lo urbano y lo local con lo global.
- Se basa en reconocer la importancia de agregar valor a las cadenas productivas articuladas al territorio en una base económica local multisectorial.
- Enfatiza la corresponsabilidad civil y la inclusión social.
- Mejora la visión puramente ambientalista porque integra todos los aspectos relacionados con el medio ambiente.
- Promueve esquemas de cooperación adecuados a las particularidades de cada territorio.
- Promueve el conocimiento que integre la participación de la sociedad.

2.2.7.1 La visión desde el INTA sobre el enfoque territorial

Después de la crisis del 2001, en el INTA se inició un proceso de recreación y fortalecimiento de su modalidad de intervención que construyó un nuevo enfoque para la intervención institucional: el Enfoque Territorial. Éste plantea el desarrollo como un proceso multidimensional, multisectorial y mutiescalar, cuyos ejes centrales son la movilización del potencial de las fuerzas territoriales y la capacidad de los actores sociales de liderar procesos locales articulados en procesos regionales y nacionales de desarrollo.

El territorio pasó ser una referencia central de la acción institucional y se constituyó como unidad de análisis y de acción. Lo territorial fue concebido como complejo, contradictorio y dinámico, y requirió, en consecuencia, de un abordaje interdisciplinario, participativo e interinstitucional.

En ese marco, una institución como el INTA no es la responsable del desarrollo territorial, sino que define su estrategia de intervención orientada hacia ello, como un actor más del territorio (con mayor o menor relevancia dependiendo de cada territorio en particular) teniendo en cuenta los factores críticos (estructurales) que lo afectan. Es consciente de su incumbencia y responsabilidades específicas, pero también del contexto económico, productivo, ambiental, social, institucional y político de un determinado territorio.

Las alianzas estratégicas con los gobiernos provinciales y municipales, con organismos del sistema científico y tecnológico, con instituciones de educación, con organizaciones de productores y con empresas, entre otras, son vitales para una estrategia exitosa.

Por eso emprende la constitución de mesas de trabajo locales, la financiación conjunta de proyectos, la coordinación de esfuerzos. Son tácticas de trabajo habituales y de intervención para lograr el desarrollo de las personas en el territorio.

En este sentido el INTA está desarrollando el Programa nacional para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios que involucra proyectos integradores y específicos que a continuación se detallan:

Integradores:

- Complejidad y transformaciones territoriales.
- Gestión de la innovación territorial

Específicos:

- Sujetos sociales agrarios en procesos de transformación territorial.
- Dinámica y prospectiva de los territorios.
- Fortalecimiento de las tramas sociales y la gobernanza territorial.
- Procesos socio – técnicos de innovación en los territorios.
- Políticas públicas, modelos de desarrollo y gobernabilidad en los territorios.

CAPITULO 3. Cooperativismo

“En el cooperativismo se descubren caminos difíciles de encontrar en soledad” Frase extraída de una placa de conmemoración de los 25 años de la Cooperativa Ibatin Ltda.

3.1 Cooperación y Cooperativismo

En toda organización hay tres tipos de personas

- a) Las que hacen que las cosas pasen.
- b) Las que miran como pasan las cosas.
- c) Las que no entienden como pasaron.

John F. Kennedy

Cooperar significa compartir y participar de una idea o de un proyecto común, es contribuir para que todos los que integran la organización o el grupo realicen todos los aportes y a cambio se reciba lo que se necesita en forma individual o grupal.

Cooperación es la gimnasia o la consecuencia de cooperar, es decir, la acción o el efecto de dos o más personas que colaboran entre sí para la realización de una tarea común o la obtención de una misma finalidad, para beneficios de todos.

Para ello es importante reflexionar y tomando como ejemplo en el funcionamiento de una familia, en donde es necesaria la participación y el aporte de cada miembro para estimular el desarrollo de estas capacidades este resultado también se da en la escuela o en grupos de personas.

En el momento que uno participa y lleva a cabo una colaboración con sentido de pertenencia y responsabilidad, conociendo y sorteando los problemas, uno se siente que realmente la participación se hace efectiva y que emplea los roles dentro de un grupo y una organización, y por otro lado es muy gratificante y eso nos ayuda a crecer como sociedad.

En el mundo de hoy, las posibilidades de crecimiento personal y de éxito son mejor aprovechadas por los que trabajan juntos cooperando, estudiando las necesidades existentes, elaborando, organizando, planificando, tomando parte y no formando parte de algo (Cusumano, 2015).

3.1.2 Organización/cooperativas

El proceso organizativo de una cooperativa comienza cuando existe un grupo de personas que son conocedores de sus necesidades comunes y que se plantean la posibilidad de atacarlas mediante una forma legal y ordenada.

Las cooperativas son parte de la ruralidad, entendida ésta como la dimensión social de un determinado territorio. Constituyen ámbitos abiertos y democráticos, donde los productores referencian sus reclamos y tienen la posibilidad de participar colectivamente de la solución de problemáticas que pueden exceder lo específicamente agropecuario.

Infraestructura, educación, salud, medio ambiente, vínculo urbano rural, comunicación, son temáticas que atraviesan al productor agropecuario y que pueden ser canalizadas a través de su cooperativa u organización.

La capacidad de desarrollar este rol por parte de la cooperativa dependerá de la solidez de sus relaciones con el municipio, los sindicatos, agencias de transferencias de tecnología, universidades, organizaciones políticas, cámaras empresariales, como también de la visualización que la comunidad haga de la cooperativa (en función de su historia y presente) y del liderazgo sobre sus propios productores (Buendía Martínez, 2005)

El 7 de julio de 2018, los socios de cooperativas de todo el mundo celebran el Día Internacional de las Cooperativas. Bajo el lema de "sociedades sostenibles gracias a la cooperación", las cooperativas quieren mostrar cómo con sus valores, principios y estructuras de gobierno, contribuyen al desarrollo sostenible, ya que la sostenibilidad y la resiliencia son características básicas de estas sociedades; así como la preocupación por la comunidad, que se encuentra en el séptimo de lugar de sus líneas directrices.

Con la finalidad de continuar en la búsqueda de nuevas publicaciones, sobre esta temática me puse en contacto con el Lic. Eduardo Fontenla (2018), especialista en cooperativas y ex integrante del directorio del INAES, en conmemoración del 96° día internacional de las cooperativas y el 24° día internacional de las cooperativas de Naciones Unidas. A continuación, se transcribe un artículo de su autoría para ser incluido como material de lectura y análisis en esta tesis, referido a la sostenibilidad de las cooperativas gracias a la cooperación.

El día “Internacional de la Cooperación” es una oportunidad propicia para afirmar que el desarrollo sostenible y la cooperación son compatibles, afines y se potencian cuando las organizaciones cooperativas se basan en los principios y valores y a su vez articulan y se comprometen con sus comunidades tal como lo expresa el séptimo principio.

Esta conmemoración tiene una significación especial porque las empresas cooperativas han adquirido una gran relevancia en el ámbito empresarial, convirtiéndose en entidades socio-económicas de importancia y en favor de un dinámico desarrollo local/regional articulado con el territorio que genere mayores ingresos, equitativa distribución y una disminución de conflictos de intereses.

3.2 Definición de Cooperativa

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en la declaración sobre la identidad cooperativa aprobada en el 31° Congreso Centenario realizado en Manchester en 1995.

La misma caracteriza a la entidad cooperativa como *“una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”*. Según Latuada y Renold (2004), en esta definición es la primera vez que la ACI refiere a las cooperativas como empresas, reconociendo así su funcionamiento en el mercado, razón por la cual debe esforzarse por servir a sus socios con eficiencia y efectividad. Por otro lado, esta definición intenta *“contemplar la heterogeneidad de la experiencia cooperativa expresada en la diversidad de organizaciones y contextos socioeconómicos en que se desarrollaron”*

Desde el IICA (2010), definen a las cooperativas rurales como *“empresas con sentido social”*, donde los propietarios son a la vez trabajadores, es decir *“autogestionadas”* y con vocación de desarrollo comunitario. Son empresas dado que su objetivo es la producción, comercialización, transformación y distribución de bienes y servicios compitiendo con firmas con ánimo de lucro, con estándares de productividad y competitividad de mercado. A la vez, las cooperativas tienen fines sociales: los excedentes logrados en el ejercicio de las actividades comerciales no se dirigen como dividendo a sus asociados, sino que se reinvierten en la organización o se destinan a proyectos productivos, comunitarios, cívicos o humanistas (educación, cultura, recreación, desarrollo personal y comunitario, atención a comunidades pobres o necesitadas, entre otros). El modelo cooperativo es un modelo de empresa cuya eficiencia se debe redirigir a la sociedad en su conjunto.

La visión de CONINAGRO, es que las cooperativas son un mecanismo de asociación de productores que deciden desarrollarse a través de los valores de la igualdad, equidad, solidaridad y democracia.

Por otra parte, las cooperativas son los brazos largos de sus productores de base y además constituyen un mecanismo excelente para poner a disposición el paquete tecnológico, la capacitación, el financiamiento y cualquier otro aspecto que facilite el desarrollo económico, social o cultural de sus asociados. Podemos afirmar que el cooperativismo tiene un rol fundamental como un actor especial en la articulación público privado, con un gran poder de llegada a los medianos y pequeños productores como ocurre en la provincia de Tucumán con las cooperativas cañeras (Cusumano, 2015).

La ley de cooperativas de 1999 en su artículo 1 las define como “*una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la ACP*”.

Jackobsen (1994) las define como una forma especial de firma identificada por el carácter de la propiedad y los principios organizativos. Una cooperativa es una organización económica –una empresa- propiedad de *una asociación de miembros*, y dirigida por ellos mismos de acuerdo a ciertos principios y con el propósito de satisfacer una necesidad económico social compartida. La Alianza Internacional de Cooperativas (AIC) mantuvo el principio de “administración y control democrático (un miembro = un voto)” y agregó otros, como, por ejemplo, el de cooperación internacional “movimiento a movimiento”.

Según Sanz Escorihuela (1992), las cooperativas son entidades asociativas y empresariales, que requieren un número mínimo de cuatro socios para su constitución y tienen un trato fiscal especial.

El nacimiento de la primera cooperativa, (Extraído del boletín la liga, 1989). Europa estaba en plena Revolución Industrial. Las máquinas automáticas acababan de nacer, dejando sin trabajo a miles de obreros. Los patrones ofrecían salarios muy bajos y la gente, con tal de trabajar aceptaba cualquier paga, de lo contrario quedaban en la calle.

Transcurría el año 1844. Una noche en Rochdale, una ciudad inglesa (Manchester), 27 hombres y una mujer, obreros textiles, de los cuales 6 eran discípulos de Owen, se reunieron para discutir la manera de solucionar su situación económica, que era cada vez más difícil. Eran en su mayoría analfabetos y sin embargo esa noche dieron origen a los principios del cooperativismo.

Se preguntaron cómo hacer para que el poco dinero que ganaban les rindiera más, y así alimentar mejor a sus familias, mejorar sus condiciones laborales, así como establecer el bienestar individual, familiar y social. Así crearon una organización social fundada en la cooperación y no en la competencia. Resolvieron entonces, aportar cada uno 1 Libra Esterlina para comprar mercadería al por mayor y abaratar precios.

El 24 de octubre de 1844 Nació “ROCHDALE”, que fue registrada bajo el nombre de Rochdale Society of Equitable Pioneer, la primera cooperativa de consumo, auspiciada por W. King, quien ejercerá un notable influjo en el cooperativismo. El 21 de diciembre del mismo año y ubicado en el callejón del Sapo, abrió sus puertas. James Bramdford, fue

uno de los cuatro directores electos en la primera asamblea general. Ana Tweedale, a quien se la conoce como la primera cooperadora, fue la primera mujer de la historia con derecho a voto, siendo además la encargada de conseguir el arriendo del primer local donde funcionaría el primer almacén cooperativo. Al principio no fue fácil, pero a los 10 años de vida ya tenían 1.400 socios y un capital de 11.000 Libras Esterlinas.

El Estatuto de Rochdale otorga también a la mujer, valiosos derechos que harían a su independencia civil, adelantándose a la legislación de la época. Así la mujer puede asociarse libremente, puede ejercer el derecho al voto y no fueron pocas las que así lo hicieron, aun algunas casadas cuyos maridos permanecieron indiferentes. En esta primera cooperativa la mujer tenía como misión evitar que sus esposos malgastaran en las tabernas, el dinero que ellas economizaban, ya que los ahorros inscriptos a su nombre, no podían ser retirados por el cónyuge, a menos que aquellas firmaran una autorización expresa.

Los pioneros de Rochdale, estuvieron inspirados en las ideas de Roberto Owen, quien fue el principal representante del socialismo inglés de la primera mitad del siglo XIX. Owen sostenía que el hombre es un producto del medio ambiente que lo rodea y que además es susceptible de un extraordinario progreso moral el cual podría alcanzarse si se transformaran las estructuras socioeconómicas imperantes, caracterizadas por su injusticia e inequidad, por otras basadas en la cooperación y la ayuda mutua, logrando lo que denominaba la perfecta armonía.

Algunos de los principios cooperativos que adoptó esta sociedad fueron:

- Adhesión voluntaria.
- Control democrático (una persona – un voto)
- Educación de los socios.
- Creación de un patrimonio cooperativo que no se puede repartir (Principio añadido en 1854 en una reforma de los estatutos de la cooperativa)

3.2.1 Los símbolos de las cooperativas – (Boletín La Liga, 1986)

La forma y los colores de los símbolos de las cooperativas tienen significados. Dos pinos unidos: simbolizan la hermandad, la unión y la necesidad de un trabajo conjunto. Fue por eso que el movimiento los adoptó como símbolo oficial, luego de su creación en el año 1920, siendo en la actualidad estandarte más representativo del cooperativismo. Los dos pinos significan que se necesita más de uno para que exista la cooperación.

La bandera del cooperativismo tiene los colores del arco iris. Que simboliza en el cooperativismo su carácter universal y pluralista. Hombre de todos los credos, colores,

religiones e ideas se unen y amparan en la bandera de la cooperación para trabajar por el bienestar general.

El significado de los colores de la bandera es el siguiente: rojo, valor y coraje; naranja, visión de posibilidades de futuro; amarillo, familia y comunidad; verde, crecimiento de ambos e individual; celeste, necesidad de ayudar.

3.3 Valores y Principios Cooperativos

La Declaración de Identidad Cooperativa de la ACI (2013) señala también que *“Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.”*

Cabe destacar que los valores mencionados apuntan a dos dimensiones bien marcadas de la organización cooperativa. Por un lado, la dimensión social de la organización, basada en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Por el otro, la dimensión empresarial, basada en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

3.3.1 Adhesión voluntaria y abierta

Conocido como el principio de “puertas abiertas”, refleja que todas las personas que sean capaces de utilizar sus servicios y acepten las responsabilidades de asociarse podrán formar parte de la cooperativa, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.” (Lattuada y Renold 2004).

3.3.2 Gestión democrática por parte de los socios

Hace referencia a que la definición de políticas y la toma de decisiones recaen en la totalidad de los asociados de la cooperativa a través de su voto, independientemente del capital que cada uno de ellos hubiere aportado. Esto supone “un miembro un voto”, y la obligación de que el consejo directivo esté conformado exclusivamente por miembros de la cooperativa, haciendo responsables directos ante los socios a los miembros del consejo directivo.

3.3.3 Participación económica de los miembros

Determina que el capital de la cooperativa es formado y controlado por los asociados en condiciones de equidad y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa, y por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa y una parte del mismo es destinado a formar reservas con carácter de irrepartibles, la participación de

los excedentes a los socios se tiene que dar en proporción al esfuerzo que realizó cada uno en la generación de los mismos.

3.3.4 Autonomía e independencia

Con respecto al control de gestión es una responsabilidad neta de los asociados. Si se establecen acuerdos entre cooperativas en donde se excluyen a los gobiernos tanto locales como regionales, o son financiados por capitales externos, se tiene que llevar de acuerdo a un marco que se encuentre asegurado el control por parte de sus integrantes manteniendo por sobre todo la autonomía de la cooperativa.

3.3.5 Educación, capacitación e información

Este principio dentro de la doctrina del cooperativismo es el de mayor peso específico, ya que sin una educación en cooperativismo no es posible pensar en la autonomía, la gestión democrática ni el gobierno a “puertas abiertas”.

Para que una cooperativa crezca y se desarrolle es fundamental el armado de un cronograma de educación que esté dirigido a sus miembros, al consejo de administración y a todo el personal involucrado en forma directa con el funcionamiento de la cooperativa.

3.3.6 Cooperación entre cooperativas

Pone en relieve la importancia de la colaboración y la cooperación entre las cooperativas, tomando como eje las estructuras locales, regionales y nacionales que son las bases de sustentación de la eficacia y eficiencia de los servicios que presta satisfaciendo las necesidades de sus asociados con la finalidad de fortalecer al movimiento cooperativo.

Acosta y Verbeke (2009), señalan que la intercooperación cooperativa puede ser de carácter representativa, para la defensa y representación de los intereses generales de las entidades asociadas, o económica, para establecer vínculos entre empresas cooperativas.

3.3.7 Preocupación y compromiso por la comunidad

Es importante que la cooperativa que está inserta en la zona tenga el compromiso firme con la comunidad, trabajando como “brazos largos” con todos los actores del medio con la finalidad de lograr así el desarrollo de sus asociados por medio de políticas y planes.

3.4 Normativa de las Asociaciones Cooperativas

En la Constitución de 1978, establece en el artículo 129.2 que “*los poderes públicos fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas*”.

Por ser norma general en el derecho comparado, el reglamento número 1435/2003 de 22 de julio del Consejo Europeo, (a través del cual se regula el estatuto de la sociedad cooperativa europea) en su artículo 59.1, bajo el epígrafe de “derecho de voto”, dice

“Cada socio de la sociedad cooperativa europea dispondrá de un voto, independientemente del número de participaciones que posea”.

No obstante, las cooperativas, como instituciones sociales y económicas, tienen que conciliar rentabilidad y competitividad con los valores y principios que las definen, dentro de una economía nacional y europea, cada vez más competitiva.

A nivel de estado, la norma que regula las cooperativas es la Ley 27/1999. Sin embargo, las comunidades autónomas tienen sus propias leyes de cooperativas, por lo tanto, la ley estatal solamente regulará a aquellas cooperativas que desarrollen su actividad en dos o más autonomías, salvo que la actividad principal sea en una autonomía determinada.

3.5 Espiritu de las cooperativas:

- **Esencia:** Este concepto tiene que ver con la unión y el compromiso de los socios, poniendo énfasis en el esfuerzo de cada uno implicando ayuda mutua y solidaria.
- **Valores:** Son la base en los aspectos sociales y económicos. Estos valores se dan en un marco de libertad lo que posibilita la elección de cada uno de los integrantes en un acto voluntario y de realización.
- **Finalidad:** Tiene como fin satisfacer las necesidades y demandas de los socios, mejorando la calidad de vida del asociado y su familia (Cusumano, 2015).

3.6 Las cooperativas en el mundo

Durante las últimas décadas, en la Unión Europea, el derecho cooperativo logró un gran desarrollo: las cooperativas de sus países que los miembros juegan un papel importante en la fijación de precios y en la apertura de nuevos mercados.

En los países escandinavos, las cooperativas agrícolas tienen una amplísima participación en el mercado de la mayoría de los productos que, en algunos casos, supera el 90% del mismo.

En 1884 Canadá sancionó su primera ley cooperativa y, desde esa fecha hasta el presente, se han ensayado numerosos modelos. En ese país, las acciones cooperativas alcanzaron tal magnitud que se cotizan en bolsa, tal como las de una sociedad anónima.

Posteriormente, en Francia se originan las de producción. Las de créditos nacen en Alemania. Luego, a finales de ese mismo siglo, el cooperativismo llegó a Latinoamérica con los torrentes de inmigrantes europeos a Argentina, Uruguay y Sur de Brasil. En ese momento el movimiento se bifurcaba en dos grandes tendencias ideológicas. Una, la utópica representada por Charles Gide y su “República Cooperativa”.

Otra, la pragmática, que se fundamentaba en las cajas Raiffeisen de Alemania y en la herencia de la cooperativa de Rochadle, modelos estos que buscaban mejorar las condiciones de vida de los trabajadores a través de cooperativas de consumo, ahorro y crédito.

El grupo más desarrollado en lo que a cooperativismo se refiere está constituido por los países del sur: Argentina, Uruguay, Sur de Brasil y Chile. En éste último, el cooperativismo fue desarticulado durante la dictadura del ex presidente, Augusto Pinochet. El segundo grupo está conformado por: México, Costa Rica y Puerto Rico, cuyo cooperativismo consiguió ciertos niveles de crecimiento.

El tercer grupo está integrado por los países Andinos: Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia. Estos, aparte de los centroamericanos, exceptuando a Costa Rica y los países del Caribe, con omisión de Puerto Rico. En estos países el cooperativismo llegó a partir de 1930 por lo que se hace un sistema aún nuevo, además de que, básicamente se ha limitado al ahorro y crédito y al consumo como áreas de producción.

Vale la pena destacar el caso de la Guyana, antigua colonia inglesa, en donde algunos mandatarios progresistas han intentado impulsar un modelo socialista, fundamentado en cooperativas. De ahí que su nombre oficial sea República Cooperativa de Guyana. No obstante, su falta de estabilidad política y la carencia de reformas, en este ámbito, al igual que en el social y económico han abolido la implementación del cooperativismo.

3.7 Las cooperativas en América Latina

Coque Martínez (2002) realiza una reseña histórica muy completa en su estudio “Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comenario de algunos países tipo”. Señala que el cooperativismo agrícola moderno surgió a principios del siglo XX en Honduras, México y Argentina. Sin embargo, no se desarrollará y extenderá significativamente a otros países hasta los años treinta y, sobre todo, desde la Segunda Guerra Mundial hasta la década de los sesenta. Es entonces cuando Estados Unidos por medio del programa de la alianza para el progreso, apoya varias reformas agrarias en América Latina mediante las cuales los gobiernos adjudicaron tierras colectivas o individuales, hecho que generó diferentes formas cooperativas en el ámbito rural, unas de explotación comunitaria de la tierra y otras de servicios. La mayoría de estas cooperativas acabaron fracasando al no “echar raíces” en sus comunidades, pues el proceso de creación y gestión les había sido totalmente ajeno y adolecía de carencias formativas importantes.

El cooperativismo rural latinoamericano ha protagonizado avances y retrocesos discontinuos, al son de las diferentes corrientes que iban llegando. Finalmente, el grado de desarrollo ha sido muy heterogéneo, en concordancia con la diversidad de los respectivos entornos sociales y métodos de promoción (Coque 2002).

Según ese mismo autor, si se amplía la perspectiva más allá del ámbito rural, el cooperativismo latinoamericano ha sido más diverso que el europeo, fruto de sus variados orígenes y contextos. Además, ha primado la línea exógena, excluyendo en la mayoría de los casos a los pueblos autóctonos.

3.8 El cooperativismo en Argentina

El marco institucional de las cooperativas en Argentina donde hace mención que la actual ley de cooperativas N° 20.337, entró en reemplazo de la ley N° 11.388 en 1973, en la etapa llamada expansiva que fue la sustitución de importaciones, elaborada por el Instituto Nacional de Acción Cooperativa, preside en todo el país, por ella se rige que toda cooperativa y en ella se reconoce su naturaleza jurídica, definiéndola como una entidad fundada en el esfuerzo propio y ayuda mutua para organizar y prestar servicios, en beneficios de la comunidad. En 1986 se promulga la ley 23.427 que contempla un fondo para la educación, capacitación y promoción de las cooperativas.

Cracogna (1978), manifiesta que el modelo prevaleciente en la Argentina (como en el resto de los países del cono sur) es el de corte Rochdaleano, razón por la cual corrientes críticas le imputan básicamente el carecer de una identidad propia al contexto latinoamericano y de no perseguir un cambio profundo en la estructura económica y de poder, y que por lo tanto resulta un elemento de afirmación y consolidación del *statu quo*.

El mismo autor afirma que para el caso de nuestro país la introducción del cooperativismo mutualista europeo de corte ortodoxo por la emigración fue definida por las necesidades de procesamiento, transformación y comercialización de productos en un proceso de aceleración del desarrollo agrícola sobre las clásicas estructuras fundiarias señoriales, que no fueron transformadas. Estos elementos definieron un tipo de cooperativismo caracterizado por un avanzado refinamiento técnico y pragmático, así como un desarrollo ideológico extremadamente precario y débil.

El cooperativismo agropecuario en la Argentina es un sector social y económico pujante, con presencia en la mayoría de los productos agropecuarios, e instalado en todas las regiones, impulsando, en algunos casos, programas y proyectos de desarrollo territorial. Sus entidades buscan adecuarse a las exigencias del momento económico y social, realizando cambios institucionales, iniciativas de mayor agregado de valor, actividades de

investigación, desarrollo, innovación tecnológica, capacitación y promoción de juventudes cooperativas entre otras.

El cooperativismo agrario argentino se organizó en su primera etapa para las funciones de aprovisionamiento de bienes de uso, luego surgieron las cooperativas de consumo, en los períodos de profunda crisis agrícola y del mismo sentimiento de solidaridad y necesidad de acción colectiva, aunque Laserre reconoce que recibieron menos influencias ideológicas. Como característica destaca que el cooperativismo agrícola "no tiene la ambición de ser el prototipo de un sistema económico nuevo. Sólo es revolucionario en los países de latifundio y de gran miseria campesina, donde predomina la explotación y sobre todo la propiedad campesina, es más bien conservador, y durante mucho tiempo se ha considerado como un catalizador con la finalidad de fortalecer la pequeña explotación campesina" (Laserre, 1972).

En el cuadro 14 se puede apreciar cómo se fueron dando las etapas del cooperativismo en la Argentina, en diferentes contextos, desde 1875 en adelante sobre la visión de diferentes autores y pensadores

Cuadro 14. Etapas de evolución del Cooperativismo Agropecuario en la Argentina

Etapa	Contexto	Acontecimientos
Fundacional: Modelo Agro Exportador Primario (1875 – 1930)	<p>Producción agropecuaria para exportación. Se impulsó el crecimiento económico. Explotación de la tierra (principal factor de producción) Se reglamentó la introducción de inmigrantes. (Mateo, 2005) Surgimiento de Cooperativas de primer grado Rofman, (2010) Protección arancelaria para actividades de la caña de azúcar (Tucumán) y el vino (Mendoza).</p>	<p>En 1926 se aprueba la primera Ley de Cooperativas N° 11.338. Surgimiento de SANCOR Y FECOVITA Rofman, (2010)</p>
Expansiva: Sustitutivo de importaciones (1930 – 1975)	<p>Se fundan numerosas federaciones de cooperativas. El cooperativismo comenzó a tener gran presencia y fortaleza en las economías regionales. En las décadas del 60 y 70 la estabilidad económica abonó un escenario favorable para el desarrollo de las cooperativas.</p>	<p>1937: 278 cooperativas 1943: 356 cooperativas. 1946: 489 cooperativas. Lattuada y Renold, (2005) 1947 se creó la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA). Las cooperativas representaban el casi 18% de la producción agropecuaria nacional Ressel y Silva, (2007). Se creó la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO). 1951: 943 cooperativas. 1955: 1.484 cooperativas. 1966: 1.374 cooperativas. 1972: 1.437 cooperativas. Lattuada y Renold, (2005) En 1973 se promulga la actual Ley de cooperativas N° 20.337 que reemplaza a la Ley 11.338</p>

<p>Crisis: Apertura y Desregulación (1976 – 2001)</p>	<p>A partir de 1976 es el periodo más extenso de deterioro del tejido cooperativo. Comienzo de la dictadura militar. Crisis económica, inflación y la deslegitimidad por la derrota de la guerra de Malvinas. Instalación de un modelo neoliberal Hintze (2006)</p>	<p>La nueva Ley 21.526 de entidades financieras (1977) la cual arremetió contra las cajas de créditos cooperativas que financiaban en su mayoría a las cooperativas agropecuarias. En 1983 Se observa un crecimiento de las cooperativas por las cooperativas urbanas de vivienda y construcción Levin y Verbeke (1977)</p>
<p>Escenarios Emergentes: La Pos Convertibilidad (2001 en adelante)</p>	<p>Se inaugura un periodo económico en la salida de la convertibilidad peso/dólar (2002). Se estimula la producción y exportación del sector primario Neffa (2010). Surgimiento de actores que participan en las experiencias de la economía social como forma de organización Rofman y Vidososa (2012)</p>	<p>En el 2008 se crea la Subsecretaria de Agricultura Familiar (SSAF). Se lanzan proyectos de microcréditos y mano a la obra. Censo económico sectorial de cooperativas y mutual CESCyM, (2007). Elaboración del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal (2010 – 2020) Obschatko, (2011)</p>

Fuente: Elaboración propia

Existe una amplia gama de cooperativas que fueron difundiendo a través del tiempo. Desde el punto de vista del nivel de agrupación, se puede mencionar las cooperativas de “primer grado”; las de “segundo grado” y por último las de “tercer grado”.

Se puede inferir que las cooperativas agrarias comenzaron a surgir con una mayor fuerza durante las décadas del siglo xx, esto tiene que ver cuando las condiciones económicas de la actividad agropecuaria se hicieron más complicadas. Los problemas que se enfrentaban los pequeños productores agropecuarios no lo podían resolver sino a través de un marco de solidaridad.

En la Argentina la formación de cooperativas tiene que ver con dos tipos de prácticas totalmente diferentes. Por un lado, se encontraban las cooperativas conformadas por

obreros con el fin de hacerle frente a la explotación capitalista y por el otro aquellas cooperativas que estaban integradas por personas de clase media y clase media alta para poder desarrollar actividades que tienen que ver con lo comercial, industrial y valor agregado.

3.9 Clasificación de las cooperativas por el nivel de agrupación

Existe una amplia gama de cooperativas que fueron difundiendo a través del tiempo. Desde el punto de vista del nivel de agrupación, se puede mencionar las cooperativas de “primer grado”; las de “segundo grado” y por último las de “tercer grado”.

Cooperativas de primer grado

Estas cooperativas brindan servicios de acopio, almacenaje, acondicionamiento, comercialización, producción, transporte, fábrica de productos balanceados, remates feria de hacienda, inseminación, fábricas de productos veterinarios, distribución de combustibles e insumos y soporte operativo, comercial, logística, técnica y financiero.

Además, mejoran el poder adquisitivo de los pequeños y medianos productores para infraestructura y fomentan la utilización de herramientas de cobertura en el mercado a término y de opciones.

Por otro lado, permiten transferir tecnologías apropiadas mediante la innovación productiva, monitoreo de cultivos, producción de granos en forma conjunta entre asociados y la cooperativa.

El rubro del agro no fue ajeno a todo este movimiento de las cooperativas. Como consecuencia de la inmigración, el desarrollo de la infraestructura y de la agricultura extensiva, sumado a la difusión de las ideas cooperativistas de Europa, no tardaron en aparecer las primeras manifestaciones cooperativas de primer grado del agro argentino. Las primeras experiencias de cooperativas en la Argentina, datan de los 1870.

En 1875 se creó la “Sociedad Cooperativa de Producción y Consumo de Buenos Aires”, *inspirada por el sociólogo francés Adolfo Vaillant*, que impulsó la acción cooperativa en Uruguay y Argentina. Si bien no se conocen datos acerca de la constitución o eventual funcionamiento de la entidad, la agitación cooperativista preliminar constituyó una realidad indudable y un saldo positivo.

No solamente resultó un intento serio, sino el primero, de difundir un espíritu inspirado en la prédica y actitud rochdaleanas, con un propósito de mejoramiento de la clase obrera.

Debe apreciarse justamente este intento argentino, realizado a treinta y un años de la sociedad de Rochdale y a trece de la difusión de la historia de los pioneros en Francia. Inclusive en algunos países europeos los ensayos rochdaleanos surgirán después de 1875.

En el año 1884 se creó la sociedad cooperativa de almacenes, con el objetivo de abastecer inicialmente comestibles y bebidas para abarcar luego otros ramos del comercio o la industria. Adoptó algunos rasgos no cooperativos, tales como la cotización de acciones en la Bolsa de Comercio, la distribución del 75% de las utilidades como dividendo sobre las acciones y la asignación de un porcentaje de esas utilidades a su fundador o sus herederos. Su fundador fue un ciudadano argentino, hijo de británicos, el señor David H. Awel.

Un año más tarde, en 1885 se fundó la compañía mercantil del Chubut, por un grupo de colonos galeses en la ciudad de Trelew. La idea principal era colocar en condiciones convenientes la producción de sus asociados y proveerlos de diversos artículos. Aplicó parcialmente algunas normas de las cooperativas agrarias. Se inscribió como cooperativa en 1893, transformándose en Sociedad Anónima en 1911, carácter en que funcionó hasta 1922.

Ese mismo año se formó en Buenos Aires y por impulso de obreros socialistas franceses la “cooperativa de consumo” y en 1887 se fundaron tres cooperativas. La “cooperativa de panadería”, que fue impulsada por socialistas alemanes y que fue instalada en el club Vorwaerst, al cual pertenecían sus asociados y que cesó sus actividades en 1896, y las primeras organizaciones con estructura cooperativa pertenecientes a otras ramas, el “Banco Popular Argentino” transformado en sociedad anónima en 1927 y la “sociedad cooperativa telefónica” (Caletti, 1983).

En 1887 nació el “Banco Popular Argentino” fundado como cooperativa de crédito por iniciativa de Sixto J. Quesada. Funcionó como una de las mejores instituciones de su clase en esa época del país, pero a raíz de la promulgación de la ley de cooperativas del año 1926, el directorio del banco consideró que dicha ley no convenía a los intereses de la institución. Por eso se convocó a una asamblea extraordinaria en el año 1927 y ésta resolvió transformar la vieja sociedad cooperativa en sociedad anónima y aprobó nuevos estatutos.

En 1898 se creó la “cooperativa obrera de consumos”, con el propósito de contribuir al mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población.

Ese mismo año, en el ámbito rural, se funda la primera cooperativa agraria “el progreso agrícola” en Pigué, provincia de Buenos Aires, creada por un grupo de colonos

franceses, y se llamó sociedad cooperativa de seguros agrícolas y anexos limitada, para cubrir los riesgos contra el granizo, para proteger los cultivos de los productores asociados.

Los principios fijados en su estatuto fueron inspirados nada menos que por el maestro Charles Gide, que acuñaba la frase que la cooperación está vinculada al ritmo del hogar: “No hay que olvidar que la primera cooperativa está en el hogar, allí es donde la mujer ha sabido tener de hecho una influencia considerable y un papel preponderante, y es quizás este éxito en la pequeña asociación que constituye su hogar, una de las causas por la que no sintiera, la necesidad, de irradiarse con el mismo éxito en la cooperativa, que no es más que la familia ampliada”.

Por otra parte, Gidens analizó como debía formarse una economía social. Esta visión mantenía caracteres como la voluntariedad, la solidaridad y el servicio público, una economía de trabajo de tipo sindical, unos servicios organizados de forma asociativa, una organización de previsión de carácter en forma de mutua y una economía auto gestionado de tipo cooperativo.

Dos años después, 1900, un grupo de colonos judíos traídos al país por la Jewish Colonization Association (JCA) fundan en Basabilbaso (provincia de Entre Ríos), la primera cooperativa agrícola del país: la “primera sociedad agrícola Israelita Argentina” que posteriormente cambiara su nombre por “Sociedad Agrícola Lucienville Cooperativa Limitada”., con objetivos más amplios, como que se proponían adquirir conocimiento de índole agrícola y experimentar distintos cultivos, arbitrar medios para la formación de una caja de ahorros y préstamos y comprar toda clase de artículos para proporcionárselos a sus miembros a precios ventajosos.

Las operaciones económicas de la entidad fueron inicialmente modestas: encaró la adquisición de bolsas vacías e hilo sisal para envasar la cosecha y poco después la comercialización de pequeñas cantidades de cereales. Simultáneamente apuntó también a otros aspectos comunitarios, tomando a su cargo la realización de actos culturales, la organización de un centro teatral de aficionados y la formación de una biblioteca. En 1910 construyó un amplio hospital zonal, que años después entregó a una sociedad sanitaria creada a tal efecto.

En 1902 se conformó en Campana (Buenos Aires) la “Cooperativa Cosmopolita de Consumo”, que luego tomó la denominación “la primera” Cooperativa de Consumo, Provisión de Electricidad y Servicios Anexos Limitada.

A esta entidad le siguieron el “Fondo Comunal” de Villa Domínguez 1904, y el mismo año se constituyó en Junín (Buenos Aires) la Cooperativa Agrícola mixta llamada

Liga Agrícola Ganadera Limitada siendo para el Dr. Dante Cracogna, la primera cooperativa agraria propiamente dicha.

En el mismo año 1904, se fundó en Tres Arroyos “La Previsión, Cooperativa de Seguros Agrícolas, Colonización y Crédito Limitada” que, como las anteriores, se constituyó en un baluarte para la economía de sus asociados. Esta cooperativa creó una chacra experimental triguera, la cual tuvo después que pasar en propiedad a la Provincia de Buenos Aires.

También en 1904, se funda otra cooperativa agraria “Fondo Comunal, Sociedad Cooperativa Limitada” en Colonia Clara, Villa Domínguez en la provincia de Entre Ríos, ésta, de alguna manera se constituyó en el eje del cooperativismo entrerriano, destacándose una participación activa de Miguel Sajaroff y de Isaac Kaplan.

Ese mismo año se crea la Liga Agrícola Ganadera en Junín, provincia de Buenos Aires, considerada en la bibliografía consultada y analizada, como la primera cooperativa agraria propiamente dicha, dedicada a la siembra, cosecha, acopio y comercialización de granos.

En 1905 se crea la primera Cooperativa Agrícola Algodonera Limitada de Colonia Margarita Belén, en la localidad homónima, en la provincia del Chaco, más adelante pasaría a llamarse “Cooperativa Agrícola Algodonera El Triunfo Limitada. Esta cooperativa estaba conformada en su mayoría por pequeños productores.

La Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito “El Hogar Obrero” se constituyó en la Capital Federal el 30 de julio de 1905, fundada por iniciativa del Dr. Juan B. Justo y con la valiosa colaboración del Dr. Nicolás Repetto y de otros 18 precursores, siendo la primera organizada como Cooperativa de Consumo y Vivienda “Unión entre Agricultores” de Urdinarrain (1908) y “Palmar Yatay” de Ubajay (1916), en la provincia de Entre Ríos y la “Mutual Agrícola” de Moisesville, Santa Fe (1908), principalmente como entidad crediticia y proveedora de insumos agropecuarios.

En el año 1910 se produjeron las primeras protestas agrarias, en reclamo de la estabilidad sobre la tierra. Sucedió en uno de los latifundios más grandes de la región pampeana, “Estancias y Colonias Trenel” que dieron origen a la “Liga Agraria de La Pampa”.

El 25 de junio de 1912 más de dos mil personas reunidas en una asamblea realizada en Alcorta, provincia de Santa Fe, declararon una huelga de productores por tiempo indeterminado, ante la falta de respuesta de los propietarios terratenientes o empresas colonizadoras a los requerimientos de los arrendatarios. Este movimiento que alcanzó

trascendencia nacional, condujo a la formación un mes después de la Federación Agraria Argentina (FAA), en una asamblea en la que participaron 115 delegados de otras localidades de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Los estatutos aprobados se referían, entre otros propósitos, a la difusión de la doctrina y las instituciones cooperativas la creación de cajas rurales y la constitución de instituciones bancarias cooperativas.

“Paralelamente a su lucha por objetivos de orden eminentemente gremial”, señala un documento de la institución (FAA, 1987), *“el desarrollo del cooperativismo fue para la Federación Agraria Argentina una de las principales metas y en ese sentido promovió la creación de cooperativas agrícolas, las que eran atendidas por la entidad a través de secciones específicas”*. De todos modos, la organización del cooperativismo no pudo hacer pie hasta bastante después de comienzos del siglo.

En 1913 se fundó en General Roca (Rio Negro) la primera Bodega Cooperativa. Ese mismo año surge la primera Cooperativa de Segundo Grado o Cooperativa de Cooperativas, como se las llamo inicialmente. La Confederación Entrerriana de Cooperativas (Entre Ríos) refundada en 1933 con el actual nombre de Federación Entrerriana de Cooperativas. Tres años más tarde en 1916 se funda la importante Cooperativa de Propietarios de Automóviles de Alquiler y Afines, acto que tuvo lugar en la Capital Federal.

En 1917, se constituyó la Cooperativa de Crédito “Ceres”, entre el personal del Ministerio de Agricultura de la Nación, cuyos fines principales, era extender el crédito y el auxilio mutuo entre aquel personal, se cumplieron en forma realmente eficiente hasta su lamentada desaparición.

En Zavalía (Provincia de San Fe se registró en 1918 bajo el nombre de Cooperativa de Lechería Limitada, la constitución de la primera Cooperativa de Tamberos.

En 1922 se creó la “Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central” y que funciona actualmente como “Asociación de Cooperativas Argentina” (ACA).

Esta asociación constituye la más antigua federación argentina de funcionamiento ininterrumpido. En un principio agrupó a varias cooperativas de las provincias de Córdoba y Santa Fe y luego fue extendiendo su zona de influencia a otras provincias.

Dos años más tarde se crea “Granjeros Unidos” de Rivera, Buenos Aires (1924) y “El Progreso” de Bernasconi, La Pampa, todas ellas creadas a partir de la acción difusora de un grupo de dirigentes comunitarios de las colonias judías entre los que se destacaron Miguel Sajaroff, Miguel Kipen y David Merener. Conocedores del sistema cooperativo

observado y practicado en Alemania desde sus épocas de estudiantes, llegaron al convencimiento de su necesaria introducción en las colonias desde dos vertientes ideológicas diferentes: 1º el idealismo Tolstoiano y 2º el socialismo. Dando muestras de una clara conciencia de su rol comunitario, interpretaron el sentir de sus paisanos, programaron con optimismo una solución a los problemas laborales del cambiante mundo rural y apostaron al cooperativismo como la única y eficaz herramienta de progreso material y moral, apuntando no solo a mejorar la calidad de vida sino también la cultura y la autoestima.

A partir de los años 1930 y 1940 el modelo de servicios públicos surgió adquiriendo gran relevancia, entre otras causas por la necesidad de cubrir zonas poco habitadas (rurales o urbanas) y porque el Estado en muchas ocasiones no contaba con los recursos suficientes para llegar hasta zonas inhóspitas o pequeñas con un programa de desarrollo.

En las décadas siguientes el movimiento cooperativo se fortaleció notablemente en respuesta a las necesidades de mejorar las condiciones de aprovisionamiento y comercialización. Durante el periodo de gobierno peronista de 1946 – 1955 se produjo un aumento importante del número de cooperativas. Posteriormente, desaparecieron muchas entidades y las nuevas que se crearon tuvieron una baja tasa de supervivencia. Desde 1995 se registra un nuevo crecimiento de entidades, el que se acentúa notablemente después del año 2003.

Cooperativas de segundo grado

Poco tiempo después que se constituyeran las cooperativas de primer grado, empezaron a unirse entre ellas formando cooperativas de segundo grado o federación de cooperativas.

Estas entidades proporcionan representación institucional, acceso a nuevas tecnologías, servicios de comercialización en mercados internos y de exportación, eliminando barreras y mejorando el posicionamiento a nuevos mercados, logística en puertos, asistencia técnica, asesoramiento especializado y servicios de auditoría externa.

En 1913 surge la primera de éstas, la “Confederación Entrerriana de Cooperativas”, refundada en 1930 con el actual nombre de Federación Entrerriana de Cooperativas. En 1922 surge en Rosario, Santa Fe, la “Asociación de Cooperativas Rurales de Zona Central” actualmente conocida como “Asociación de Cooperativas Argentinas” (ACA), y que debido a su gran trascendencia cambió su sede central a la Capital Federal en 1944. Esta se constituye en la más antigua federación argentina de funcionamiento ininterrumpido. En un

principio agrupó a varias cooperativas de las provincias de Córdoba y Santa Fe, extendiendo luego su radio de acción.

Esta fue el puntapié inicial para muchas integraciones que surgieron posteriormente, como la “Fraternidad Agraria Cooperativa de Cooperativas”; “Unión de Cooperativas Limitada. San Carlos”, Esperanza, Santa Fe; en 1938 surge “SANCOR” en Sunchales, Santa Fe, empezando con una fábrica de manteca en 1940.

Aparece también la “Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras Limitada.” (UCAL) y como complemento de la actividad gremial la FAA da origen a la “Federación Argentina de Cooperativas Agrarias” (FACA), con sede en Rosario, Santa Fe. En 1950 se funda la “Asociación de Cooperativas Agrarias Ltda.” (ADCA) impulsada por la “vuelta al campo” pregonada por el gobierno nacional en ese momento. Durante el gobierno de J. D. Perón, las cooperativas tuvieron una época de gran auge, ya que se formaron 118 cooperativas, a diferencia de la década siguiente en que solo hubo 18 incorporaciones.

En 1985 se empiezan a organizar las cooperativas a una experiencia inédita en la zona central comprendida por los dos departamentos Simoca y Monteros de Tucumán, comienza a perfilarse en los hechos una federación de cooperativas, así el 27 de abril de 1986, se constituye la “Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán”, Federación de 11 Cooperativas, 10 de ellas comercializadoras de caña y 1 productora directa.

Tras intensas negociaciones el gobierno aceptó formar parte de la sociedad Ñuñorco SAPEM (Sociedad con Participación Estatal Mayoritaria), integrando el 60% del capital de la sociedad, los cañeros cooperativizados se comprometieron mediante aportes anuales, en 4 años, a integrar el 38% del capital y los trabajadores del Ingenio el 2%, para arrendar por 2 años el Ingenio Ñuñorco.

En el cuadro 15 se puede observar las once cooperativas cañeras que integraban La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán – Federación de Cooperativas Cañeras, con un total de más de 2500 asociados.

Cuadro 15. Cooperativas cañeras y su ubicación de la Liga de Cooperativas

N°	Cooperativa	Ubicación
01	San Gabriel	Famailla
02	Don Pedro	Simoca
03	San Andrés	Cruz Alta
04	Ibatin	Monteros
05	Anita El Cortaderal	Cruz Alta
06	Coodemont	Monteros
07	CA.RI.CHI.	Concepción
08	Campo de Herrera	Bella Vista
09	Amberes	Villa Quinteros
10	Santa Rosa	Monteros
11	El Ceibal	Lules

Fuente: Cusumano C. (2017)

Cooperativas de tercer grado

A partir de las décadas siguientes el sector cooperativo se consolidó y expandió como una forma diferente de organización, más solidaria y equitativa, ocupando un lugar prestigioso en el desarrollo de nuestro país. Surgieron las cooperativas de tercer grado.

Así en el año 1953 se crea el Consejo Intercooperativo Agrario de Coordinación y Arbitraje, el cual resultó ser el antecedente directo de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Ltda. (CONINAGRO). Por medio del decreto del gobierno nacional Nro. 9.358 del mismo año, se reconoció al Consejo Directivo Central y se creó la Comisión Consultiva de Cooperativas Agropecuarias con el objeto de mantener contacto con el gobierno respecto a temas vinculados con las cooperativas de producción agropecuaria. Este Consejo fue el que convocó a la Asamblea Constitutiva de CONINAGRO el 18 de septiembre de 1956.

En este modelo organizacional, debemos tener presente que el vigor viene desde la base y que los distintos niveles de organización e integración deben tener equilibrio y además garantizar una distribución equitativa de los excedentes, contribuyendo a un desarrollo equilibrado en todas las regiones y pueblos del país.

3.10 Las cooperativas agropecuarias

“Una política con sentido social no ignora la relación beneficios/costos de las empresas, pero privilegia la relación beneficios sociales/costos sociales” (Horacio Giberti, Presidente del INTA entre los años 1958/61 y Secretario de Agricultura y Ganadería entre los años 1973/74.)

En Argentina, las cooperativas agrarias, nacieron en la Pampa Húmeda, en reemplazo del almacén de ramos generales y del acopiador, los cuales explotaban a los productores. En razón de ello, las cooperativas agrarias nacen como cooperativas de objeto múltiple (multifuncionales), sirviendo para comercialización de la producción, acondicionamiento o transformación, consumo, provisiona. El ente regulador de cooperativas ha distinguido dentro de las cooperativas de comercialización y transformación agropecuaria, a las cerealeras, aldoneras, ganaderas, hortícolas, tamberas, vitivinícolas, yerbateras, azucareras y tabacaleras.

Las cooperativas agropecuarias se definen como “aquellas que, organizadas por productores agropecuarios tienen la finalidad de abaratar costos, lograr una mejor inserción en el mercado, compartir la asistencia técnica y profesional, comercializar en conjunto, iniciar procesos de transformación de la producción primaria incorporándole valor agregado. Concibiendo al cooperativismo como un valioso instrumento para el desarrollo y perfeccionamiento humano (Formento, 2005).

Otra definición, por parte de Cuesta (2000) que son 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 al acondicionamiento, por ejemplo, clasificación, embalaje o embolsado, encajonado, a los que se les suelen entregar procesos de industrialización a fin de incrementar el valor de los productos entregados por los asociados para ser vendidos a través de las cooperativas.

Dentro del sector agropecuario estas cooperativas son el mecanismo de representación (económica y política) de los pequeños y medianos productores, que ante la relativa reducida de los volúmenes que producen por su escala de explotación tienen un menor poder de negociación frente a los intermediarios, proveedores, industriales (Mateo, 2005).

3.10.1 Las cooperativas agropecuarias de la Argentina

El 30 de junio de 1950 la Dirección Nacional de Cooperativas ya registraba 1413 cooperativas radicadas en el país, las cuales reunían 703.000 cooperadores, siendo Buenos

Aires la localidad con mayor número de sociedades y de socios (374 y 239.000, respectivamente), seguida por Santa Fe, Córdoba, Capital Federal y Entre Ríos.

Asimismo, el cooperativismo bonaerense registró la mayor cantidad de entidades agrícolas 172, superando ampliamente a Santa Fe 61, Córdoba y Entre Ríos 38. Antes de 1946 sólo un 3,5% de la producción cerealera del país se comercializaba por intermedio de las cooperativas agrícolas. En el año 1953 el 55 % de la producción total se llegó a comercializar a través de estas entidades. En la actualidad existen más de dos mil cooperativas agropecuarias de primer grado, adheridas a más de una docena de federaciones de segundo grado. La representación gremial del sector agropecuario solidario está a cargo de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO).

Según datos del INAES (Instituto Nacional de Economía Social y Asociativismo) en el año 2008, había en la Argentina 798 cooperativas agropecuarias, que representaban el 9,1% del total de cooperativas de Argentina. Los productores asociados eran 112.000.

A fines de 2010, el INAES registraba 1606 cooperativas agropecuarias activas, de las cuales el 50% se encontraba en condición de regular – haber presentado al menos un balance en los años 2007 – 2008 – 2009. De dicho total de cooperativas activas, 966 se habían creado en la década 2001 – 2010, aunque solo el 38% de esas estaba en condición de regular. La mayor cantidad de cooperativas en esa década fue constituida en la provincia de Misiones, Buenos Aires, Santiago del Estero, Tucumán y San Juan.

El dato del número de asociados a las cooperativas agropecuarias varía según la fuente y unidad de análisis censal. Para el Censo del INAES en 2006, 122.710 asociados “habían tomado servicio de la cooperativa”. Según el Censo Nacional Agropecuario 2002, 44.601 productores estaban asociados a cooperativas. Esta divergencia se puede atribuir a razones de cobertura y metodología de ambos censos, pero refleja la necesidad de avanzar hacia bases de datos específicas y especializadas.

Aproximadamente el 50% de las cooperativas agropecuarias se encuentran ubicadas en la Pampa Húmeda, incluyendo mayoritariamente las granarias, donde la soja representa su operatoria principal, con el 53% de las toneladas comercializadas y procesadas.

Le siguen en operatoria las cooperativas tamberas y de la industria láctea, con un valor exportador de 160 millones de dólares (2010) cifra que ubica a la Cooperativa SANCOR en el primer lugar en el ranking como exportador de productos lácteos.

Según el CNA 2002, las cooperativas son la principal forma organizativa de los productores agropecuarios. La mayor parte de los asociados a cooperativas, el 79%

pertenecen a las explotaciones agropecuarias familiares, y en particular a los tipos de productores más pequeños.

Las principales actividades desarrolladas por las cooperativas agropecuarias son dos: la comercialización y la elaboración de productos agropecuarios, en proporciones del 60% y del 40%, respectivamente, del total de entidades.

La participación cooperativa en el valor de la producción del comercio de productos agropecuarios era, en 2003, del orden del 12%. En los productos agrícolas (principalmente, granos) subía al 24%. Las cooperativas tenían en 2010 una capacidad de acopio de granos de 11,7 millones de toneladas, un 22% del total nacional.

Como conclusión las cooperativas en la República Argentina aparecen distribuidas, con una fuerte densidad en la región pampeana y una presencia significativa en el NEA, NOA y Cuyo. Las mismas forman parte del sector agropecuario, a través de la producción y comercialización de una amplia variedad de productos y de la provisión de servicios integrados a sus cadenas productivas.

Otro indicador económico relevante de la economía solidaria es que el 9% del total de las cooperativas del país son agropecuarias, pero facturan el 53% del total cooperativo.

Entre los factores que han favorecido el desarrollo del cooperativismo en Argentina podemos mencionar los siguientes.

1. Numerosa masa de inmigrantes europeos a fines del siglo XIX, que implicó un asentamiento del modelo en las raíces organizacionales del aparato económico del país.
2. Contemplación legal de un Fondo para la educación, capacitación y promoción de cooperativas, cuya financiación por parte del Estado, como por las mismas organizaciones, fomentando la promoción del modelo, con especial énfasis en el segmento escolar.
3. La ley contempla que las mismas cooperativas lleven a cabo emprendimientos conjuntos, condicionado a su objeto social, con entes de otro carácter jurídico y por otro lado promover asociaciones con el Estado.
4. Articulación con el Estado y otras entidades públicas y privadas en promoción del sector cooperativo. Se destaca el apoyo institucional técnico provisto por el INTA.
5. Exenciones tributarias apropiadas.
6. Constituye una Política de Estado desde el año 2003, la asociatividad se ha tornado el eje de las políticas públicas pro empleo.

3.10.2 Distribución geográfica de las cooperativas en la Argentina

En el cuadro 16 se puede apreciar la distribución de las cooperativas por provincias. Estas están presentes en toda la geografía argentina, pero solo cinco de ellas concentran el 64,65% del total: Buenos Aires 32,66%, Ciudad Autónoma de Buenos Aires 12,87%, Córdoba 6,65%, Santa Fe 6,47% y Tucumán 6,01%.

Cuadro16. Distribución de las cooperativas por provincia

PROVINCIA	CANTIDAD
BUENOS AIRES	6022
CAPITAL FEDERAL	2373
CATAMARCA	190
CORDOBA	1226
CORRIENTES	315
CHACO	624
CHUBUT	181
ENTRE RIOS	494
FORMOSA	120
JUJUY	818
LA PAMPA	79
LA RIOJA	183
MENDOZA	361
MISIONES	742
NEUQUEN	271
RIO NEGRO	380
SALTA	487
SAN JUAN	386
SAN LUIS	73
SANTA CRUZ	306
SANTA FE	1904
SANTIAGO DEL ESTERO	446
TIERRA DEL FUEGO	62
TUCUMAN	1108
TOTAL	19151

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INAES (2012)

3.10.3 Evolución de la cantidad de cooperativas

Lo que se desprende del cuadro 17 es que a partir de la década del 40 y 50 se inicia un registro más formal de las entidades cooperativas, remarcando que es a partir de los años 90 el crecimiento fue más normal, destacándose el mayor aumento en la década del 2000.

Cuadro17. Cooperativas por fecha de inicio

AÑO	CANTIDAD
1900 – 1910	3
1911 – 1920	9
1921 – 1930	16
1931 – 1940	90
1941 – 1950	220
1951 - 1960	324
1961 – 1970	393
1971 – 1980	354
1981 – 1990	455
1991 – 2000	1327
2001 - 2006	6938

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INAES (2012)

3.10.4 Cooperativas por sector de actividad económica

En el cuadro 18 se presenta la proporción de cooperativas en función de la actividad económica que desarrolla y el sector al que pertenecen, destacando que las cooperativas de servicios eléctricos representan un 35,1%, agropecuario 25,9% y las de crédito y ayuda económica un 14,7%

Cuadro18. Cooperativa por sector de actividad económica

COOPERATIVA	PORCENTAJE
Educación	6,60
Salud	2,50
Crédito y ayuda económica	14,70
Turismo y hotelería	0,80
Vivienda	14,40
Servicios públicos	35,10
Agropecuaria	25,50

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INAES (2012)

3.11 Las cooperativas y los pequeños productores agropecuarios

Según, Obschatko (2011) la política agropecuaria nacional del año 2013, ha prestado particular atención a la situación de pequeños productores y agricultores familiares y la promoción del asociativismo, fortaleciendo programas anteriores y creando nuevos. Como resultado, se formó un gran número de asociaciones de productores agropecuarios. Sin embargo, es reducida la proporción de las mismas que adoptaron la forma jurídica de cooperativas.

Las limitaciones de los pequeños productores para lograr experiencias sostenibles de organización cooperativa pueden sintetizarse en: falta de recursos para la producción primaria, bajos ingresos familiares, falta de modelos de gestión asociada de la producción, economía informal, pesada carga administrativa, falta de un plan de negocios, no integración en entidades de grado superior, falta de capacitación y gestión (Cusumano, 2015).

3.12 Cooperativismo y gremialismo en Tucumán

El gremialismo de la Federación Agraria Argentina, desde el Movimiento de Alcorta (1991) en adelante, fue quien impulsó los principios de la solidaridad y de la ayuda mutua, y fueron estos mismos dirigentes los que ayudaron a crear y desarrollar el Movimiento Agropecuario Argentino en sus distintos niveles.

Tan consustanciado estaba lo gremial con la cooperativa que no se conocía un dirigente cooperativo que no fuera gremialista.

En Tucumán esa línea histórica del gremialismo agrario se manifestó en la Unión Cañeros Independientes de Tucumán (UCIT). Fueron sus dirigentes los que impulsaron la creación de cooperativas como alternativa a la gran crisis de la década del 60 y fueron también, en 1985, quienes lograron que esas cooperativas, nucleadas en organizaciones de segundo grado, se convirtieran en comercializadoras de los azúcares que, por el sistema de maquila, le corresponde a los cañeros.

A pesar de que, a partir de entonces, el cooperativismo en el sector cañero crece pujantemente, los cañeros son conscientes que su accionar es limitado jurídica y económicamente, lo que traba a las cooperativas en su posibilidad transformadora de una realidad; realidad que las condiciona y que es adversa a los intereses del sector que representan.

Las cooperativas cañeras que, a partir de la Maquila, alcanzaron un peso importante dentro de la actividad, deben ser conscientes que hoy no sirve de nada hacer un “buen negocio” en la próxima cosecha, si no se toma las decisiones que atiendan a los intereses genuinos del sector cañero.

Estas decisiones deben estar orientadas a buscar seguridad y a consolidar los proyectos de llegar a la propiedad del ingenio, poniendo en el manejo de las fábricas a los cañeros organizados en cooperativas, como única garantía de estabilidad y permanencia de los pequeños y medianos productores fundamentalmente. De no ser así se puede estar

consolidando el manejo monopólico de la actividad en manos de pocos industriales pasando a ser de este modo la Maquila una ficción.

3.13 El Cooperativismo en Tucumán

Desde mediados del año 1960, los pequeños productores cañeros comenzaron a unirse en cooperativas que fueron constituyéndose como agentes articuladores entre los productores cañeros y los industriales (Riveiro, 1994).

Ante las diversas crisis que han afrontado los productores agropecuarios de la provincia, algunos encontraron en la organización cooperativa una herramienta que les permitió lograr cambios en pos de la defensa de sus actividades, como así también mejoras en sus posiciones laborales y sociales.

Pero el cooperativismo no es fácil de concretarse, pues existen innumerables variables que influyen en su consolidación, que van desde los aspectos económicos hasta los parámetros culturales y sociales de sus socios.

Los pequeños productores cañeros han utilizado el cooperativismo para afrontar su condición de marginalidad en los mercados frente a las desventajas provenientes de la escasez de tierra y capital, las que no le permitían competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas.

Las cooperativas cañeras nacen por la necesidad que tuvieron los productores de superar diferentes situaciones y que fueron capaces de enfrentar las crisis y transformar, por medio de la unión, la relación de subordinación y permanecer en la actividad productiva, a la vez que aumentar su poder de negociación en el mercado con los ingenios azucareros.

La mayoría de los pequeños y medianos productores están asociados a cooperativas, por medio de las cuales comercializan su producción, por lo general con los ingenios más cercanos. Estas instituciones también proveen de algunos insumos, principalmente fertilizantes y herbicidas. Además, cuentan con servicios de cosecha y transporte a sus asociados (Cusumano, 2015).

Para el sector específicamente cañero, el cooperativismo se ha convertido en una herramienta esencial, casi imprescindible, para que el productor pueda permanecer en la cadena productiva de la caña de azúcar y su transformación.

Por otro lado, el cooperativismo cañero tuvo hasta el presente un rol importante en la defensa de los intereses del asociado, reflejado en una mejor contratación de la materia

prima, el peso exacto en sus propias balanzas, la provisión de insumos y servicios (cultivo y cosecha).

En Tucumán, según registros del IPACyM (Instituto Provincial de Acción Cooperativa y Mutual) se encuentran conformadas 22 cooperativas cañeras (cuadro 19). Dentro del cuadro las que se encuentran referenciadas con círculos de color y resaltadas con negrita, son las que se seleccionaron como objeto de estudio de la Tesis.

Cuadro 19. Las cooperativas de la provincia de Tucumán

Cooperativa	Departamento	Año de conformación	Nº de socio	Tipo de cooperativa
Los Barrientos Ltda.	Rio Chico	2006	170	Comercialización y Servicios
Cañeros Unidos	J.B. Alberdi	1984	18	Comercialización y Producción
Cooperagro del Tucumán Ltda.	J.B. Alberdi	2011	30	Comercialización y Producción
Agropecuaria Alto Verde	Chicligasta	2006	25	Comercialización y Producción
Don Pepe Ltda.	Chicligasta	2010	25	Comercialización
Agropecuaria La Favorita	Cruz Alta	2006	53	Comercialización y Producción
Campo de Herrera	Famailla	1967	120	Trabajo
Agropecuaria Famailla	Famailla	1967	13	Comercialización y Servicios
Agropecuaria 20 de Junio	Leales	1999	22	Comercialización y Producción
Villa de Leales Ltda.	Leales	1967	40	Comercialización
Entre Ríos Leales	Leales	1966	40	Comercialización
Orán del Tucumán	Leales	2011	18	Comercialización
Productores Unidos de Mancopa	Leales	2008	28	Comercialización y Servicios
La Esperanza del Cortaderal Ltda.	Leales	2008	34	Comercialización y Servicios
Ibatin Ltda. ●	Monteros	1986	490	Comercialización y Servicios
Productores Agrarios de Simoca	Simoca	1954	60	Comercialización
San Antonio La Tuna Ltda. ○	Simoca	1995	15	Comercialización y Servicios
Los Nacientes	Simoca	2011	27	Comercialización
Agropecuaria Atahona ●	Simoca	2010	79	Comercialización y Producción
Las Maravillas Ltda. ●	Monteros	2000	162	Comercialización y Producción
Don Pedro Ltda.	Simoca	1964	226	Comercialización
CAL 306	Leales	2009	12	Comercialización

Fuente: UNSAM – PROSAP (2015)

CAPITULO 4: Las cooperativas y el desarrollo territorial

4.1 Introducción

Arizpe (1998) señala que la teoría y la política del desarrollo deben incorporar los conceptos de cooperación, confianza, etnicidad, identidad, comunidad y amistad; pues estos elementos constituyen el tejido social en que se basa la política y la economía.

Según, Gertler (2001) las cooperativas normalmente integran múltiples objetivos económicos, sociales y ecológico. Ellas 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.

Por otro lado, ayudan a estabilizar las economías regionales y proveen un clima favorable para hacer otras inversiones. Además, 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.

En tal sentido, las organizaciones cooperativas tienen un papel fundamental en los procesos de desarrollo local. Siguiendo con el razonamiento de Da Silva y Salanek (2009) las cooperativas actúan en regiones delimitadas y crean un fuerte vínculo con la comunidad local en el territorio y en donde sus contribuciones con el desarrollo local son oriundas de la propia cultura e ideología de las cooperativas, puesto que esas organizaciones se forman con el aporte de la gente que busca en la cooperación solidaria y conjunta a través de la participación obtener mejores resultados para su actividad individual.

De todo lo arriba expuesto, se puede inferir que para que los procesos de desarrollo local, regional o territorial fluyan en una localidad o región, es necesario la presencia de relaciones de confianza y de cooperación de todos los actores involucrados en forma directa o indirecta, con la finalidad de permitir el logro de objetivos comunes, en donde estos elementos convergen y por otro lado fortalecen el concepto de capital social, que en este caso son las cooperativas cañeras de Tucumán (Cusumano, 2017).

Según, Fukuyama (1995), el capital social es constituido por las normas y valores compartidos que promueven la confianza y la cooperación social y constituye una forma utilitaria de ponderar la relevancia del factor cultural en el proceso de desarrollo.

Gertler (2001) sintetiza los conceptos sobre las cooperativas y el desarrollo:

- Las cooperativas normalmente integran múltiples objetivos económicos, sociales y ecológicos.
- 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.
- Ayudan a estabilizar las economías regionales y proveen un clima favorable para hacer otras inversiones.
- 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.
- 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.

Por otro lado, Putnam (1993) lo relaciona con las características de la organización social, tales como la confianza, las normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de las acciones coordinadas para el desarrollo de una comunidad o región.

Por su parte, las cooperativas, especialmente las de trabajo asociado, favorecen el desarrollo local al ser asociaciones que se encuentran particularmente ligadas al territorio, ya que están vinculadas directamente a las personas que las integran y estas lo están al territorio García Gutiérrez, citado por Cuñat y Coll (2007). Es decir, que existe un alto grado de pertinencia entre los emprendedores (socios) de las cooperativas al tejido local. En tal sentido, las cooperativas estimulan y aglutinan las potencialidades personales, coordinando además recursos que, colectiva más que individualmente, contribuyen a generar bienestar en su entorno (Cuñat y Coll 2007).

Por otro lado, Coque (2005) manifiesta que generalmente las cooperativas son agentes de desarrollo local, porque: se identifican y pertenecen al tejido local de los entornos donde surgen; promueven que sus socios participen y que tiendan a integrarse en redes en el territorio. Es necesario destacar que uno de los principales desafíos que se plantea para estas organizaciones es contribuir de manera sostenida a los procesos de

desarrollo local, a través de la realización de actividades que transformen los factores productivos del territorio en la búsqueda del bienestar social.

Como expone, Romero (2002) es necesario determinar cuáles son los sectores sociales capaces de dirigir el desarrollo endógeno y buscar algunas formas de articulación entre los sectores socialmente existentes y los proyectos de acción que se pueden realizar. Exigencias de reestructuración productiva y adaptación institucional, concertación estratégica de actores y creación de un entorno innovador, precisan ser comprendidos en su mutua significación.

4.2 Cooperativismo: Una vía para el Desarrollo Rural Territorial

Según el premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus “una empresa social es un negocio auto – sostenible que aborda un objetivo social dentro de las normas del mercado actual”.

Se puede inferir que las cooperativas agropecuarias aportan sustancialmente al modelo de Desarrollo Rural Territorial. Elementos básicos del cooperativismo como son el fortalecimiento organizacional, principio de la educación cooperativista, la dinamización de la economía local, cooperativas como empresas sociales, la cohesión social, participación ciudadana y democracia son condiciones *sine quanon* del modelo de desarrollo territorial rural.

Según Diaz (2010), unos de los principios del cooperativismo es “educación, formación e información” en donde se plasma que los socios son el centro de la actividad empresarial y son quienes tienen la misión de llevar a cabo el desarrollo de su territorio.

Por otro lado, los socios que integran las cooperativas cuentan con mayores habilidades para desarrollar sus potencialidades tanto personales como comunitarias y que son ellos los que hacen a sus organizaciones, pero también son las organizaciones las que hacen evolucionar a sus socios (Cusumano, 2017).

4.3 Las cooperativas como agentes del desarrollo territorial

Las cooperativas aprovechan los recursos autóctonos disponibles y que los beneficios que se obtienen se invierten de vuelta en los lugares de origen y promover la cohesión regional, tanto por su faceta empresarial, como por su contribución a una mejor integración y cohesión social.

La potencialidad de las sociedades cooperativas como agentes de desarrollo territorial radica por una parte en la participación y compromiso de los actores en todos los flujos que acontecen en la empresa, y por otra en la aplicación de los principios cooperativos.

De acuerdo a Valor Salas (2002) las cooperativas son consideradas motores del desarrollo de acuerdo a tres puntos de vista diferentes (cuadro 20).

Cuadro 20. Puntos de vista de la cooperativa en el desarrollo territorial

Punto de vista social	Esto tiene que ver que se quiere mantener a la población en una localidad determinada con la finalidad de alcanzar los objetivos económicos y sociales
Punto de vista político administrativo	Por la aplicación de políticas de desarrollo rural, en la mayoría de los casos por la intervención del gobierno. Esto tiene que ver con que las cooperativas son consideradas como uno de los principales eslabones de la cadena entre los pequeños y medianos productores con los mercados. Como por ejemplo las cooperativas cañeras del área de estudio con los ingenios azucareros y las comercializadoras.
Punto de vista económico	Las cooperativas generan producción de valor agregado en origen (VAO), los socios producen la materia prima que es la caña de azúcar la que es transformada en miel de caña, licores y postres.

Fuente: Valor Salas (2002)

Siguiendo con el razonamiento de este mismo autor, se puede afirmar que se distinguen tres características básicas en las cooperativas agropecuarias que les permite cumplir con el rol de promotores del desarrollo rural y territorial.

La primera característica tiene que ver con la participación activa de sus asociados en un marco democrático, estas son sociedades donde los productores participan en forma permanente en lo que tienen que ver con las actividades financieras – productivas y en la toma de decisiones de la organización hacia adentro y afuera.

Lo socios tienen que cumplir un rol protagónico y fundamental en fijar, analizar y controlar los objetivos de la cooperativa. Con esto se logra que la organización tenga un rol importante en un marco de democratización económica y social que esto es considerado como un valor fundamental para conseguir el desarrollo local y territorial.

Una segunda característica es que las cooperativas son consideradas organizaciones territoriales, esto hace mención, a que se encuentran ancladas en forma sólida en el entorno social donde desarrollan sus actividades productivas y sociales con un fuerte sentido de pertenencia, tomando parte como un rol protagónico con el desarrollo económico, social y cultural del entorno. Se puede afirmar además que no existen cooperativas, sino que existen productores asociados que le dan sentido a las mismas.

Una tercera característica, tal vez sea, la que cobra más fuerza y protagonismo en donde las cooperativas tienen sus bases en condiciones y criterios de eficiencia empresarial, en donde no basta con tener una fuerte participación de los socios ni un arraigo local, sino que es necesario y fundamental lograr los objetivos económicos propuestos como la reducción de los costos de producción y el aumento de los ingresos para los socios y sus familias mejorando las condiciones de vida.

Una primera razón es que las cooperativas tengan que cumplir un rol importante en la reducción de los costos como los de transacción. Estos costos se consideran un factor clave para la competitividad de las cooperativas, que hace alusión a la eliminación de intermediarios entre la producción y la comercialización. Esto se da en las cooperativas cañeras en las que los socios producen en forma individual la materia prima en sus predios y la cooperativa se encarga de comercializar en forma conjunta los azúcares de los socios que le entregan el ingenio, consiguiendo un precio mayor al mercado por el volumen ofrecido (Cusumano, 2010).

En definitiva, las cooperativas se consideran parte de la ruralidad, conformando un espacio donde los productores participan en forma voluntaria y organizada para intentar solucionar los problemas cotidianos, buscando y promoviendo canales de participación que les permitan funcionar como motores del desarrollo rural y territorial haciendo foco en sus tres premisas básicas:

- 1 Solucionar las fallas de mercado.
- 2 Aumentar la participación de los asociados en beneficio de la cadena de valor.
- 3 Mejorar la productividad del trabajo y el ingreso de la familia.

4.4 Las cooperativas y su acción en el territorio: visiones de diferentes autores

Según García Gutiérrez (1988) manifiesta que, con la aplicación del principio de democracia, se logra la democratización de las relaciones económicas y la participación de los diferentes actores en la resolución de los problemas locales de la región.

Los socios de las cooperativas son los principales beneficiarios de su actividad y que también es un estímulo de relaciones de tipo comunitario, lo que se concreta en el denominado principio de interés por la comunidad (Vuoto, 2000).

El surgimiento de las organizaciones privadas que llevan a cabo acciones de desarrollo local, representan una ventaja económica para las autoridades locales, y el desarrollo cooperativo es una forma de dicho desarrollo (Prévost, 1996).

Las cooperativas favorecen un espacio de participación de toda la población que se encuentra inserta en la zona para llevar a cabo el desarrollo económico y social (Organización Internacional del Trabajo 2002).

El modelo cooperativo es un factor estratégico para el desarrollo local ya que ofrece una base racional para el desarrollo económico y social en un marco participativo de todos los socios.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha reconocido el papel importante de las cooperativas para promover y lograr el desarrollo social y económico de los pueblos en un contexto cada vez más globalizado, competitivo y necesitado de valores.

Las cooperativas son parte de la ruralidad entendida ésta como la dimensión social de un determinado territorio, las cuales constituyen ámbitos abiertos y democráticos, donde los productores referencian sus reclamos y tienen la posibilidad de participar en forma colectiva de la solución a sus problemas que pueden exceder lo agropecuario, infraestructura, educación, salud, medio ambiente, vinculo urbano rural (Obschatko, 2011).

Por otro lado, la capacidad de desarrollar este rol por parte de la cooperativa dependerá de la solidez de sus relaciones y acuerdos con el municipio, los sindicatos, instituciones de extensión y transferencia de la tecnología, organizaciones políticas, como así también de la visión que la comunidad tenga de la cooperativa (en función de su historia y presente) y del liderazgo sobre sus propios socios.

4.5 Experiencias de distintos países sobre el aporte de las cooperativas al desarrollo rural territorial

En lo que respecta al valor agregado, Pardal (2005) hace mención de las cooperativas hortícolas de los pueblos de Armería en España, que fomentaron la clasificación, el envase y la comercialización de sus productos, evitando de esta manera enviar la producción para que sea procesada en Murcia, Valencia o Paris. El accionar de estas cooperativas generó un aumento en el empleo directo e indirecto al fomentar también otros sectores vinculados al transporte y laboratorios de investigación.

Otro caso es de CUMA (Cooperativa de utilización de maquinarias agrícola) ubicada en Francia en la utilización de las maquinarias agrícolas, que fueron unos de los principales aportes de las cooperativas de los países desarrollados para el fomento de la producción agraria.

Panzoni (1958) menciona que, una cooperativa lechera que incorporó reproductores y gracias a la inseminación artificial tuvo un aumento en la calidad y productividad de los establecimientos lecheros. También esta cooperativa realiza importantes aportes en la

ampliación de los conocimientos tecnológicos como así también en la comercialización y distribución de los productos.

En nuestro país podemos mencionar las cooperativas lecheras que integran SANCOR que incorporaron tecnología en la producción de pasturas, reproductores y mejoraron los métodos de higienización y pasteurización de la leche. Estas innovaciones tecnológicas permitieron que los pequeños y medianos productores, pertenecientes a esas cooperativas lecheras aumenten su producción y el nivel de ingresos llegando a cubrir las necesidades del mercado interno y de exportación (Cusumano, 2015).

Por otro lado, Dávila (2003) hace referencia a las cooperativas y al sistema agroalimentario en América Latina con tres ejemplos bien marcados:

1. CECOSOLA que es una cooperativa de segundo grado creada en 1967 y ubicada en Venezuela. Su actividad principal se basa en la organización de las Ferias de Consumo Familiar (FCF). Estas ferias permiten la comercialización de todo tipo de productos que provienen en un 60% de las cooperativas. Participan 38 asociaciones comunitarias de consumidores, 19 cooperativas de producción agrícola y 8 pequeñas empresas de transformación. Una de sus ventajas está dada por el pacto de los precios a partir de los costos de producción, lo que permite un manejo transparente y racional entre la oferta y la demanda.

2. FURNOSAL Fundación de Organizaciones de Salinas en Ecuador, es una propuesta de desarrollo rural creada en 1988 que impulsó la creación de alternativas no tradicionales para el agro. Puso énfasis en el mejor aprovechamiento de la diversidad de sus zonas geográficas, adopción de un paquete tecnológico y desarrolló un programa de capacitación para sus asociados.

Trabajó además en la diversificación económica (agropecuaria, forestal e industrial) y el mejoramiento del nivel de vida de sus socios. FURNOSAL se basa en la coordinación y administración técnica y financiera de 15 cooperativas dedicadas a la producción de bienes agroindustriales. Con gestión, capacitación y la incorporación de tecnología lograron abrir la exportación a mercados de Estados Unidos, Italia y Alemania permitiendo mejorar la calidad de vida de los habitantes, aumentando los niveles de escolaridad, cambios en los hábitos alimenticios y reducción de los índices de mortalidad en la región.

3. MCCH Maquila Comercializando Como Hermanos, que es un conjunto de organizaciones cuyo principal objetivo es la unión de los intereses entre el campo y la ciudad. Esta asociación surgió en 1985 en Quito Sur, y su principal objetivo fue garantizar

el abastecimiento de los alimentos de primera necesidad a un precio justo, permitiendo de esta manera la comercialización directa entre los productores y los consumidores. Comercializa además el producto principal que es el cacao a mercados de Europa, Estados Unidos y Canadá. En la actualidad las actividades realizadas por estas organizaciones permiten abastecer de productos alimenticios básicos a un total de 260.000 personas en Quito y aseguran a más de 7.000 productores la venta de productos agrícolas a mejor precio, basándose en tres acciones básicas: 1) la compra de productos directamente a los productores, 2) la venta de los productos en tiendas comunitarias y mercados y 3) la inserción de la mujer en la comercialización principalmente en productos artesanales.

Con respecto a las cooperativas que tienen relación con los mercados mundiales se mencionan las siguientes:

MCC Mondragón Corporación Cooperativa: que está conformada por un grupo empresarial cooperativo español compuesta por más de 150 organizaciones cooperativas. Las mismas se estructuran en tres sectores principales: 1) Financiero encabezada por la Caja Laboral Industrial, cuya cooperativa fue ULCOR, 2) sector de distribución liderado por Eroski, 3) en relación a sus ventas y por el número de trabajadores es la primera corporación del País Vasco y la octava en España.

Otra es la Federación Agrícola de Asociaciones Cooperativas, que es una Corporación Japonesa formada en 1972, compuesta por la unión de 1.173 cooperativas agrarias. Su principal objetivo es la compra y distribución de productos y equipos para el sector agrícola y la comercialización de la producción de unos 3 millones de campesinos japoneses. Para el año 2005 reportó ventas por un total de 63.400 millones de dólares.

Coopersucar: Cooperativa integrada de productores de caña de azúcar, cuenta con 48 unidades productoras socias, que pertenecen a 26 grupos económicos. Es la comercializadora de azúcar y etanol más grande de Brasil, fue creada en 1959. Tiene una participación de aproximadamente el 18% del mercado, brindando a sus socios garantías en la comercialización integral y de largo plazo de toda la producción.

NCF, Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas: es un grupo coreano proveedor de productos agrícolas a los agricultores especialmente a los pequeños. Acompaña a sus socios desde la producción hasta la comercialización de los productos, brinda ayuda en la gestión de la información y ofrece créditos en condiciones favorables para la adquisición de nuevas tecnologías.

Credit Agricole Group: Cooperativa francesa que se dedica al otorgamiento de créditos y está conformada por varios grupos de bancos. Esta organización destina

alrededor del 80% de sus créditos a la producción agrícola y permite brindar servicios de créditos a más de 16 millones de clientes. Está compuesta por 53 cajas cooperativas regionales y 2.769 cajas locales.

En Brasil está la cooperativa Cocamar localizada en el municipio de Maringá (estado de Paraná) se posiciona por ventas superiores a los 270 millones de dólares en el año 2002. Esta cooperativa está presente en numerosas actividades agroindustriales desde la fabricación de hilo de seda y algodón, hasta la producción de zumos de fruta, pasando por la elaboración de aceites, café y otros productos destinados al abastecimiento del mercado interno y externo.

4.5.1 Las cooperativas cañeras de Tucumán

Las cooperativas cañeras insertas en el área de estudio, son claves para realizar aportes en lo que respecta al desarrollo territorial porque se convierten en un buen mecanismo de representación económica y en muchos casos política para los pequeños y medianos productores, que actúan como catalizadores en convertirse en los verdaderos protagonistas en el desarrollo de su comunidad en donde actúan (Cusumano, 2017).

Por otro lado, las cooperativas cañeras constituyen un agente fundamental para el desarrollo territorial por las siguientes características:

1. Contribuyen al desarrollo de los territorios porque son referentes teniendo una relación estrecha con todos los actores y por sus implicancias directas e indirectas en cuestiones económicas, sociales, productivas, ambientales y la forma de vida de la población toda.
2. Son permeables a la incorporación de tecnologías duras (paquete tecnológico – productivo – innovación tecnológica) y blandas (capacitación y organización) otorgándoles fortalezas para asumir los retos que se presentan para mejorar la competitividad y sostenibilidad en el medio donde les toca actuar.
3. Desempeñan un papel vertebrador del territorio y están preparadas para llevar a cabo nuevas actividades productivas y no productivas, priorizando la defensa y conservación del suelo y el medio ambiente.
4. Son fuertes en la participación de las políticas de proximidad focalizadas en todas las cadenas que agregan valor a la producción primaria, como es el caso de la elaboración de miel de caña y azúcar integral.
5. Promocionan y potencian herramientas como la investigación e innovación productiva de nuevos productos con denominación de origen.

6. Son generadoras de fuente de empleo y riqueza dinamizando las dimensiones económicas y sociales, contribuyendo a la consolidación de los núcleos poblaciones evitando el éxodo rural y el desmembramiento del tejido social.
7. Brindan servicios a los socios como ser los frentes de cultivo, cosecha y transporte a un precio diferenciado con respecto a otras empresas del medio.
8. Entregan insumos a los asociados (combustible, fertilizantes y agroquímicos) a un precio menor del mercado y su pago se efectúa en cuotas mensuales que es descontado de lo que cobra el cañero por la venta de sus azúcares.
9. Son sujetos de créditos para la formulación y ejecución de proyectos con enfoque de valor agregado a la producción primaria (por ejemplo, el bioetanol) o en la búsqueda de nuevas alternativas de diversificación productiva.

4.5.2 El caso de la Liga de Cooperativas cañeras de Tucumán

Esta experiencia de organización marcó un hito en la actividad azucarera, ya que las cooperativas cañeras fueron capaces de organizarse con una visión de desarrollo para el área central de la provincia de Tucumán y ser dueña de un ingenio azucarero como fue el caso de Ñuñorco en el departamento de Monteros.

El 27 de abril de 1986, se constituye “La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán”, federación de 11 Cooperativas, 10 de ellas comercializadoras de caña y 1 productora directa (Cusumano, 2017).

Esa experiencia de solidaridad y organización tenía que consolidarse con el paso del tiempo. Fue necesario hacer hincapié en la educación, en la capacitación de los asociados en el ideario cooperativista y en la formación de nuevos dirigentes, fortaleciendo las instituciones cooperativas, inclusive comprar el ingenio Ñuñorco.

Tras intensas negociaciones el gobierno provincial aceptó formar parte de la sociedad SAPEM (Sociedad con Participación Estatal Mayoritaria), integrando el 60% del capital de la sociedad. Los cañeros cooperativizados se comprometieron mediante aportes anuales, en cuatro años, a integrar el 38% del capital y los trabajadores del Ingenio el 2%, para arrendar por dos años el Ingenio Ñuñorco.

Junto con la constitución de la sociedad, se concretó el arrendamiento de la destilería “Alcogas SA”, de Santa Lucía, para asegurar el procesamiento integral de toda la materia prima excedente disponible, destinándola a la fabricación de alcohol. El arriendo de esta empresa salvó la fuente de trabajo de más de 100 trabajadores que pasaron a formar parte, también de SAPEM (Cusumano, 2017).

En los estatutos de la sociedad quedó expresado como uno de los objetivos la compra del ingenio, así como el retiro paulatino del Estado cediendo acciones a los otros dos sectores. En el desarrollo de las zafas de los años 1986 – 1987 el ingenio que seguía arrendado (se pagaba 20.000 bolsas de azúcar blanco tipo “A” a la quiebra del Ingenio) por La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán – Federación de Cooperativas con la participación del Estado y de los empleados el ingenio logró resultados positivos, que alentaron la continuación del proyecto.

CAPITULO 5. La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán

5.1 Integración Vertical

Como principio general se puede distinguir que las cooperativas agropecuarias se encuentran en condiciones de asociarse, libre y voluntariamente. Estas uniones, se pueden constituir en federaciones y confederaciones de segundo y tercer grado, con el objeto de defender y cuidar sus intereses. También pueden acogerse a otra fórmula asociativa conforme al derecho de asociación (Cusumano, 2015).

Montes (2003) manifiesta que, el esquema de la organización integrada del cooperativismo de nuestro país, permite señalar una característica casi única en el cooperativismo de América y con pocas similitudes en el orden mundial. En efecto, el cooperativismo argentino exhibe una organización netamente piramidal: tiene una ancha base de sustento democrático y remata en entidades de cúspide estructuradas a través de sucesivos eslabones intermedios

Fundamentalmente, la integración vertical consiste en aumentar el número de procesos realizados por una empresa. Estos tipos de articulaciones o interrelaciones empresariales permiten lograr que la materia prima llegue desde el área productiva hasta el consumidor, pasando por organizaciones empresariales que cubren total o parcialmente la producción, transformación, distribución y venta. En consecuencia, reducen sus costos, eficientizando las etapas y suprimiendo intermediarios en la cadena comercial. Este proceso de integración es complejo y la forma de vinculación de los actores sociales y económicos intervinientes es múltiple, originándose así formas o grados de integración vertical para el sector de referencia (Formento, 1998).

5.2 Una nueva forma de organización de los productores cañeros

La necesidad hizo que se tomara conciencia de la importancia de que los cañeros se unan para defenderse mejor del monopolio azucarero y de las políticas erráticas del gobierno hacia el sector azucarero.

Desde 1966, los pequeños productores cañeros vienen luchando para no desaparecer. No está en la mente de ningún cañero que la cifra de 200.000 tucumanos que emigraron del campo a las villas miserias de las grandes ciudades se repita. Es importante y se sienten campesinos, agricultores cañeros, con la idea de seguir produciendo, vivir con dignidad. Sólo unidos es posible.

A partir de la maquila, comienza una nueva experiencia que es la de comercializar azúcar. Para afrontar el desafío, es imprescindible la honestidad, dedicación y dejando de lado las ambiciones personales para poder superar los escollos que se presentan.

La cuestión estaba en que manejar los bienes de terceros era más responsabilidad que los propios, pensando además que se estaba arriesgando la suerte de miles de familias que tenían el derecho a la compensación equitativa y justa del fruto de su trabajo.

Transcurría febrero de 1967 y entró en vigencia la ley 17.163 a través de la cual se redujo el cupo de azúcar para la zafra de ese año a 750.000 toneladas. También esa ley establecía la desaparición de todos los productores de menos de 8.000 kilogramos de azúcar en la provincia.

Los pequeños productores vieron que, a través de la organización, surgía la figura de una cooperativa, como viaducto para sortear con éxito el espíritu de esa ley que buscaba su desaparición total.

5.3 Nace La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán – Federación de Cooperativas.

Ese mismo año se empiezan a organizar las cooperativas a una experiencia inédita en la región y comienza a perfilarse en los hechos la Federación, el 27 de abril de 1986, se constituye la Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán (La Liga), Federación de once cooperativas, diez de ellas comercializadoras de caña y una productora directa de azúcar (Cusumano, 2017).

Esa experiencia de asociativismo tenía que consolidarse cada vez más. Es por eso que fue necesario hacer hincapié en la educación, en la capacitación de todos los asociados en el ideario cooperativo, en la formación de nuevos dirigentes, fortaleciendo las instituciones cooperativas, pudiendo acceder inclusive a la compra del Ingenio Ñuñorco.

En el cuadro 21 se puede observar las cooperativas cañeras y el número de socios de cada una que integraban La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán – Federación de Cooperativas.

Cuadro 21. Cooperativas cañeras y número de socios

N°	Cooperativa / ubicación	socio
01	San Gabriel - Famailla	97
02	Don Pedro - Simoca	62
03	San Andrés – Cruz Alta	64
04	Ibatin - Monteros	209
05	Anita El Cortaderal – Cruz Alta	33
06	COODEMONT - Monteros	48
07	CARICHI – Concepción	202
08	Campo de Herrera – Bella Vista	136
09	Amberes – Villa Quinteros	86
10	Santa Rosa - Monteros	1545
11	El Ceibal - Lules	75
	Total socios	2557

Fuente: Cusumano C (2017)

Tras intensas negociaciones el gobierno aceptó conformar la sociedad Ñuñorco SAPEM (Sociedad con Participación Estatal Mayoritaria), integrando el 60% del capital de la sociedad. Los cañeros cooperativizados se comprometieron mediante aportes anuales, en 4 años, a integrar el 38% del capital y los trabajadores del ingenio el 2%, para arrendar por 2 años el ingenio Ñuñorco.

En los estatutos de la sociedad quedó expresado como uno de los objetivos la compra de la fábrica, así como el retiro paulatino del Estado cediendo acciones a los otros dos sectores. En el desarrollo de las zafas de los años 1986 y 1987 el ingenio que seguía arrendado (se pagaba 20.000 bolsas de azúcar blanco tipo “A” a la quiebra del Ingenio) por La Liga con la participación del Estado y de los empleados el ingenio, logró resultados positivos que, alentaron la continuación del proyecto.

En 1989 las cooperativas habían aumentado su participación al 38% efectuando la evolución que demuestra el cuadro 22 desde abril de 1986 a diciembre de 1989

Cuadro 22. Porcentaje de participación de los cañeros en La Liga

Fecha	Participación %
04/04/1986	9,35
31/12/1987	18,84
31/12/1988	26,53
31/12/1989	38,00

Fuente: Boletín La Liga N° 13 (1989)

La primera Asamblea General Ordinaria que se llevó a cabo el 29 de mayo de 1989 sirvió no solo para considerar Memoria y Balance (que es una cuestión estatutaria) sino también para demostrar la firmeza y el convencimiento que tienen todas las cooperativas que integraban La Liga, a donde se quería llegar y de las realidades y objetivos que las unían para alcanzar lo que se habían propuesto cuando se fundó esta Federación (Cusumano, 2017).

Se aprobó una Memoria y un Balance con excedentes y fue unánime la decisión de capitalizarse reafirmando la voluntad de avanzar fortaleciendo y consolidando la organización con el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Se comenzó a transitar un camino haciendo cosas importantes como el enriquecimiento de la experiencia de 3 zafras del ingenio gestionado por las cooperativas y el Estado bajo el mencionado modelo de integración vertical Ñuñorco SAPEM.

De todo lo arriba expuesto, considero oportuno hacer mención a lo importante que fue para los cañeros contar con un ingenio propio que considero es una forma de democratizar el manejo de la economía en el sentido que sean sectores más amplios los que manejen las estructuras importantes como es en este caso el ingenio. Pero me parece, que esto tuvo un desafío importante que fue el de desarrollar una capacidad empresarial. En los productores cañeros asociados a las cooperativas tuvo que haber un crecimiento en su conciencia para entender que están manejando un negocio y por sobre todo una empresa.

Este negocio se apuntaló en la organización y participación que fueron piezas claves. Se pueden visualizar las crisis como un punto en el devenir. Llegado a él ya no se puede seguir igual, ni tampoco retroceder. De una crisis se emerge o se queda en el camino. Si se emerge, se emerge con cambios cualitativos o sea con cambios de valores.

5.4 La historia del Ingenio Ñuñorco

El ingenio Ñuñorco (del quechua que significa “pechos de mujer” en alusión a los cerros del cordón montañoso calchaquí al oeste de San Miguel de Tucumán) fue fundado en el año 1929 (figura 5). Tenía una capacidad de molienda de alrededor 5.000 toneladas de caña por día, contaba de dos trapiches el Dedini (brasileño) que molía 3.000 toneladas y el Krupp (alemán) que molía alrededor de 2.000 toneladas, cifra que lo ubicaba en el noveno lugar dentro de los 25 ingenios que funcionaban en el país en 1990.

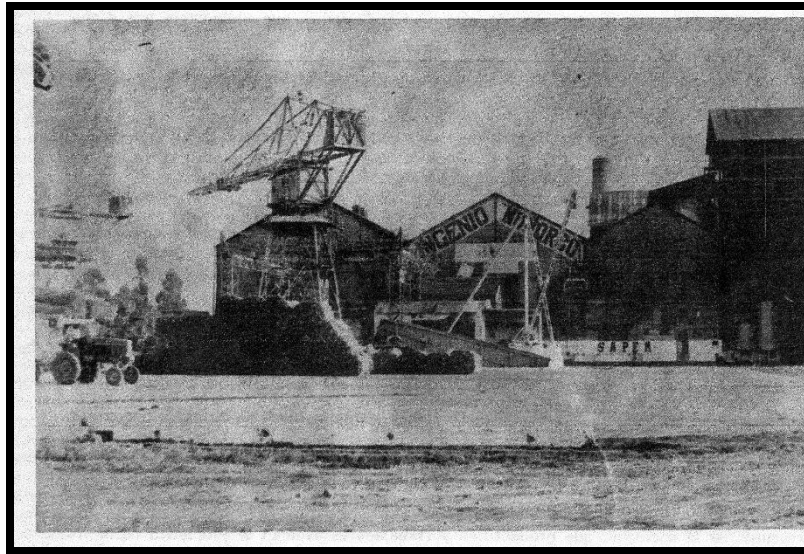


Figura 5. Ingenio Ñuñorco – Monteros – Boletín La Liga (1988)

Luego de pasar por sucesivas administraciones, el Ñuñorco en 1979 entró en convocatoria de acreedores y no pagó a los productores. Un año después quebró. La economía de los cañeros era cada vez más crítica, y año tras año aumentaban las dificultades para el cobro de la materia prima entregada.

En 1980 y 1981 lo administró la Caja Popular de Ahorros de la provincia de Tucumán. En 1982 lo arrendó la Azucarera Pueblo Viejo. En 1983 y 1984 lo explotó Azucarera del Rosario (Grupo Bach). En el año 1985 lo manejó el Grupo Económico Matera que dejó una inmensa cantidad de productores, empleados y obreros del Ingenio sin poder cobrar.

En este contexto, los dirigentes comenzaron a visualizar la conveniencia y la necesidad de unir las cooperativas en una empresa común para tener mayor fuerza en la gestión. El año 1985 terminó con peligro de cierre del ingenio. Los obreros cañeros y el pueblo monterizo se movilizaron y marcharon en caravana a exigir una solución en la plaza Independencia en San Miguel de Tucumán (Cusumano, 2017).

Los productores cañeros integrantes de La Liga se habían trazado a corto plazo un objetivo que concretar: La compra del ingenio Ñuñorco, como herramienta necesaria para completar el ciclo productivo.

En 1990, se concretó la compra del ingenio cuya composición del capital se observa en el cuadro 23.

Cuadro 23. Composición del capital adquirente del ingenio Ñuñorco

Estado Provincial	45,06%
Cooperativas Cañeras (11)	53,48%
Sector laboral	1,46%

Fuente: Boletín N° 14 La Liga (1989)

Concretada la compra, se obtiene la responsabilidad mayoritaria en la conducción y se comenzó a alcanzar el objetivo final de tener un ingenio propio explotado por las cooperativas.

Este proyecto agro – industrial, debía demostrar que se podía ser eficaces y eficientes empresarialmente para afianzar este modelo, que promovía e impulsaba una economía que funcionaba con criterios sociales y que servía para refundar la actividad sobre las bases de respeto al trabajo solidario y la producción organizada. (Cusumano, 2017).

Los productores estaban convencidos que el camino a emprender demandaría mucho esfuerzo, pero era la manera de seguir siendo cañeros y ahora con un ingenio de su propiedad.

5.5 Descripción de las cooperativas cañeras integrantes de La Liga

El autor considera importante, para esta tesis, realizar una breve reseña de algunas de las once Cooperativas que integraban La Liga (figura 6).

Cooperativa Santa Rosa

La cooperativa Santa Rosa fue la más importante por su estructura productiva, cobertura territorial, servicios que prestaba, cantidad de socios y la cantidad de materia prima que disponía por parte de sus socios para abastecer la molienda diaria del ingenio. En 1965, luego de un movimiento cañero para reclamar al ingenio San Rosa el pago adeudado de la materia prima, y evitar que el producto se malvendiera, la comisión designada para estas tratativas, convocó a todos los productores afectados a una reunión en el local de UCIT (Unión Cañeros Independientes de Tucumán), de la ciudad de Monteros, donde constituyeron el Instituto Comercializador de Azúcares y Anexos (ICAYA).

Este fue el embrión que dio origen a la Cooperativa, el 28 de agosto de 1965, y el nombre de Santa Rosa se puso en homenaje al reclamo al ingenio Santa Rosa por la deuda a los cañeros de la materia prima entregada en la campaña de 1964. Fue una de las primeras experiencias de organización cañera en la provincia de Tucumán.

Al comienzo estuvo integrada por unos 600 productores, pero al año siguiente tuvo un crecimiento muy importante, duplicando esa cantidad, llegando a un total de 1.600 asociados y con una cobertura territorial de 32 cargaderos donde se recibía toda la caña de azúcar de los socios (paquetes de 3 toneladas cada uno) que después eran transportadas al ingenio Ñuñorco en camiones.

El aporte de materia prima por parte de los asociados al Ingenio Ñuñorco, llegaba a más del 50% de la capacidad de molienda diaria. Para ello la cooperativa contaba con los 32 cargaderos ubicados estratégicamente en toda la provincia de Tucumán.

El 1970 adquirió a la provincia un predio de 6 hectáreas en la entrada a la ciudad de Monteros (sobre la Ruta Nacional N° 38) y allí comenzó a construir su propia sede, que incluían, además de las oficinas administrativas, 1 galpón y 2 cámaras frigoríficas. En 1982, se construyó otro galpón para depositar el abono que se adquiría, para luego distribuir entre sus asociados. Con el tiempo fue climatizado y se utilizaba como depósito de los azúcares producidos por los socios.

Desde su fundación, la cooperativa tuvo una importante participación en la actividad del ingenio Ñuñorco, siendo en 1969 la que aportaba los principales accionistas al mismo, por medio de la Unión Cañeros Azucarera Ñuñorco (UCAÑ). También la cooperativa comercializaba la materia prima de sus asociados con otros ingenios como La Fronterita, Bellas Vista y La Florida.

En 1983, construyó otro galpón que se destinó a la instalación de una proveeduría para los asociados (tipo supermercado), donde se ofrecían diversos artículos de la canasta básica a un precio diferencial de los mercados ubicados en Monteros.

Cooperativa Campo de Herrera

La cooperativa Campo de Herrera es una cooperativa de trabajo auto gestionada, donde la tierra, los cañaverales, las máquinas y demás medios de producción son de propiedad común, lo mismo que el cupo azucarero y está organizada en una sola empresa productora y comercializadora de su producción y todos sus trabajadores permanentes son socios. Esta cooperativa en el año 1990, cuando la Liga accede a la compra del Ingenio Ñuñorco solicita un crédito a la Caja Popular de Ahorros de la provincia de Tucumán de un

monto de un millón de Australes con la finalidad de alistar la fábrica del ingenio para la zafra próxima.

Cooperativa CA.RI.CHI.

La cooperativa agraria de Rio Chico y Chicligasta Ltda. (CA.RI.CHI.), fue fundada en el mes de marzo de 1964 y obtuvo su personería jurídica mediante decreto N° 120, el 12 de mayo del mismo año.

Esta cooperativa nucleaba a los agricultores arroceros de los departamentos de Chicligasta y Rio Chico, y tenía su sede en la Ruta Nacional N° 38 – km 1475 de la ciudad de Concepción, sus predios ocupaban un terreno de aproximadamente 1 hectárea que contaba de una casa con habitación destinada al funcionamiento de sus oficinas, un galpón de 20 metros de ancho por 40 metros de largo, en donde se guardaban las herramientas y maquinarias utilizadas para el secado del arroz. Luego en el año 1870 se levantaron todos los molinos arroceros y la actividad prácticamente desapareció. En el año 1968 los socios reunidos determinaron cambiar el rumbo y dedicarse a la producción y comercialización de la caña de azúcar. Esta cooperativa contaba con 230 socios y explotaba cinco cargaderos ubicados en las zonas de influencia de la cooperativa.

Cooperativa San Andrés

Esta cooperativa construyó su sede en El Cevilar, en el departamento de Cruz Alta, a orillas de la ruta nacional N° 9. Agrupaba a 64 pequeños productores cañeros. Se creó en el año 1964 a instancias de Don Andrés Sauma, promotor de la idea. Por gratitud a él se le puso el nombre. Ese mismo año se constituyó el Consejo de Administración.

Se compró un predio de dos hectáreas donde se instaló un cargadero donde se recibía la caña de los socios. Era la cooperativa que estaba más lejos del ingenio Ñuñorco a 52 kilómetros.

Cooperativa San Gabriel

El 27 de abril de 1967 nació la Cooperativa San Gabriel ubicada en la ciudad de Famaila con 97 socios cañeros de las zonas de Los Laureles, San Gabriel, Agua Blanca y Manchalá.

Esta cooperativa fue socia fundadora de Ñuñorco SAPEM. Se comenzó con 26 socios y después se fueron sumando los demás. Explotaban cuatro cargaderos propios, ubicados en cada zona donde viven los productores. Tuvo una sede propia que funcionó

como depósito de insumos y los servicios que brindaba era un subsidio por fallecimiento de los socios.

Cooperativa Ibatin Ltda.

Esta cooperativa se creó en el año 1986 con 24 socios. El presidente de esa Cooperativa en el año 1987 era Antonio Mena, conocido como “Chicho”. Desde 1979 funcionaba como grupo García Mena. En el año 1987 inauguró su sede propia sobre la Ruta Nacional N° 38 de Monteros, ubicada a 1 kilómetro del ingenio Ñuñorco. Cuenta en la actualidad con 381 socios ubicados en las zonas de El Cercado, Los Sosa, Macio, Pilco, Rincón de Balderrama, Acherál, Manchalá entre otras. Trabaja con dos frentes de cosecha uno semimecanizado y otro mecanizado, también tiene un frente de cultivos para los socios. Posee tres galpones para el acopio del azúcar y el fertilizante. Posee dos tanques para el acopio y entrega combustible a los socios.

Cooperativa Amberes Ltda.

Amberes nació como cooperativa en 1965, por iniciativa de vecinos de Amberes entre los que estaban presentes don Alberto Ibáñez, Manuel Concha, Daniel Villagra, Alberto Gómez entre otros. Todos estuvieron de acuerdo y se hizo la primera reunión con unas 30 personas. Se nombró una comisión provisoria. Lo primero que se decidió es montar un cargadero, se juntó el dinero poniendo cada uno lo que podía. El terreno lo cedió uno de los socios para que allí se monte el cargadero que eso permitió acopiar la caña de azúcar en paquetes para luego llevarla al ingenio Ñuñorco. En 1975 se construyó el primer galpón y la sede propia en la que funcionaría la cooperativa. Se compró el primer tractor y un acoplado para transporte. La cooperativa tiene en la actualidad 94 socios, se encuentra ubicada en el departamento de Monteros y el Consejo de Administración estuvo conformado por 14 socios.

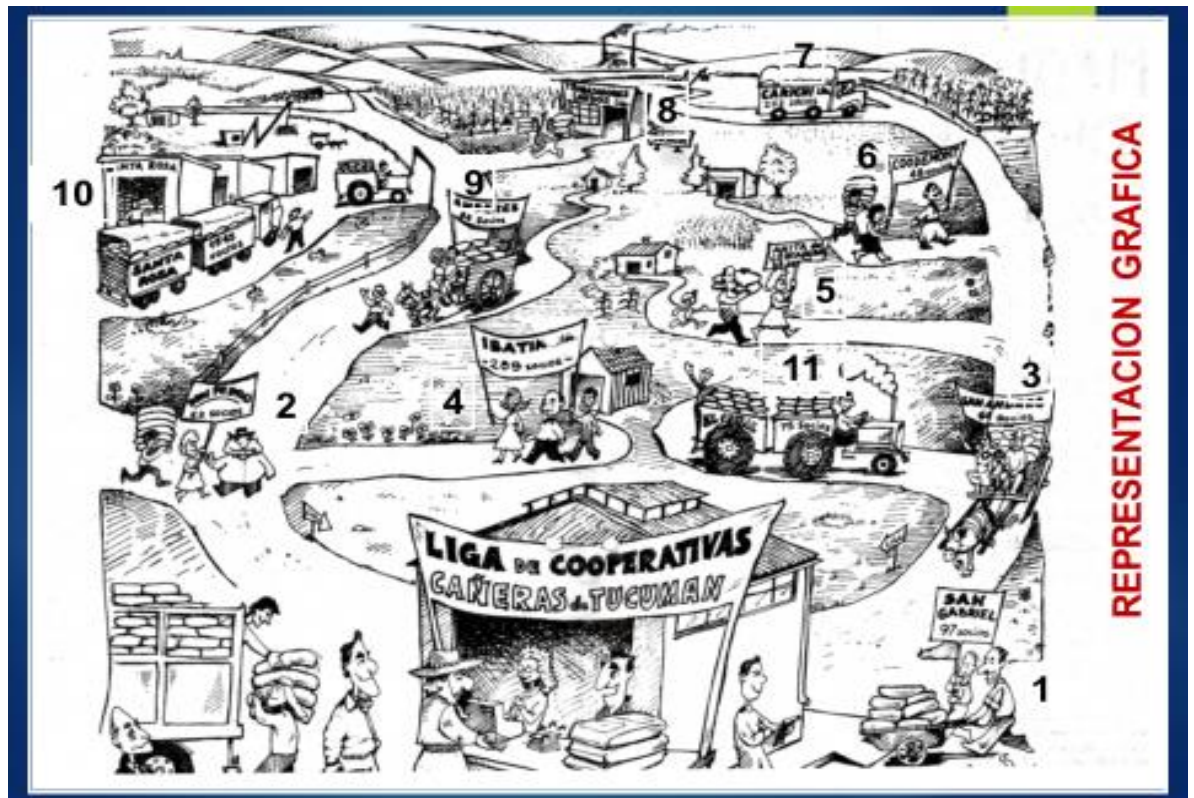


Figura 6. Las once cooperativas de La Liga

5.6 Actividades de La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán

En el año 1986 se firmó un convenio de asistencia técnica entre el INTA y La Liga de Cooperativas cañeras con la finalidad de trabajar en tres pilares fundamentales: asistencia técnica, capacitación y experimentación adaptativa.

En el marco del convenio el compromiso del INTA era el aporte de un técnico y un vehículo y por parte de La Liga un aporte mensual equivalente a 500 litros de nafa súper, un espacio físico, línea telefónica y un técnico. La asistencia técnica a los productores estuvo a cargo de los técnicos de la sección caña de azúcar de la Estación Experimental INTA Famailla en poner a disposición un paquete tecnológico desde la preparación del suelo, plantación, labores culturales, cosecha y transporte.

En lo que respecta a la capacitación se trabajó en forma coordinada con la Secretaria de Educación Cooperativa de La Liga en la conformación de un cronograma de capacitación para socios, hijos e hijas en las instalaciones que tenía el INTA en Famailla que era el CE.CA.IN. (Centro de Capacitación Integral), donde se llegaron a realizar más de 100 cursos teóricos prácticos desde las disciplinas como cooperativismo, organización, participación y actividades técnicas de producción en caña de azúcar y en actividades complementarias de diversificación productiva (Cusumano, 2017).

Esta capacitación estaba dirigida también a los integrantes de los Consejos de administración de cada cooperativa que integraba La Liga, ya que estas organizaciones tuvieron un rol protagónico en la refundación de la actividad azucarera y por sobre todo adecuar a las cooperativas cañeras a los cambios y estar preparadas para poder ofrecer más y mejores servicios a todos los asociados (Cusumano, 2017).

En cuanto a la experimentación adaptativa se comenzó con la implantación de lotes semilleros y demostrativos de nuevas variedades de caña de azúcar, de sanidad controlada y alto potencial de rendimiento cultural y sacarino. Los lotes se implantaron en predios de las cooperativas y se eligieron lugares estratégicos con la finalidad de los socios puedan tener acceso a esos nuevos materiales del INTA (Cusumano, 2017).

Se avanzó en el proyecto del fraccionamiento de los azúcares propios en paquetes de 1 kilogramo, con la idea de disminuir los riesgos de venta en grandes volúmenes y conseguir una mejor colocación del producto en el mercado minorista directamente en góndolas de supermercados.

Para cumplir este objetivo el Consejo de Administración compró 2 máquinas fraccionadoras que estuvieron funcionando en un galpón de la ciudad de Monteros con un plantel de 7 operarios y un encargado, trabajando a pleno con una capacidad de fraccionamiento mensual de 1.500.000 kilogramos de azúcar. Además, tuvo el objetivo de crear nuevas fuentes de trabajo para la familia de los asociados, especialmente los hijos y mujeres.

Junto con la constitución de la sociedad, se concretó el arrendamiento de la destilería “Alcogas SA”, de Santa Lucia, para asegurar el procesamiento integral de toda la materia prima excedente disponible, destinándola a la fabricación de alcohol. El arriendo de esta empresa salvó la fuente de trabajo de más de 100 trabajadores y sus familias pasaron a formar parte de Ñuñorco SAPEM.

La Liga de Cooperativas Cañeras en 1987 con el gobierno radical del Dr. Alfonsín recibió un crédito no reembolsable para realizar actividades complementarias de diversificación productiva a la caña de azúcar. Así en octubre de 1987 se inició el plan de granjas familiares que estaba dirigido a los socios de las cooperativas que componían La Liga. En una primera etapa se realizó la inscripción y selección de los beneficiarios, para lo que se contó con la asistencia técnica, seguimiento y capacitación por parte de la Agencia de Extensión Rural del INTA Monteros.

Para ser beneficiario de este plan el granjero tenía que ser socio de alguna de las cooperativas que integraba La Liga, luego se llenaba un formulario con todos sus datos personales, grupo familiar y se los presentaba en el departamento productivo de La Liga.

Más adelante recibía la visita de un técnico de la liga con la finalidad de comprobar en la finca si tenía las condiciones necesarias para la crianza de estos pollos. El plan consistía en la construcción de 50 galpones de 18 metros por 20 metros para la producción de pollos parrilleros y se llegaron a construir 17 con una producción de 1.000 aves por granjas.

Con esta producción cada familia beneficiaria obtenía un ingreso adicional a la caña de azúcar por la venta de los pollos, diversificaba su producción y el uso de la tierra aprovechando mejor la fuerza de trabajo familiar especialmente de los hijos e hijas de los socios de cada cooperativa. El alimento era elaborado en galpones de La Liga donde se trabajaba en turnos de 8 horas y el personal afectado eran hijos de socios con una retribución mensual.

5.7 Comercialización de los azúcares de La Liga

La Liga comercializaba los azúcares en virtud del Decreto N° 1079/85, de Depósito y Maquila, que correspondían a los productores asociados. Esto se inició en el año 1986 por resolución de la Dirección Nacional de Azúcar.

El trámite se iniciaba con la firma por parte del productor que autorizaba a su cooperativa a suscribir el Contrato Tipo de Depósito y Maquila y la comercialización de los azúcares producidos, posteriormente las cooperativas sustituían este mandato en favor de La Liga, por ser esta la entidad facultada a comercializar los azúcares.

La Liga llevaba adelante estas funciones a través del organismo creado específicamente para ello, es decir la comisión de comercialización, que estaba integrada por miembros de la Federación. Esta comisión, para llevar adelante su labor se ajustaba en su funcionamiento a la legislación en vigencia, que cuantificaba la entrega de azúcares blancos para el mercado interno y establecía las normas para los azúcares de exportación.

Al iniciar las operaciones de comercialización, (octubre de 1986) en un mercado que era nuevo, esta comisión orientó su gestión a conformar una cartera de clientes que abarquen la mayor diversidad de la demanda de azúcar, que exista una transparencia en la relación comercial brindando la seguridad razonable a las operaciones, teniendo en cuenta para ello la responsabilidad moral y material de los compradores. De este modo se pudo llevar adelante un trabajo ordenado logrando que La Liga, sea proveedora de importantes

empresas industriales del ramo de la alimentación, sumando a esto también se agregó la comercialización de las bolsas de un kilogramo que se obtenían de las máquinas fraccionadoras. Si bien, la mayor parte de la comercialización se llevaba a cabo en bolsas de 50 kilogramos que se hacían en condiciones de entrega vagón ingenio (Cusumano, 2017).

5.8 Importancia económica de contar con un ingenio propio

Haciendo una evaluación de los beneficios generados por el Ñuñorco estos van más allá de la rentabilidad individual de la empresa. El ingenio aumentó su eficiencia operativa a lo largo de los años de funcionamiento. En el marco de este análisis es necesario considerar también los beneficios sociales y las economías externas que generó para la región y departamentos lindantes (Simoca, Bella Vista, Famailla).

Es importante computarse en forma especial la organización que se alcanzó y la articulación que llevó al funcionamiento de este complejo agroindustrial en manos de cañeros que le da un sentido más amplio al impacto regional.

Es por ello que al considerar el impacto del Ingenio Ñuñorco en la región no debe analizarse simplemente con la tasa interna de retorno de las inversiones que se llevaron a cabo, sino también con el impacto social por su particular forma de organización empresarial, con un fuerte grado y compromiso cooperativizado y sus vínculos fortalecidos con los productores cañeros que con los cuales se articuló de una manera diferente y con ventajas comparativas con respecto a otros ingenios de la zona (Espíndola, 1996).

Es necesario resaltar que el ingenio se insertó en una región en la cual constituyó la mayor fuente privada de empleo directo e indirecto que es el área central de la provincia de Tucumán comprendiendo los departamentos de Monteros y Simoca y sus zonas de influencia. En estas zonas se encontraba la mayor superficie cultivada con caña de azúcar alrededor de 40.000 hectáreas (CNA 1988), lo que representaba casi el 70% del total del área cultivada. Esta extensión involucraba un total de 3000 EAPs, siendo casi el 40% de los productores con una superficie de explotación que iban desde 0 a 5 hectáreas que eran los asociados a las cooperativas que formaron La Liga (Cusumano, 2017).

Los consumos directos que generó el ingenio ascendieron a más de 5.000.000 de pesos en 1995. Casi el 15% de esta cifra estuvo dirigida a proveedores de la ciudad de Monteros y zonas aledañas y el resto en San Miguel de Tucumán (Espíndola, 1996).

En términos del empleo generado en el surco de caña de azúcar (100 metros lineales), tomando un promedio de cinco toneladas de caña de azúcar por cada trabajador, conforme a valores regionales de esa época, el ingenio generaba durante una campaña de

molienda un total de aproximadamente 90.000 jornales, concentrados en los casi 120 días de cosecha y molienda efectiva. Esta cifra estaba indicando una idea del impacto adicional que éste generaba en la población de la zona central de la provincia de Tucumán (Espíndola, 1996).

Por otra parte, esta integración vertical incidió de manera indirecta en la dinámica económica de la ciudad de Monteros y zonas aledañas. Aportó impuestos al municipio, contribuyó a través de la demanda de bienes y servicios, contrató con talleres y proveedores locales. En definitiva, hizo mover la rueda de la economía regional (Cusumano, 2017).

CAPITULO 6: Objetivos y preguntas de investigación

6.1 Objetivo General:

Analizar el rol de las cooperativas en contribuir y fortalecer los procesos de desarrollo territorial del área central de la provincia de Tucumán.

6.2 Objetivos Específicos:

- Estudiar los niveles, razones y consecuencias de los procesos de desarrollo local y territorial en la actividad cañera de Tucumán.
- Describir el grado de participación de las distintas cooperativas cañeras en acciones que impacten en el Desarrollo Local y Territorial del área central de la provincia de Tucumán, utilizando las dimensiones del indicador integrado de desarrollo sostenible desarrollado por el IICA
- Analizar un modelo asociativo de integración vertical (productores – industria) con enfoque de desarrollo territorial.

6.3 Preguntas de investigación

Pregunta principal 1

¿Cuál es el impacto (positivo o negativo) de las cooperativas cañeras en el desarrollo territorial del área central de la provincia de Tucumán?

La respuesta a esta pregunta tiene como objetivo conocer el distinto impacto que tiene cada una de las cooperativas cañeras seleccionadas sobre el desarrollo territorial.

Pregunta Principal 2

¿Qué elementos (internos y externos) diferencian a las cooperativas de productores cañeros con mayor contribución en el desarrollo territorial comparando con productores independientes?

La respuesta a esta pregunta tiene como propósito comprobar si como sostiene la hipótesis planteada, las cooperativas cañeras tienen una mayor contribución en el desarrollo territorial que los productores independientes no cooperativizados.

Pregunta Principal 3

¿Cuál podría ser el impacto de un modelo de integración vertical (como fue el caso de la Liga de cooperativas cañeras de Tucumán) en el fortalecimiento de los procesos de desarrollo territorial en el área de estudio?

La respuesta a esta pregunta tiene como objetivo analizar y conocer el impacto positivo de un modelo de integración vertical (productores – industria) para fortalecer los procesos de desarrollo territorial.

El caso de La Liga de Cooperativas cañeras de Tucumán (integración vertical) el autor considera de suma importancia y relevancia, para la investigación de esta Tesis, por tal motivo le dedica un capítulo completo a este tema.

6.4 Hipótesis:

Las cooperativas cañeras de Simoca y Monteros tienen capacidad de liderazgo en la zona por contar con mayor capital social y en consecuencia una mayor contribución al desarrollo territorial del área central, con respecto a los productores independientes.

CAPITULO 7: Aproximación a un objeto de estudio

7.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo son las cooperativas cañeras de los Departamentos de Simoca y Monteros de la provincia Tucumán desde la óptica de su contribución / aporte al desarrollo territorial del área central.

7.2 Fundamentación

Entre los actores sociales que pueden tener un rol destacado como agentes de desarrollo territorial merecen destacarse las organizaciones cooperativas, que por más de un siglo han construido un factor de enraizamiento de la economía en el territorio, un factor de desarrollo agrario y un referente social, económico y aun ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas (Latuada, 2014).

Tal como menciona Alemany (2003), las organizaciones/cooperativas para el desarrollo de una región no surgen en un vacío social, sino que son creadas por una sociedad para satisfacer sus propias demandas. Es por ello que la sostenibilidad institucional de una organización debe ser comprendida en el marco de la sociedad que la crea, la financia y utiliza lo que esta es capaz de aportarle.

Desde el punto de vista económico, las cooperativas promueven el crecimiento productivo de las localidades y sus áreas de influencia, generando un proceso de integración económica, acumulación de capital social y agregación de valor. En el plano socio territorial es claro que, en muchas localidades pequeñas e intermedias, la cooperativa es también un lugar de anclaje y construcción de la identidad social y cultural. Sin embargo, la contribución y el rol que tienen las cooperativas en torno al desarrollo de las áreas rurales no ha sido suficientemente debatido (Sili, 2005).

7.3 Las cooperativas cañeras de Simoca y Monteros

Las cooperativas cañeras de los departamentos de Simoca y Monteros presentan una serie de características en relación con las actividades que llevan adelante y también según el número de asociados que las conforman. Otro factor importante es la antigüedad de cada una de ellas (Cusumano, 2016).

Según las actividades desarrolladas por las cooperativas, podemos identificarla en dos tipos:

1. Aquellas que se dedican exclusivamente a la comercialización de la caña de azúcar de los socios y la venta del azúcar producido.
2. Aquellas que articulan la comercialización de la materia prima (caña de azúcar) y del producto elaborado (Azúcar Banco tipo "A"), con actividades complementarias

de diversificación productiva y la prestación de servicios especialmente en las labores culturales y cosecha y transporte.

3. También hay cooperativas que se dedican a la producción de valor agregado de la materia prima, especialmente miel de caña y subproductos.

Por otro lado, en los dos departamentos predominan las cooperativas cañeras orientadas a la comercialización de la caña de azúcar que producen sus socios y esto se vincula con el propósito inicial de su conformación, que fue posicionarse mejor en la negociación con los ingenios respecto de hacerlo a título individual.

En Simoca, se concentra el mayor número de cooperativas 6 y de asociados 33%. En Leales también hay 6 cooperativas, pero con un número inferior de asociados 10%. En cambio, en Monteros, una sola cooperativa cuenta con 490 socios, lo que representa el 27% de los productores cañeros cooperativizados de la provincia. En tanto, Aguilares tiene una sola cooperativa, pero con una alta concentración de productores asociados 10%. A la luz de lecturas y análisis de autores calificados en el tema, se considera que las cooperativas, son las vías adecuadas de organización para el desarrollo de una región, por los siguientes fundamentos:

1. Persiguen múltiples objetivos (económicos, sociales, culturales y ambientales)
2. Construyen y fortalecen a todos los actores involucrados, por lo tanto, se consideran como medios para alcanzar el desarrollo de la comunidad.
3. Promueven la consolidación de las economías regionales (como en este caso la producción de caña de azúcar) y un marco favorable para otras cadenas productivas (búsqueda de nuevas alternativas complementarias de diversificación).
4. Actúan como socios dinamizadores y facilitadores en las alianzas que involucran a organizaciones locales con los sectores públicos y privados.
5. Poseen la capacidad organizativa para la comunicación, gestión, capacitación y educación, permitiendo un aumento en la productividad, valor agregado en origen a través de la integración de las cadenas productivas.
6. Tienen un fuerte sentido de pertenencia local y están fuertemente ancladas desde el punto de vista simbólico y cultural en las comunidades.
7. Consiguen ventajas comparativas en la contratación de la caña de azúcar y mejores precios en la compra de insumos para los asociados reduciendo así los costos de producción.

7.4 Las cooperativas de la zona de estudio (Simoca y Monteros). Sus características

1. Su base social está integrada principalmente por pequeños productores familiares y son consideradas empresas de participación.
2. Están donde el productor más la necesita cerca de sus asociados y en interacción con ellos y la comunidad.
3. Crean oportunidades para que los productores puedan obtener mejores precios, más justos y ventajas comparativas con el resto de los productores que no están cooperativizados.
4. La cooperativa con diversas herramientas, ponen a disposición de los socios con la finalidad de facilitar el apoyo en la financiación para el inicio de zafra, acompañamiento técnico en todas las etapas de producción y la provisión de insumos (combustible y agroquímicos).
5. Tienen fuerte arraigo socio territorial y anclaje local, lo que permite pensar en el agregado de valor en origen antes y después de la producción.
6. Participan de los Consejos Regionales y de los Consejos Locales Asesores (CLA) de las Agencias de Extensión del INTA, con los objetivos de contribuir al mejoramiento productivo, competitividad, equidad social y salud ambiental.

Las cooperativas seleccionadas se encuentran ubicadas en los departamentos de Simoca y Monteros de la provincia de Tucumán (figura 7 – cuadro 24)

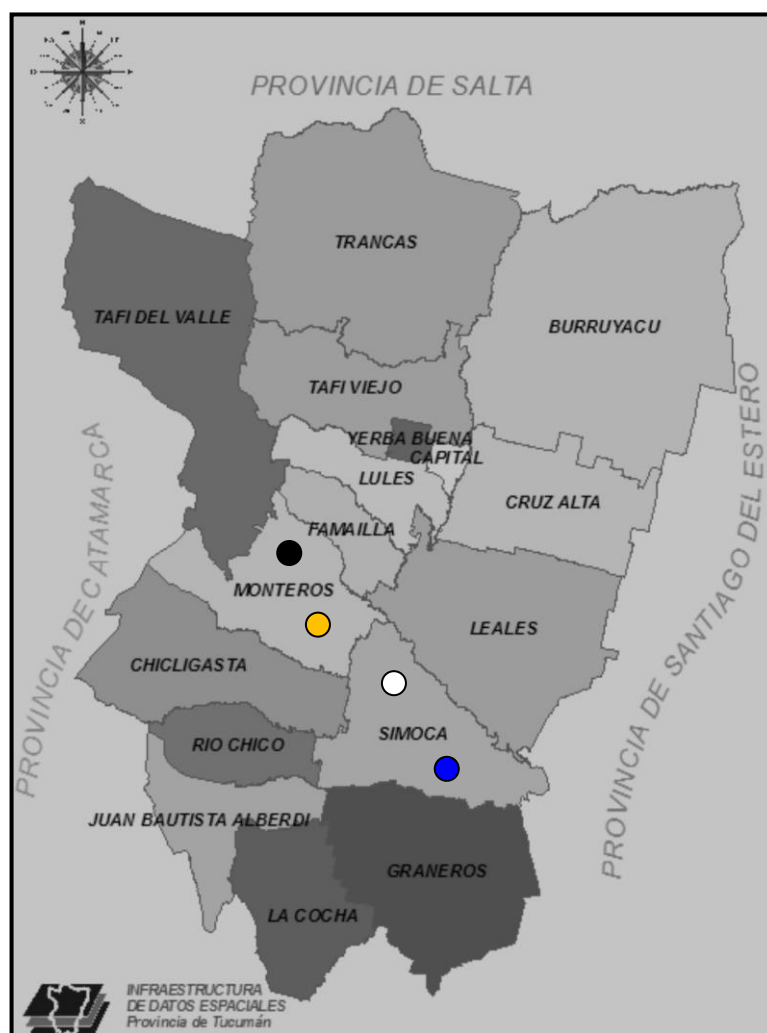


Figura 7. Cooperativas cañeras seleccionadas para el estudio

Cuadro 24. Ubicación de las Cooperativas Simoca y Monteros

Nº	COOPERATIVA	UBICACION
01	● Agropecuaria Atahona Limitada	Simoca
02	○ San Antonio La Tuna Limitada	Simoca
03	● Las Maravillas Limitada	Monteros
04	● Ibatin Limitada	Monteros

Fuente: Cusumano C. (2017)

CAPITULO 8: Metodología

8.1 Planteo del problema

El problema de investigación, se plantea a partir de la relevancia de indagar los aportes reales de las cooperativas cañeras al desarrollo territorial.

8.2 Metodología de Investigación

La metodología se basó en un estudio exploratorio – descriptivo - evaluativo utilizando la búsqueda bibliográfica para entender y describir el contexto histórico y actual de los temas principales de esta investigación.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el estudio de caso (Yin, 1994) que son las cooperativas cañeras ubicadas en el área central de la provincia de Tucumán en la cual los departamentos Monteros y Simoca) estos departamentos concentran la mayor cantidad de productores cañeros minifundistas y se intenta contrastar con productores cañeros independientes que no están cooperativizados.

Como punto de partida se llevó a cabo una revisión bibliográfica sobre la historia del cooperativismo, sus principales pensadores y autores, su estrecha relación con el resto de los sectores económicos y sociales. Esta línea de investigación marcó el itinerario a seguir: cooperativismo desde su nacimiento, su desarrollo a nivel mundial, a nivel país, las particularidades asumidas en Tucumán y especialmente en la zona de objeto de estudio. Esta última especificación permitió profundizar, desde un análisis crítico, la influencia que este tipo de organización ejerce en las zonas donde se instala.

La elaboración del marco teórico partió de la revisión que la literatura ofrece sobre este tema. Es decir, la detección, obtención y consulta de la bibliografía existente como así también la recopilación de información relevante para el problema de investigación.

De esta manera, la sustentación técnica de nuestro estudio, es decir, el marco teórico se elaboró a partir del análisis y asunción que autores como Sampieri (1997) exponen al respecto.

Completan estas teorías apuntes recogidos en charlas y conferencia, como con Emilio Sidan (presidente de la Liga de Cooperativas), entrevistas y encuestas a actores sociales propulsores del movimiento cooperativista como es el caso de Felipe Romero (Presidente de la Cooperativa La Tuna), Néstor del Pozo (Presidente de la Cooperativa Ibatin), Avelino Valdez (Presidente de la Cooperativa Las Maravillas) y Nicolás Racedo (Presidente de la Cooperativa Atahona), además de integrantes de los Consejos de Administración, socios fundadores, productores vinculados a las cooperativas y además personas que defienden con mucha convicción el cooperativismo, recortes de prensa,

boletines de difusión (en el caso de la Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán) relacionado con lo económico, educativo y social.

8.3 Desarrollo de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta diez etapas:

1. Revisión bibliográfica y documental, lectura, análisis de documentos.
2. Selección de 4 cooperativas cañeras de los departamentos de Monteros (2) y Simoca (2) y productores independientes que no están cooperativizados (que son el contrafactual) con la finalidad de evidenciar el impacto entre uno y otro caso y de esta manera aceptar o refutar la hipótesis planteada.

Para esta selección se tuvo en cuenta el número de socios, la escala de producción, antigüedad en la producción y comercialización de caña de azúcar (desde 7 años hasta más de 20 años de antigüedad en su conformación) ubicación estratégica con respecto a las distancias a ingenios azucareros, cantidad y calidad de servicios que prestan a sus asociados, cantidad de herramientas y equipamiento que poseen, infraestructura, condiciones climáticas y de suelo. Dos cooperativas seleccionadas participaron del Consejo de Administración de la Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán (integración vertical)

El muestreo de las cooperativas seleccionadas para el trabajo de investigación conforma un total de 640 productores cañeros.

3. Fuentes de información (Fuentes documentales, primarias y secundarias, investigaciones bibliográficas, información estadística)
4. Diseño del instrumento de acopio de la información.
5. Técnicas de análisis (ordenamiento del material recopilado, selección del material de acuerdo a los objetivos y marco de análisis)
6. Planificación de un cronograma de encuentros con actores sociales, definidos como informantes calificados o informantes claves por su condición de liderazgo en la zona.
7. En esta etapa del trabajo de investigación se implementará la estrategia de entrevistas (estructuradas y abiertas) y encuestas. El número de entrevistas a realizar (sesenta en total – 15 por cada cooperativa), 30 entrevistas a productores independientes para un periodo de 10 años (2005 – 2015).
8. Ensayo de *focusgroup* en grupos de productores no cooperativizados (contrafactual de la Tesis) utilizando una herramienta metodológica como la Matriz de Vester, con

la finalidad de identificar las causas y consecuencias de los problemas en la baja de los rendimientos en la producción de caña de azúcar.

9. Análisis global esto tiene que ver con llevar adelante una constante comparación de la literatura con los datos obtenidos para la codificación de los mismos.

10. Análisis profundo se refiere a la realización de una comparación sustantiva de los resultados con los conceptos vertidos de la literatura consultada.

En el cuadro 25 se resume la técnica de muestreo.

Cuadro 25. Resumen de la técnica de muestreo

Población	4 cooperativas cañeras
Ámbito geográfico	2 cooperativas de Simoca (Atahona y La Tuna) y 2 cooperativas de Monteros (Ibatin y Las Maravillas) – Tucumán
Muestra	60 encuestas – 15 por cooperativas y 30 a productores independientes no cooperativizados.
Periodo de estudio y análisis	2005 - 2015
Procedimiento	Fuentes primarias. Muestreo intencional y dirigido a productores independientes e integrantes de las cooperativas seleccionadas y a informantes calificados. Miembros del Consejo de Administración de las 4 cooperativas seleccionadas. Ex dirigentes de La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán Federación de Cooperativas.
Fecha del trabajo de campo	A partir de julio 2017
Administración de la encuesta	Encuestas personales mediante cuestionario semiestructurado – técnicas de grabación – historias de vida – observaciones – <i>focus group</i>
Diseño de la investigación	Por frecuencia temporal – diseño longitudinal – periodo de observación – medición 2005 - 2015
Información recogida	Características generales de la cooperativa: antigüedad – trayectoria – relaciones institucionales – organización interna – transformaciones en su conformación - número de asociados – escala de producción – actividad productiva – comercial – empleo – servicios – valor agregado – diversificación – participación de sus socios – gestión – interrelación con otros actores del territorio – número y características de proyectos implementados – cuidado del medio ambiente – número de actividades y temática de las capacitaciones impartidas - problemas y/o demandas (comerciales, contables, financieras, de estructura). Análisis de una integración vertical. El caso de La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán – Federación de Cooperativas.

Fuente: Cusumano C. (2017)

Para conocer en profundidad los aportes que realizaron las cooperativas seleccionadas al desarrollo territorial del área central se trabajó utilizando como herramienta metodológica las dimensiones del indicador integrado de desarrollo sostenible del IICA. Para el desarrollo de esta metodología se analizó tres dimensiones, con un grupo de variables de cada cooperativa seleccionada, en un rango de 10 años (2005 – 2015).

Las dimensiones son las siguientes:

1. Económica productiva y tecnológica (cuadro 26).
2. Socio cultural y político institucional (cuadro 27).
3. Ambiental (cuadro 28)

Cuadro 26. Dimensión económica (productiva y tecnológica)

Variable
Existencia de cadenas productivas agropecuarias de las cooperativas.
Existencia de nuevos productos o servicios que agregan valor en el territorio
Cantidad de nuevas alternativas de diversificación productiva
Numero de emprendimientos locales que introdujeron innovaciones productivas
Número de actividades novedosas surgidas en el territorio
Numero de capacitaciones sobre producciones agropecuarias
Cantidad de programas y de instituciones técnicas presentes en el territorio
Cantidad de instituciones locales participantes del proceso
Cantidad de productos que comercializan las cooperativas en mercados locales y regionales
Cantidad de hectáreas implantas con caña de azúcar
Numero de ingenios con relación comercial
Cantidad de azúcar vendida (Toneladas)
Existencia en mejoras de equipamiento de las cooperativas
Grado de vinculación entre actividades económicas
Cantidad de productores que iniciaron actividades complementarias
Existencia de mejoras en infraestructura productiva y comercial
Número de productores que reconvirtieron su actividad principal
Existencia de actividades formales para el empleo destinadas a
Cantidad de lotes semilleros implantados con material vegetal saneado

Cuadro 27. Dimensión socio cultural y político institucional

Variable
Número de socios de las cooperativas
Cantidad de puestos de trabajo que ofrecen las cooperativas
Número de mujeres que participan en actividades de las cooperativas
Número de jóvenes que participan en actividades de las cooperativas
Número de capacitaciones sobre asociativismo
Número de proyectos implementados para jóvenes
Cantidad de comunas rurales articulando con las cooperativas
Número de proyectos en el territorio financiados por el gobierno local – provincial y nacional
Numero de instituciones y organizaciones extra locales con presencia en el territorio
Cantidad de proyectos y/o iniciativas gestionadas por las cooperativas
Existencia de una organización informal creada a partir del proceso de desarrollo
Cantidad de personas con nuevo empleo
Cantidad de redes territoriales con actores locales
Cantidad de acciones llevadas a cabo por la articulación de dos o más instituciones u organizaciones locales

Cuadro 28. Dimensión ambiental

Variable
Número de proyectos productivos que incorporen normas de calidad o protección ambiental
Numero de capacitaciones formales y no formales sobre la defensa y conservación del suelo y el medio ambiente
Existencia de medidas de reducción del nivel de contaminación
Realización de estudios de limitaciones ambientales
Existencia de organizaciones relacionadas con la protección del ambiente
Creación de espacios naturales protegidos

8.4 Focus group en grupos de productores independientes y el orden de importancia de las causas del bajo rendimiento del cultivo de caña de azúcar

Este estudio se llevó a cabo con la finalidad de comparar a las ventajas comparativas de los productores que están corporativizados con los independientes

Esta herramienta se le atribuye a Frederic Vester (1925 – 2003) quien considera que para una mayor facilidad no es conveniente trabajar la matriz con más de 12 problemas.

Rivera, et al (1998) define a la Matriz de Vester como una herramienta que facilita la identificación y la relación de causas y consecuencias de una situación problema. En esta matriz se ponen en las filas y en las columnas los problemas seleccionados e identificados previamente.

La Matriz de Vester es un método sencillo que determina cuales son los problemas activos y pasivos y su grado de impacto en los sistemas, al mismo tiempo que brinda información pertinente para el diseño de alternativas tecnológicas (Malagón y Prager, 2001).

Esta Matriz permite identificar los problemas activos y pasivos y su grado de impacto en los sistemas de producción.

Según Rivera (1998), el procedimiento (cuadro 29) se debe construir en cuatro etapas:

La primera es la identificación de los problemas, la segunda es la definición del tema (cuadro 30), la tercera es la valoración de la relación causalidad de los mismos y la última es el cálculo del grado de causalidad o consecuencia que el problema tiene sobre los demás. En esta etapa se identifican los problemas entre activos y pasivos, los activos son los que obtienen un alto puntaje activo y son aquellos que son la causa de muchos otros problemas. Por otro lado, un alto valor pasivo representa los problemas que no tienen gran influencia sobre otros (cuadro 31).

En relación a lo arriba expuesto se llevó a cabo un ensayo en *focus group* en un grupo de 12 productores realizando un análisis de causalidad y consecuencia que tiene como finalidad establecer el orden de importancia de los problemas encontrados en las causas que originan el bajo rendimiento cultural (producción de caña de azúcar por hectárea) y en el rendimiento fabril (producción de azúcar por hectárea).

Cuadro 29. Procedimiento llevado a cabo.

Procedimiento	
Paso 1	definición del tema
Paso 2	identificación del problema
Paso 3	elaboración de la ficha técnica
Paso 4	construcción de la matriz
Paso 5	análisis relacional
Paso 6	suma de influencias y dependencias
Paso 7	construcción del plano cartesiano

Fuente: Cusumano C. (2018)

Cuadro 30. Definición del tema

Pregunta	Respuesta
Qué problema será analizado	Bajo rendimiento por hectárea de la caña de azúcar (cultural y fabril)
Donde se presenta el problema	En la zona central de la provincia de Tucumán (Simoca y Monteros)
A quienes afecta	A los productores cañeros independientes
Tema definido	Problemas asociados al bajo rendimiento de la caña de azúcar de los productores cañeros de los departamentos de Simoca y Monteros – Tucumán.

Fuente: Cusumano C. (2018)

Se trabajó sobre 12 (doce) variables asignándole a cada una un valor:

- 0 (no es causa)
- 1 (es causa indirecta)
- 2 (es causa directa)

Cuadro 31. Categorización de causas del bajo rendimiento de azúcar por hectárea

Causas/ Panel Productores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ACTIVOS
1. Inadecuada preparación del suelo	0	1	0	1	1	2	1	0	1	0	0	0	7
2. Suelos no aptos	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	6
3. Mala calidad de caña semilla	1	2	1	2	2	1	0	0	1	2	2	1	15
4. Inadecuada época de plantación	0	1	2	1	0	1	1	0	1	1	1	0	9
5. Composición varietal	1	0	1	1	1	2	1	0	0	0	1	1	9
6. Edad de la cepa	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	2	9
7. Entrada tardía de insumos	0	1	2	1	1	1	2	2	1	0	1	1	13
8. Momento oportuno de las labores culturales	0	1	1	1	2	2	0	1	1	0	1	2	12
9. Falta de riego	1	1	0	1	2	1	2	1	0	1	0	1	11
10. Falta de rotación	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	6
11. Limitados recursos financieros	2	2	1	0	1	2	1	0	0	0	1	2	12
12. Deterioro de las maquinarias	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	5
PASIVOS	7	11	12	10	10	12	11	5	9	6	10	11	

Fuente: Cusumano C. (2018)

Una vez que se asignaron los valores a cada variable se suman las filas y las columnas. Lo que se obtiene de la suma de cada fila se conoce como la influencia/causa. Es el nivel de influencia que tiene ese problema sobre otros.

La suma de cada columna arroja el nivel de dependencia/efecto. Corresponde al nivel en que un problema es causado por otros.

Por último se realiza una representación gráfica con la ubicación correspondiente de los problemas detectados (cuadro 32).

Cuadro 32. Adaptación de la representación gráfica de la ubicación de las causas del problema del bajo rendimiento de azúcar por hectárea.





12	PASIVOS		1												CRITICOS
			2												
11											12				
10															
9															
8											9	8	7		3
7															
6									4,5,6						
5															
4															
3															
2						2									
1	INDIFERENTES														ACTIVOS
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Fuente: Cusumano C. (2018)

CAPITULO 9: Resultados y Discusión

Llevado a cabo el trabajo de investigación de las 4 cooperativas seleccionadas de los departamentos de Simoca y Monteros se obtuvo la siguiente información (cuadro 33).

Cuadro 33. Resultados del trabajo de terreno de las 4 Cooperativas (Unidad de Análisis)

	Agropecuaria Atahona ●	San Antonio La Tuna ○	Ibatin ●	Las Maravillas ●
				
Número de socio	79	15	350	196
Hectárea con caña de azúcar	925	270	6987	1840
Domicilio	Calle 1 número 100 - Atahona	Ruta Provincial 327 – Km 13 – La Tuna	Ruta Nacional 38 – Km 758	Ruta Provincial 325 – Yerba Buena
Departamento	Simoca	Simoca	Monteros	Monteros
Año de fundación	2010	2005	1986	2000
CUIT	30- 67526648- 0	33- 70960917- 9	30- 61334744-1	30-70722638-9
Presidente	Nicolás Racedo	Felipe Romero	Néstor Del Pozo	Avelino Valdez
Teléfono de contacto	(0381) 155097313	(03865) 15247231	(03863) 426120	(0381) 156058550
Actividad productiva	Agrícola: caña de azúcar. - maíz Pecuaría: vacuno. Autoconsumo	Agrícola: caña de azúcar – maíz Miel de caña – panela. Autoconsumo	Agrícola: caña de azúcar – maíz Miel de caña – panela. Autoconsumo - granos	Agrícola: caña de azúcar – maíz Miel de caña – panela. Autoconsumo
Diversificación	Producción batata	Producción batata	Producción de pollo – Azúcar integral	Producción de cerdo – arroz - piscicultura
Escala productiva Ha por socio	Promedio 3 – 10	Promedio 4 – 8	Promedio 5 – 10	Promedio 3 – 8
Servicio que presta	Caña de azúcar: plantación – cultivo – cosecha semimecanizada – flete.	Caña de azúcar: plantación – cultivo – cosecha semimecanizada – flete. Entrega de insumo:	Caña de azúcar: plantación – cultivo – cosecha semimecanizada y mecanizada –	Caña de azúcar: plantación – cultivo – cosecha semimecanizada

	Entrega de insumo: fertilizante – agroquímicos – combustible. Tramite de pensión	fertilizante – agroquímico – combustible.	flete. Entrega de insumo: fertilizante – agroquímico – combustible – Micro crédito – balanza publica	a – flete. Entrega de insumo: fertilizante – agroquímico – combustible.
Equipamiento	Tractor – maquina cargadora – taller móvil – rastra disco – cincel - acoplado	Tractor – maquina cosechadora INTA – cargadero – personal administrativo	Cargadoras de caña de azúcar – cosechadora integral – tractor – casilla para frente de cosecha – vehículo – equipo para preparación de suelo y laboreo control químico en ingenio – personal administrativo y de maestranza	Tractor – maquina cargadora – taller móvil – rastra disco – cincel – camión con acoplado control químico en ingenio – personal administrativo
Proyecto	Plan de abordaje integral – forestación – huerta y granjas – batata - PROICSA	Proyecto sectoriales – PROICSA – Comercio Justo - PROINDER	BID – Minifundio INTA – Proyecto sectoriales – PROICSA - batata	Minifundio INTA – Proyecto sectoriales – PROICSA - batata
Articulación	IPACyM - Comuna Rural de Atahona – INTA – SSAF – Gobierno Provincial – UCAR - EEAO	IPACyM - INTA – Gobierno Provincial – Comuna Rural La Tuna – Centro Vecinal – CAPS - SSAF	IPACyM – Municipalidad de Monteros – INTA – Gobierno Provincial – UCAR – EEAO - SSAF	IPACyM – Municipalidad de Monteros – INTA – Gobierno Provincial – UCAR – EEAO - SSAF
Lote semillero	Implantación de 3 lote semillero de caña de azúcar con variedad saneada	Implantación de 4 lote semillero de caña de azúcar con variedad saneada	Implantación de 8 lote semillero de caña de azúcar con variedad saneada	Implantación de 5 lote semillero de caña de azúcar con variedad saneada
Infraestructura	No tiene sede	Predio de 2	Predio de 4	Galpón para

	propia ni galpón	hectárea – galpón – planta de elaboración de miel de caña y panela	hectárea – 3 oficinas – 2 galpón – 1 balanza pública – planta de elaboración de miel de caña y panela – surtidor de combustible	acopio de azúcar – oficina – salón para reunión – socio bancarizado
Participación	60%	70%	60%	80%
Capacitación	Gestión – Cooperativismo – caña de azúcar – producción de maíz – batata – cucurbitácea – ganadería menor y porcina.	Gestión – Cooperativismo – caña de azúcar – producción de maíz – batata – cucurbitácea – Comercio Justo producción de miel de caña y panela	Gestión – Cooperativismo – caña de azúcar – producción de maíz – batata – cucurbitácea – producción de miel de caña y panela	Gestión – Cooperativismo – caña de azúcar – producción de maíz – batata – cucurbitácea – producción de miel de caña y panela
Zona de influencia	Atahona – Los Sandoval – Arroyo Atahona – Cejas de Aroca – Yacuchiri – Ampata y Palomino	La Tuna – San Pedro Mártir – Belicha – Santa Cruz – Gastona.	El Cercado – El Churqui – Monteros – Los Sosa – Isla de San José – Yonopongo – León Rouges – Los Rojos – San José de Flores – Ibatin – Amberes – Balderrama – Yerba Buena – Macio – El Jardín	Macio – Pilco – El Jardín – Balderrama – Yerba Buena – Amberes – Isla San José

9.1 Análisis de diferentes autores

Con la finalidad de probar la hipótesis planteada se llevaron a cabo entrevistas, encuestas y reuniones con los miembros del Consejo de Administración de las cuatro cooperativas y entrevistas a productores independientes (*focus group*) como así también lo enunciado diferentes por autores arribando a las siguientes conclusiones:

Montero García (1997) manifiesta que las entidades de la economía social, como son las cooperativas son importantes como actores principales para favorecer el desarrollo en los territorios donde están insertas por las capacidades que a continuación se detallan:

1. Poseen capacidad para acompañar el desarrollo tecnológico y local (I+D)
2. Tienen una estrecha relación con el territorio donde operan
3. No presentan riesgo de traslado o cierre selectivo
4. Fomentan la formación (capacitación) y la continuidad del empleo
5. Las personas que integran las cooperativas son productores que viven y están ligadas al territorio
6. Fomentan la toma de decisiones en forma democrática
7. Las entidades de la economía social se identifican con el territorio
8. Realizan gestiones para la conservación y mejora de caminos y rutas
9. Son el medio más eficaz para realizar el desarrollo endógeno para la tramitación de créditos y subsidios y poner en marcha planes y proyectos.
10. Las entidades de la economía social se distinguen con el desarrollo sostenible.

- El 100% de los encuestados coinciden que las cooperativas en este caso las que les toca administrar como Consejo, acompañan el desarrollo tecnológico como ser la extensión y la experimentación adaptativa esto quedó reflejado en el desarrollo y puesta en marcha de diversos programas de reactivación del sistema productivo de la caña de azúcar con la incorporación de tecnologías duras (paquete tecnológico) y blandas (programas de capacitación). Esta incorporación de las tecnologías les permitió a los socios de las cooperativas aumentar la producción cultural (rendimiento de kilos de caña de azúcar) y el rendimiento fabril (rendimientos por kilos de azúcar obtenido en el ingenio).

- Por otro lado, las personas entrevistadas manifiestan que las cooperativas tienen estrecha relación con el territorio, ya que trabajan en forma conjunta con todos los actores que están en el territorio como ser (talleres, centros vecinales, comunas rurales, establecimientos escolares, etc.).

- El 80% de los miembros del Consejo de Administración residen en el campo y también son productores de caña de azúcar. Su principal actividad de renta es la

producción de caña de azúcar que se complementa con actividades productivas de maíz, cucurbitáceas, batata, producción pecuaria (cerdos, pollos) que se producen para el autoconsumo y el excedente es comercializado en las ferias locales.

- Las cooperativas tienen reuniones periódicas donde se discute una agenda para evaluar lo que se hizo en el pasado y planificar las actividades próximas como ser por ejemplo los frentes de cosecha y transporte cuando comienza a moler los ingenios azucareros. Un socio es un voto es por ello que todas las tomas de decisiones de las cooperativas se resuelven en el seno de una reunión y en las asambleas ordinarias y extraordinarias.

- Todos los entrevistados manifiestan que las cooperativas están reconocidas en la zona por la antigüedad, por las actividades que lleva a cabo, por los programas de desarrollo que pueden ser beneficiarios. Un ejemplo que salió con fuerza en las entrevistas es que llevaron adelante las 4 cooperativas un programa que se llamó el PROICSA (Programa para incrementar la producción en el sector azucarero), que este programa se desarrolló en una primera etapa en las cooperativas que estaban constituidas y que tenían una trayectoria en la zona, entre otras exigencias.

- Los miembros de los Consejos de Administración de las 4 cooperativas ponen de relieve que llevan adelante gestiones en las Intendencias y Comunas Rurales de la zona para la conservación y mejora de caminos como así también las alcantarillas y canales de desagües esto se pone de manifiesto antes que comience la cosecha ya que los productores tienen que “sacar” su materia prima para ser llevada a los cargaderos o directamente a cancho ingenio. Una de las preguntas en la entrevista fue con que Intendencia o Comuna llegan a un acuerdo para trabajar en conjunto. En el caso de la Cooperativa Ibatin Ltda. (Monteros) realiza acuerdos con la Municipalidad de Monteros. La Cooperativa Las Maravillas Ltda. (Monteros) con la Comuna Rural de Yerba Buena, la Cooperativa La Tuna Ltda. (Simoca) con la Comuna de Belicha y La Tuna y la Cooperativa Agropecuaria Atahona Ltda. (Simoca) con la Comuna Rural de Atahona y Monteagudo. Los acuerdos que se llevan a cabo es que las Intendencias y las Comunas gestionen las máquinas y equipos para el arreglo de los caminos y los productores asociados a las cooperativas ponen la mano de obra y la atención a los operarios (le ofrecen los alimentos), por el lado de las Cooperativas le proveen el combustible por los días de trabajo efectivo.

- Los entrevistados coinciden que las cooperativas han trabajado en forma mancomunada con organismos tecnológicos como ser el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), la EEAOC (Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombres) en la formulación de planes y proyectos de intervención con enfoque de desarrollo rural y territorial obteniendo financiación para actividades directas sobre la producción de caña de azúcar, valor agregado y actividades complementarias de diversificación. Cuando se le pregunto que amplíen lo dicho manifestaron lo siguiente:

5. En el caso de la Cooperativa Ibatin Ltda. fue beneficiaria de un Programa de diversificación productiva, financiado por el BID para la producción de gallinas ponedoras. El proyecto fue formulado y puesto en marcha por la Agencia de Extensión Rural del INTA Simoca.

6. En el caso de la Cooperativa La Tuna y de Ibatin fue beneficiaria de un Programa de Proyectos Sectoriales para la elaboración de miel de caña y subproductos para lo cual se construyeron 2 plantas automatizadas para darle valor agregado a la producción de caña de azúcar. El proyecto fue formulado y puesto en marcha por Secretaria de MIPYME y el INTA Famailla, con el acompañamiento de las Municipalidades de Simoca y Monteros y fue financiado por el Gobierno de la provincia de Tucumán y el FIDA (Fondo Internacional para el Desarrollo Agropecuario).

7. Las 4 cooperativas fueron beneficiarias del Programa PROICSA que fue ejecutado por el INTA Famailla y las Agencias de Extensión Rural, la EEAOC y que fue coordinada por la UCAR (Unidad para el Cambio Rural) en donde la premisa del trabajo es poner la lupa en el aumento de la productividad del cañaveral, la entrega de maquinarias y equipamiento (maquinas cosechadoras, camiones, tractores, equipos de labranza de los suelos, de fertilización, y control de malezas, etc.). Este programa contó con la financiación del Banco Mundial y de la CAF (Corporación Andina de Fomento).

El punto 3 desarrollado anteriormente tiene que ver lo que revela **Poirier (1996)** que dice que el modelo cooperativo permite la realización de planes y proyectos en los cuales los productores que no están en cooperativas, no pueden reconocer y adquirir nuevas competencias confirmando una dinámica local de desarrollo.

8. En la última pregunta relacionada al punto 10 sobre el desarrollo sostenible los socios del consejo de administración de las cooperativas Ibatin Ltda. y La Tuna Ltda. coinciden que ellos llevaron a cabo un trabajo en la búsqueda de nuevas alternativas complementarias a la producción de caña que fue darle valor agregado a la producción de caña de azúcar que fue concretamente la elaboración de miel de caña y subproductos.

En un grupo de productores encuestados se arribó a la conclusión que el valor agregado a la producción primaria se obtienen mayores ingresos, se cuida el medio ambiente y se da empleo a hijos de los asociados. A continuación, se detallan como puntos sobresalientes a este tema: *A) en números B) Mano de Obra y C) Medio Ambiente.*

C) En números:

- De 1 tonelada de caña de azúcar puesta en el cargadero se pagó al productor \$ 500 bruto en la campaña 2018.
- De 1 tonelada de caña de azúcar se obtiene 100 litros de miel de caña, la cual se comercializó en el mismo año en ferias locales para el mercado interno a \$ 50 el litro o sea que con la venta de miel de caña al productor le queda en bruto \$ 5.000 por tonelada de caña de azúcar.

D) En mano de obra:

Buendía Martínez y Lins (2000) realizaron un ejercicio de revisión de trabajos donde se proponían a las sociedades cooperativas como actores del desarrollo, diferenciando los efectos en función de si se tratasen de países pobres o ricos.

Así definieron que, en los países ricos las cooperativas muestran gran capacidad para crear empleo local, infraestructura, servicios y patrones de compra, sea o no su objetivo explícito.

Tehrani (1984) manifiesta que la presencia cooperativa en el medio rural incrementa la producción agropecuaria, mejora el ingreso de los productores, establece agroindustrias y genera empleo. La cooperación rural trasciende de lo agropecuario, siendo vista como una forma de vida para satisfacer igualmente las necesidades sociales.

- Para la elaboración de miel de caña y subproductos se utiliza la caña de azúcar pelada no quemada lo que implica por un lado la mano de obra que insume para la elaboración de la miel de caña (6 jornales para el lavado de la caña, molienda, cocción, atención del proceso, medición de pH y densidad, envasado y etiquetado), insumiendo un total de 10 jornales por tonelada de caña de azúcar.

E) Medio ambiente:

- Al utilizar caña de azúcar pelada y no quemada, para la elaboración de la miel de caña y subproductos se está priorizando la defensa del suelo y el medio ambiente, evitando la contaminación por la quema del cañaveral y el bagazo (residuo que se obtiene después de la molienda de la caña de azúcar) es utilizado como fuente calórica.

Con respecto a este tema, **Rodríguez y Mozas (2000)** manifiesta que las sociedades cooperativas se conciben como verdaderas defensoras del desarrollo sostenible, pues cada economía local depende a largo plazo de que las actividades realizadas se puedan seguir explotando por la introducción de variables económicas, sociales y ambientales que sean compatibles con el modo de vida de los pequeños productores.

Gertler, M (2001) afirma que a menudo las cooperativas son creadas porque los pequeños productores buscan alguna protección contra los protagonistas más poderosos

Este tema tiene que ver con que los productores cañeros se asocian a las cooperativas por conveniencia para poder enfrentar las negociaciones de la materia prima con los ingenios azucareros.

Ellos manifiestan que no es lo mismo vender la caña de azúcar al ingenio en forma unipersonal (generalmente que puede ser en muchos casos hasta 50 toneladas) que vender 50.000 toneladas de todos los socios de las cooperativas. Con este volumen de caña, los productores cooperativizados afirman que además obtienen otros beneficios con respecto a los productores que no los están cooperativizados como mayor el rendimiento fabril y sacarino, menor el trash (basura) y ventajas en la entrega de caña de azúcar de acuerdo a la asignación diaria que planifica el ingenio.

Este tema también lo pone de manifiesto **Buendía Martínez (1999)** que dice que la convergencia teórica de las cooperativas en los procesos de desarrollo rural está basada en su configuración estructural de naturaleza colectiva, lo que les proporciona una ventaja competitiva en relación con el resto de los productores.

En productores entrevistados se llegó a un consenso que las cooperativas cañeras se pueden considerar agentes de desarrollo puesto que crean empleo, fijan a la población en el territorio, provocan un crecimiento personal y colectivo, mejoran la calidad de vida de los productores y favorecen la mejora de las relaciones sociales.

9.2 Resultados

El 90% de los entrevistados manifiestan las ventajas comparativas de los cañeros cooperativizados versus los independientes, en lo que respecta a la producción de caña de azúcar son:

1. Negociación – 2. Caña semilla – 3. Análisis de suelo – 4. Servicios – 5. Insumos – 6. Financiamiento – 7. Planificación – 8. Control – 9. Diferencias de los rendimientos fabriles de los ingenios.

1. En la negociación de la materia prima (caña de azúcar) a los ingenios azucareros por el volumen comprometido.
2. Provisión por parte de la cooperativa de material vegetal (caña semilla) para realizar las plantaciones y/o renovaciones del cañaveral.

Como resultado de este análisis realizado en un grupo de productores independientes (*focus group*) se llegó a la conclusión que la causa directa del bajo rendimiento del cañaveral es la mala calidad de la caña semilla, siguiendo en importancia la llegada tardía de los insumos (gas oíl) y de los agroquímicos (fertilizante y herbicidas) y el momento oportuno de la aplicación de los mismos, la falta de riego ya que toda la producción de caña de azúcar se realiza en secano y por último la limitación de recursos financieros especialmente en el inicio de la zafra, en donde el productor no cuenta con recursos para el arreglo de sus maquinarias e implementos.

El 100% de los entrevistados de las cooperativas manifiestan conocer que la caña semilla de alta calidad constituye un insumo clave para establecer cañaverales más productivos y longevos.

Por otro lado, la producción, multiplicación y manejo de la caña semilla de alta calidad requiere del desarrollo de algunas competencias teóricas y prácticas relacionadas con el logro de los estándares de calidad exigidos para este tipo de simiente.

En reuniones con dirigentes de las cooperativas se pudo rescatar que en los departamentos de Simoca y Monteros se implantaron lotes semilleros en el marco del Programa PROICSA (Programa para Incrementar la Competitividad en el Sector Azucarero) desarrollado desde el 2013 al 2016.

Se tratan de semilleros básicos (primera etapa de multiplicación en campo de la semilla de alta calidad), una vez cosechados estos semilleros siguiendo con las practicas recomendadas por los técnicos (desinfección de las herramientas de corte), para evitar la transmisión de la enfermedad, especialmente el raquitismo de las socas (RSD), se

implantan los semilleros registrados (segunda etapa de multiplicación en campo de esta semilla).

En el cuadro 34, se detallan los semilleros registrados y en el cuadro 35 los semilleros certificados implantados en la provincia de Tucumán (100%) lo que corresponde para los departamentos de Simoca y Monteros en cooperativas cañeras:

Cuadro 34. Distribución de la superficie de semilleros **registrados** por departamento (%)

Año	Simoca	Monteros
2013	27,3	15,7
2014	20,0	24,0
2015	25,8	10,9

Fuente: EEAOC

Cuadro 35. Distribución de la superficie de semilleros **certificados** por departamento (%)

Año	Simoca	Monteros
2014	33,9	13,3
2015	13,7	17,8

Fuente: EEAOC

Con respecto a este tema se concluyó que los lotes semilleros son importantes para:

- Que las variedades de mejor comportamiento para la zona lleguen a manos de los pequeños productores. Antes los productores grandes eran los primeros que disponían de ese material y después de varios años recién las disponían los pequeños.
- Disponer de material vegetal para semilla de segura identificación, pureza varietal y sanidad controlada.
- En el semillero se desarrollan sobre el terreno todas las prácticas culturales recomendadas (fertilización, control de malezas).
- Que a partir de estas unidades demostrativas se difundan en el medio las mencionadas prácticas y el momento oportuno para cada una de ellas.
- Mediante la aplicación de la metodología de dinámica de grupo se promovió la participación de todos los productores socios de la cooperativa en el análisis y evaluación de todo el proceso del cultivo y cosecha poniendo énfasis en la evaluación de la relación costo beneficio en cada una de las prácticas y en el resultado final.

3. Análisis de suelo para conocer las propiedades físicas y químicas como así también para caracterizar la aptitud de tierras en lotes que se podrían utilizar como semilleros registrados o certificados.

4. Servicio de maquinarias y equipamiento para labores culturales (preparación del suelo, surcado, plantación, control de malezas, fertilización) a un costo menor del

mercado. También las cooperativas ofrecen servicios para la realización de frentes de cosecha y transporte (semimecanizada y mecanizada) con maquinarias de propiedad de las cooperativas a un costo menor del de plaza, significando esto un ahorro por parte del productor. Por otro lado, con una buena planificación de la cosecha se evitan las pérdidas por estacionamiento de la materia prima lo que se ve reflejado en los rendimientos fabriles por parte del ingenio.

5. Provisión de insumos (gas oíl) y de agroquímicos (fertilizantes y herbicidas) a un precio diferenciado de mercado y financiado para ser pagado durante la zafra.

6. Financiación por parte de la cooperativa para el inicio de la zafra (adelantos en efectivo).

7. Planificación de la cosecha y el transporte de la materia prima en relación a la asignación de molienda diaria por parte del ingenio.

8. Equipo técnico para la realización de control de análisis en laboratorios individuales y fabriles de la materia prima de cada uno de los socios de la cooperativa, como así también el control de la calidad cultural (basura – trash).

9. A continuación, se transcribe en el cuadro 36 la comparación de los rendimientos fabriles del resto de los ingenios (total nueve) con el ingenio Ñuñorco (explotado por La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán) con la idea de corroborar la ventaja de un modelo de integración vertical

9.3 Comparación de los rendimientos fabriles de los ingenios tucumanos en el periodo (1986 – 1995) cuando La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán explotaba el Ingenio Ñuñorco.

Se tomaron 10 ingenios de Tucumán incluido el ingenio Ñuñorco que entre los años 1986 hasta el 1995 fue explotado por La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán, lo que denominamos en esta Tesis un modelo de integración vertical (cuadro 36). Lo que acá se intenta demostrar es que un ingenio manejado por cañeros garantiza que el rendimiento que tienen la materia prima es el que se produce en el campo y es reflejado en el ingenio y que se articula en forma muy particular y diferenciada la forma en que se articulan los otros ingenios.

Cuadro 36. Rendimiento fabril por ingenio (zafas 1986/1995)

Ingenio	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Promedio
Aguilares	9.44	9.69	9.05	9.02	9.68	9.46	9.53	9.52	9.44	10.7	9.55
B. Vista	9.64	9.91	9.36	9.88	9.94	10.8	9.96	10.0	9.73	11.1	10.0
Corona	9.71	9.26	9.25	9.21	9.69	10.1	10.0	9.43	9.32	10.9	9.70
Fronterita	9.63	9.35	9.02	9.94	9.51	10.5	10.2	9.91	9.64	11.8	9.97
Providencia	9.95	9.47	9.08	9.54	9.94	9.94	10.3	10.1	9.67	11.6	9.97
Trinidad	9.65	9.64	9.54	8.98	9.49	10.8	10.5	10.3	9.87	11.4	10.0
Marapa	9.65	9.63	9.64	9.17	9.49	9.76	9.71	9.91	10.0	10.8	9.78
Ñuñorco	10.2	10.2	10.4	10.1	10.2	11.8	10.9	10.6	10.1	12.1	10.7
S. Bárbara	9.56	9.32	9.65	9.22	9.83	9.86	9.74	9.59	9.41	9.82	9.60
S Rosa	9.94	9.45	9.06	9.12	9.92	11.2	10.1	10.2	9.70	11.0	9.99
Promedio	7.83									8.93	

Fuente: Elaboración propia con datos CAA y Boletín de la Liga de Cooperativas

Para explicar los números que se encuentran en el cuadro 38 nos referimos a la última fila donde se precisa el rendimiento promedio de los 9 ingenios con respecto al ingenio Ñuñorco.

En el año 1986 el rendimiento promedio de los 9 ingenios fue de 7.83, eso quiere decir que de 1 tonelada de caña de azúcar se obtienen 78,3 kilogramos de azúcar, el ingenio Ñuñorco tuvo un rendimiento fabril de 10.2, es decir por una tonelada de caña de azúcar entregado por el productor el ingenio produzco 100.2 kilogramos de azúcar.

Para el año 1995 Ñuñorco tuvo un rendimiento fabril de 12.1 mientras que el resto de los ingenios el rendimiento promedio fue de 8.93.

Si a estos rendimientos lo trasladamos a pesos (\$) la ecuación quedaría de la siguiente forma:

Siguiendo con el ejemplo tomamos un cañero de 10 hectáreas de producción con un rendimiento cultural de 60 toneladas de caña de azúcar por hectárea:

Para el año 1986

Los 9 ingenios de la tabla

10 hectáreas – 600 toneladas de caña de azúcar – Rto fabril 7.83 – nos da 46.980 kg/azúcar

46.980 kilogramos de azúcar producido por \$ 17 el kilogramo vagón ingenio (precio campaña 2018) nos da \$ 798.660.

El ingenio Ñuñorco

10 hectáreas – 600 toneladas de caña de azúcar – Rto fabril 10.2 – nos da 60.120 kg/azúcar

60.120 kilogramos de azúcar producido por \$ 17 el kilogramo vagón ingenio (precio campaña 2018) nos da \$ 1.022.040

Diferencia: \$ 223.380, es decir 78 % más

Para el año 1995

Los 9 ingenios de la tabla

10 hectáreas – 600 toneladas de caña de azúcar – Rto fabril 8.93 – nos da 53.940 kg/azúcar

53.940 kilogramos de azúcar producido por \$ 17 el kilogramo vagón ingenio (precio campaña 2018) nos da \$ 916.980

El ingenio Ñuñorco

10 hectáreas – 600 toneladas de caña de azúcar – Rto fabril 12.1 – nos da 72.060 kg/azúcar

72.060 kilogramos de azúcar producido por \$ 17 el kilogramo vagón ingenio (precio campaña 2018) nos da \$ 1.225.020

Diferencia: \$ 308.040, es decir un 75 % más

CAPITULO 10 Conclusiones y contribuciones

La totalidad de los entrevistados son o fueron socios de alguna de las Cooperativas del Área. Reconocen y valoran la importancia que tuvieron estas organizaciones en el desarrollo de la actividad y en el mejor resguardo de los intereses de los productores, particularmente los más pequeños, pero también manifiestan que las organizaciones cooperativas están pasando un momento delicado.

En general, atribuyen la crisis de estas organizaciones al retiro total de la intervención del Estado en los problemas de la actividad y a una política deliberada de los Ingenios de “desmantelar a las Cooperativas”.

Como consecuencia del mencionado cambio en el rol del Estado, la Actividad Agroindustrial Azucarera, como todas las actividades productivas y de servicios en el país, quedó liberada a sus propias capacidades de reorganización y en este proceso, los que tuvieron las mayores posibilidades fueron lógicamente los productores de mayor escala, los Cañeros Grandes.

En ese contexto y con la Desregulación de la Economía Nacional (Decreto N° 2284/91), aparecieron otros actores en la comercialización: los *compradores de caña*, los cuales ante la falta de controles implementaron varios mecanismos expeditivos de compra de contado de la materia prima en toda el área, en condiciones de marginalidad en los aspectos tributarios legales. En la zona se conoce que estos operadores son comisionados por los Ingenios o por “*algún cañero grande*” y aparecen en el segmento de los Cañeros Independientes, particularmente de los más pequeños, que son los que tienen mayores necesidades y “*aprovechan*” esa posibilidad para tener *dinero en mano para sus gastos*.

Se generó entonces una suerte de competencia perversa con las Cooperativas, que necesariamente por su naturaleza deben dar cumplimiento a todas las normativas tributarias y disposiciones legales, con lo cual surge una diferencia de alrededor de un 25 % entre el dinero que recibe un Asociado en la liquidación de su Cooperativa y el que recibe “*vendiendo de contado*” igual cantidad de su materia prima, principalmente por el efecto del IVA (Impuesto al Valor Agregado), que no aparece en esta forma de transacción comercial.

Con el ingenio en manos de los cañeros el manejo es de forma transparente y paga lo que la caña tiene. Además, fue un emprendimiento conformado por las cooperativas en donde el factor de redistribución del ingreso estuvo siempre por encima de los

tradicionales conflictos de intereses entre el cañero y la industria, presentes históricamente en el sector.

El modelo de integración vertical cañero – industria durante los años 1986 – 1995 constituyó la mayor fuente privada de empleo directo e indirecto. Durante el periodo de zafra un total de 90.000 jornales para la cosecha y carguío que se concentraron en aproximadamente 120 días de cosecha. Por otro lado, la planta de los empleados y obreros del ingenio llegaban a 181 permanentes y 450 temporarios.

Entre las principales contribuciones de esta tesis doctoral, puede destacarse que se ha puesto de manifiesto el mayor arraigo y sentido de pertinencia de las cooperativas cañeras al territorio brindando apoyo a los pequeños productores en lo que respecta a la asistencia técnica, capacitación y experimentación adaptativa como así también la provisión de insumos y servicios de cultivos, cosecha y pos cosecha, frente al resto de los productores independientes.

Además, el estudio permitió evidenciar que las cooperativas cañeras del Área Central de la provincia de Tucumán han contribuido al desarrollo territorial entendido éste como un concepto integral que vincula las dimensiones abordadas en este trabajo como ser la económica (productiva y tecnológica), la socio cultural y político y por último la ambiental.

Por todo lo arriba expuesto se justifica la necesidad de impulsar el desarrollo de las sociedades cooperativas en el área central de la provincia de Tucumán (Departamentos de Simoca y Monteros), teniendo en cuenta las características territoriales, ya que en estos departamentos se concentra la mayor cantidad de productores minifundistas, para el diseño y aplicación de políticas específicas para que éstas garanticen resultados de mayor éxito, con una participación activa del Estado.

Además, es necesaria la implementación de otras líneas estratégicas de mejora, ante las debilidades o deficiencias identificadas en estas organizaciones, así como en los procedimientos para el establecimiento de sus políticas, ya que, dado los resultados obtenidos en la presente investigación, éstas han de ser planteadas de manera específica.

A partir de este trabajo, se abren nuevas líneas de investigación que permitirán seguir profundizando en éste y otros temas afines, y contribuyendo a la dinamización del desarrollo territorial mediante las sociedades cooperativas y sus efectos sobre el entorno.

Entre otras, pueden señalarse las siguientes: la identificación de los factores territoriales, así como sus interrelaciones, que potencian la existencia de entornos

favorables al cooperativismo; y las interconexiones entre las cooperativas y el resto del tejido empresarial para el aprovechamiento de su potencial y sinergias en las dinámicas territoriales.

Para finalizar, se aporta esta última reflexión: “La articulación Estado – Región es la clave del desarrollo regional: no hay desarrollo sostenido para una región, si no es en el marco de una política nacional de desarrollo regional” . . . “si no se apoya en las capacidades endógenas de las regiones y si no muestra congruencia con la política económica general”.

Referencias Bibliográficas

- ABC Cooperativo (2010) Aspectos básicos para constituir una cooperativa. Subsecretaría de Acción Cooperativa – Buenos Aires.
- Acosta, A. (2008) El Buen Vivir, una oportunidad para construir. En revista Ecuador Debate N° 75. Quito. Ecuador.
- Acosta, A., Martínez, E. (2009) El Buen Vivir: una vía para el desarrollo. Quito. Abya-Yala.
- Acosta, M. y Verbeke, G. (2009) La cooperación como estrategia de desarrollo en redes asociativas (on line). En Pecvia. Número 9, pp 1 – 25 disponible en <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/658/577>
- Albadalejo, C., Bustos C. (2004) Desarrollo local y nuevas ruralidades en Argentina. Bahía Blanca.
- Albadalejo, C. (2008) Desarrollo rural y acción local. Clase 1: Capacidad de acción local y territorio. Maestría en Ciencias Agropecuarias. Clase Modulo 3. FLACSO.
- Albarenga, D. (2003) Economía social y desarrollo humano. Una aproximación a la experiencia en Honduras. Colección de cuadernos de desarrollo humano sostenible 23 PNUD.
- Albuquerque, F. (1997) Metodología para el desarrollo económico local. Santiago, Chile; ILPES.
- Albuquerque, F. (2001) Desarrollo Económico Territorial. Sevilla. Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria.
- Albuquerque, F. (2004) El enfoque del Desarrollo Económico Local. Cuadernos DEL Numero I. Buenos Aires.
- Albuquerque, F. (2005) La economía social y la integración regional: Una mirada desde el enfoque del desarrollo local – El desarrollo local y la economía social desde la perspectiva de la integración regional – Aportes de las Universidades del Mercosur.
- Albuquerque, F. (2006) Clústeres, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva, en Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva (MIF/FOMIN- BID) Costa Rica.
- Alcazar, J. (2007) El capital social cooperativo. El caso de COOPERAGRI en Costa Rica. Revista Unircoop (5) número 1, pp. 76-102.

- Arizpe, L. (1998) La Cultura como contexto de desarrollo. El Desarrollo Económico y Social en los umbrales del siglo XXI. Banco Interamericano de desarrollo. Washington D.C.
- Arocena, J. (2001) El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Montevideo, Universidad Católica y Ediciones Santillana.
- Arocena, J. y Marsiglia J. (2017) La escena territorial del desarrollo. Actores, Relatos y Políticas. Ediciones Taurus. Uruguay.
- Arroyo, G. (1979) Reforma Agraria y Desarrollo Rural. SARH – CDAI N° México.
- Ballester, F. (1990) Economía social y empresas cooperativas. Alianza. Madrid.
- Ballester, F. (1993) Economía del autoempleo en las áreas industrializadas: un análisis de perspectiva. CIRIEC – España, N° 14, pp. 63-78.
- Barbosa, O y Grippo R (2001) Cooperativismo, globalización y desarrollo local, ponencia presentada en el Portal Bioceánico. Centro de Investigación Económico y Social de Entre Ríos, Argentina.
- Barea, Tejeiro J. (2008) El concepto científico de economía social desde la perspectiva actual, en temas para el Debate N° 167, octubre, ISSN: 1134 – 6574.
- Barreiro, F. (1988) Los agentes de desarrollo. Cuadernos del CLAEH N° 45 – 46. Montevideo.
- Bastiaensen, F. (2001) Capital social y financiamiento para el desarrollo rural local en Nicaragua: perspectivas institucionales sobre desempeño e impacto en Clemens y Rubén (editores) Nueva ruralidad y política agraria. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Bel Duran y Gómez M. (2007) Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial. Revista de estudios cooperativos. REVESCO N° 92.
- Bilbao, S. (1972) El minifundio cañero de Tucumán – INTA - EEAF.
- BMZ/GTZ/IICA (1997) Proyecto ARIDAS: Una estrategia de desarrollo sostenible para el nordeste de Brasil. San José, Costa Rica: IICA.
- Boisier, S. (2003) El desarrollo en su lugar. Santiago. Universidad Católica de Chile.
- Boisier, S. (2005) ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL; 86:47-62.

- Boletines de La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán. Órgano de Difusión.
- Bottini, E. (1959) Cooperativismo agrario. Revista del Instituto de Estudios Cooperativos. Universidad Nacional de la Plata N° 3.
- Bourdieu, P. (1988) Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Anagrama. Barcelona.
- Bresser Pereira, L. (2009) El nuevo desarrollismo y la ortodoxia convencional, en Economía, Vol. 4, Nro. 10. Disponible: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/>.
- Brown, D., Ashman, D. (1996) Participación, Social Capital e Intersectorial. IDR. Boston.
- Buarque, S. (1999) Metodología de planeamiento do desenvolvimiento local e municipal sustentable. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Recife Brasil.
- Buendía Martínez, I. (1999) Las Sociedades cooperativas en el marco de las Iniciativas Públicas de Desarrollo Rural. Un análisis del caso español. Revista de Estudios Cooperativos, N° 68, pp. 75-93.
- Buendía Martínez, I y Lins, M. L. (2000) Nuevas ruralidades y cooperativismo. Una perspectiva comparada. REVESCO, N° 70 pp. 31-46.
- Buendía Martínez, I. (2005) El desarrollo cooperativo: unidades de promoción y creación de un marco favorable de generación. España, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Bustelo, E. (2000) De otra manera. Ensayos sobre Política Social y Equidad. Editorial Homo Sapiens.
- Bustos, R. (2004) Teoría de la acción territorial. Acción turística y desarrollo, en Aportes y transferencias, Año 12, Vol. 1, Centro de Investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, pp. 87-104.
- Calderón Vázquez, Enrique (2008) Enfoques teóricos y paradigmas del desarrollo.
- Caletti, A. (1983) Iniciación, desarrollo y porvenir cooperativismo. Cuadernos de Cultura Cooperativa N° 69. INTERCOOP. Editora Cooperativa Ltda. Buenos Aires.
- Caracciolo de Basco, M., Foti, P. (2011) Economía Social y Solidaria. Documento del Programa de Estudios Superiores en Economía Solidaria de la Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires.

- Carballo, C. (coordinador) y otros. (2004) Articulación de los pequeños productores con el mercado. Limitantes y propuestas para superarlas. Buenos Aires. Ministerio de Economía. Secretaría de Agricultura Ganadería, Pesca y Alimentación. Dirección de Desarrollo Agropecuario. PROINDER (Serie Estudios e Investigaciones. N° 7).
- Cardoso, F. y Faletto, E. (1977) Dependencia y desarrollo en América Latina. Buenos Aires. Siglo XXI.
- Castel, R. (2003) La inseguridad social. Editorial Manantial.
- Cavestany, F. (2000) Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local.
- CEPAL (2001) Revista de territorios innovadores.
- Cetrángolo, H. (1996) Coordinación vertical de cadenas agroalimentarias desde la producción primaria. CEA Facultad de Agronomía UBA. Tesis de Posgrado.
- Cimadevilla, G. (2004) Comunicación, ruralidad y desarrollo. Mitos, paradigmas y dispositivos para el cambio. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA, Buenos Aires, Argentina.
- Cittadini R., Manchado J. y Mosciaro, M. (1990) Las formas de organización social de la producción: Marco conceptual y planteo operativo, en Serie Avances de Investigación N°2. Área de Economía y Sociología Rural. INTA Balcarce.
- Cittadini, R., Caballero, L., Moricz, M., Mainella, F. (2010) Economía Social y Agricultura Familiar. Hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención. Ediciones INTA. Buenos Aires.
- Claval, P. (1966) Evolución de la geografía humana. Vilassar de Mar (Barcelona), 1974 (1ª ed. 1964), 240 pp.
- CNUMAD (1987) Desarrollo sostenible en el contexto internacional.
- Comunidades Europeas (1994) Resolución sobre la contribución de las cooperativas al desarrollo regional. Diario Oficial de las Comunidades Europeas (D.O.C.E.).
- CONINAGRO (1996) El perfil del productor cooperativista. En indicadores agropecuarios, Año V, N° 57. Revista mensual de CONINAGRO. Buenos Aires.

- Coque, J. (2002) Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo, en revista de Economía Publica Social y Cooperativa N° 43; 145-172.
- Coque, J. (2005) El desarrollo local sobre bases cooperativas: valorización de los recursos locales y creación de redes. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Coque Martínez (1999) Industrialización en el entorno local a través de sociedades cooperativas. REVESCO N° 68 pp. 119-137.
- Coraggio, J. (1996) Desarrollo regional, espacio local y economía social.
- Coraggio, J. (2004) Economía popular y economía alternativa: centrada en el trabajo, social y solidaria.
- Coraggio, J. (2008) Territorio y economías alternativas. I Seminario Internacional de Planificación Nacional para el Desarrollo Nacional. Visiones, desafíos propuestas. La Paz.
- Coraggio, J. (2010) Pensar desde la Perspectiva de la Economía Social, en Economía social y Agricultura Familiar. Hacia las construcciones de nuevos paradigmas de intervención. Ediciones INTA.
- Cracogna, D. (1978) América Latina: Economía y cooperativismo, *en cuadernos de cultura cooperativa* N° 58.
- Cuesta, E. (2000). Manuel de Derecho Cooperativa. Buenos Aires. Editorial Abaco de Rodolfo Desalma.
- Cuñat, R., Coll, V. (2007) ¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local? Una visión desde los principios cooperativos. Revista Venezolana de Economía Social (CAYAPA), 7 (13): 8 – 29. Universidad de los Andes (ULA) NURR Trujillo – CIRIEC.
- Cusumano, C. (2010) Proyecto Desarrollo Local – INTA Simoca. PROFEDER.
- Cusumano, C (2011) Tesis de Maestría “Análisis del sistema productivo de la caña de azúcar de Tucumán y Estrategias de Supervivencia / Sobrevivencia de los pequeños productores cañeros de la localidad de Atahona – Departamento de Simoca”.
- Chacón Blanco, M. (2010) Desarrollo Comunitario.

- Chiriboga, V. (1996) Las Organizaciones no Gubernamentales, las Organizaciones Campesinas y el Desarrollo Rural sostenible en los países andinos. Quito.
- Da Silva, C., Salanek, P. (2009) Capital social y cooperativismo agropecuario: una evaluación del funcionamiento de la cooperativa COPACOL/Paraná/Brasil. Revista de Ciencias Sociales, VX (1): 50-67. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Dacheux, E. y Goujon, D. (2001) Principios de la economía solidaria. Paris. Ellipses.
- Davila, R. (1982) Las cooperativas: una salida económica o una perspectiva social para el desarrollo rural.
- Delich, F. (1970) Tierra y conciencia campesina en Tucumán. Ed. Signos, Buenos Aires.
- Demoustier, D. (2000) Análisis del empleo. España Editorial Valencia.
- De Vries, P. (2001) La modernización del clientelismo en el Atlántico de Costa Rica. Heredia: EUNA.
- Diamand, M. (1972) La Estructura Productiva Desequilibrada Argentina y el Tipo de Cambio. Desarrollo Económico Vol. 12 N° 45.
- Díaz, J. (2010) La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión. Revista Estudios Agrarios.
- Di Pietro, L. (1999) El desarrollo local. Estado de la cuestión, FLACSO, Buenos Aires.
- Dirven, M. (2003) Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola, algunos apuntes para la reflexión en Atria, R. et al Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. Santiago: Comisión Económica para América latina y el Caribe –CEPAL- / Universidad del Estado de Michigan.
- Durston, J. (2002) El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras. Santiago: Comisión Económica para América latina y el Caribe –CEPAL.

- Echeverri, R. (2003) Cohesión social y cohesión territorial para la superación de la pobreza en América Latina. Versión borrador, circulación restringida. San José, IICA.
- Echeverri, R. y Ribeiro, S. (2002) Territorios Rurales estrategias y políticas en América Latina.
- Edelman, M. (1999) Peasants against Globalization. Stanford: Stanford University Press.
- Elgue, M. (2012) Emprendedores en red. El asociativismo productivo y el desarrollo local. El Corregidor. Buenos Aires.
- Elverdin, J. y otros (2014) Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios. INTA Ediciones.
- Escobar, A. (1999) El post desarrollo como concepto y práctica social.
- Escobar, A. (2005) El post-desarrollo como concepto y práctica social, en Daniel Mato (Coord.), Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización, Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela, pp. 17-31.
- Espíndola, Bernardo (1996) Evaluación Socio Económica del Ingenio Ñuñorco. Revista de Idelcoop – Volumen 23 – N° 96.
- Fajardo, M. (2004) Éxito e innovación en gestión. Las cooperativas como agentes de desarrollo. Disponible en internet: <http://www.Unicoop.org/intranet/Index.asp>.
- Farrell, G. (1999) Innovación en el medio rural. Cuaderno N° 6. Observatorio Europeo Leader.
- Fauquet, G. (1944) El Sector Cooperativo. Documento de trabajo. Centro de Estudios Cooperativos, Caracas. Venezuela.
- Fernández, G., Narváez, M, y Senior, A. (2008) Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad del Zulia.
- Fernandez, V., y Dundas, M. (2008) Innovación, territorio y aglomeración. Discutiendo sus vínculos y limitaciones desde una perspectiva multiescalar y multidimensional del desarrollo, en Revista Redes Vol. 14 N° 27.
- Flores, M., Rello, F (2002) Capital social rural. México: CEPAL / Plaza y Valdés Editores.

- Fogliata, F. (1995) *Agronomía de la caña de azúcar – Tomo I*. Ediciones El Graduado. Tucumán.
- Foladori, G. (2000) *Los límites del desarrollo sustentable*. Montevideo. Ediciones de la Banda Oriental.
- Folch, R. (2003). *El territorio como sistema. Conceptos y herramientas de ordenación*. Barcelona.
- Foley, J. (2011) *La otra verdad incómoda*.
- Fontenla, E. (2005) *El camino de las cooperativas agropecuarias de nueva generación*.
- Formento, S. (1998) *Empresa Agraria. Marco Jurídico y Contratos más usuales*. Ed. Orientación Grafica. Buenos Aires.
- Formento, S. (2005). *Empresa agraria y sus contratos de negocios*. Editorial Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Fourier, C. (1995) *El nuevo mundo industrial y societario*. Fondo de la cultura. México.
- Friedmann, J., Weaver, C. (1979) *Territory and Function*. Londres. Edward Arnold.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: The Social Values and the Creation of prosperity*. New York, Free Press.
- Furtado, C. (1967) *Teoría y política del desarrollo económico*.
- Gallicchio, E. (2002) *El Desarrollo Local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social*.
- García Escribano, M. (2003) *La alternativa local: Descentralización y desarrollo económico*. BID.
- García – Gutiérrez, C. (1988) *El micro emprendimiento y las empresas de participación. Principios y valores que inspiran su actividad*. Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO) N° 65.
- Garrido, H. (2017) *Historia del Municipio de Simoca*. Consejo Federal de Inversiones. San Miguel de Tucumán.
- Geiger, P. (1996) *Des-territorialização e espacialização Território: Globalização e Fragmentação*. São Paulo: Hucitec, 223-246.
- Gertler, M. (2001) *Las cooperativas rurales y el desarrollo sostenible*. Centro de estudio de las cooperativas. Universidad de Saskatchewan. Canadá.

- Giarraca, N., Aparicio S. (1991) Los campesinos cañeros. Multiocupacion y organización. Facultad de Ciencias Sociales (UBA). Buenos Aires.
- Giarraca, N. (1994) La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán, en acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso. Sociedad y Cultura. Centro Editor en América Latina. Buenos Aires. Páginas 107 – 123.
- Giarraca, N., Aparicio, S. (1995) La actividad cañera. Los campesinos cañeros en los nuevos escenarios económicos. En: Giarracca, Norma et al., Agroindustrias del Noroeste. El papel de los actores sociales. Buenos Aires: La Colmena.
- Giddens, A. (1987) Las nuevas reglas del método sociológico. Editores Amorrortu. Buenos Aires.
- Gómez, S. (2001) Democratización y globalización: nuevos dilemas para la agricultura chilena y sus organizaciones rurales en Giarraca, N. (Compiladora) ¿Una nueva ruralidad en América Latina? Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales –CLACSO- / Agencia Sueca de Desarrollo Internacional – ASDI.
- González Casanova, P. (1984) Historia política de los campesinos latinoamericanos México, Cuba, Haití, República Dominicana y Puerto Rico. México D.F.: Siglo Veintiuno Editores S.A. 1984 Historia política de los campesinos latinoamericanos Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. México D.F.: Siglo Veintiuno Editores S.A. 1985 Historia política de los campesinos latinoamericanos Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia y Paraguay. México D.F.: Siglo Veintiuno Editores S.A. 1985 Historia política de los campesinos latinoamericanos Brasil, Chile, Argentina y Uruguay. México D.F.: Siglo Veintiuno Editores S.A.
- Gore, P. (1984) Regions in Question. Space, Development Theory and Regional Policy. Londres y Nueva York, Methuen.
- Goueset, V. (1999) El Territorio Colombiano y sus Márgenes. Territorios. Revista de Estudios Regionales y Urbanos I, 77-93.
- Graciano da Silva, E. (1996) Ocupación de las familias rurales en Brasil. Rio de Janeiro. Brasil.
- Guattari, F. (1996). Las tres ecologías. Pre. textos.
- Guinnane, T. W. (1997) Regional organizations in the German cooperative banking system in the late nineteenth century; en Ricerche Economiche.

- Hermansen, T. (1977) Polos y centros de desarrollo en el desarrollo nacional y regional. Elementos de un marco teórico, en KUKLISNKI, Antoni (compilador) (1977), Polos y centros de crecimiento en la planificación regional, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 11/76.
- Herrera, A. (2001) La ciencia y la tecnología como condición para el desarrollo de América Latina.
- Herrera, A. (2011) Los determinantes sociales de la política científica en América Latina. Política científica explícita y política científica implícita, en Sábado, J.A. (Comp.), El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia tecnología-desarrollo-dependencia, Ediciones Biblioteca Nacional. Buenos Aires.
- Hiernaux, D. (1995) La región insoslayable en Revista Eure N° 63, PUC/IEU, Santiago de Chile.
- Hintze, S. (2006) Políticas Sociales en Argentina en el cambio de siglo: conjeturas sobre lo posible. Síntesis preparada para el “II Seminario Taller de Economía Social” de la Patagonia, Trelew.
- Hintze, S. (2010) La política es un arma cargada de futuro: economía social y solidaria en Brasil y Venezuela. CLACSO. Buenos Aires.
- Huanacuni, M. (2010) Buen Vivir / Vivir Bien. Filosofía, políticas, estrategias y experiencias regionales andinas. Coordinadora Andina de Organizaciones Indígenas – CAOÍ, Lima, Perú.
- Ibáñez, L. (2015) Influencia del Cooperativismo en el Desarrollo Rural. Palencia. España.
- IICA (2003) Desarrollo Rural sostenible y Enfoque Territorial.
- IICA (2010) Un modo de cooperación sobre: la experiencia de Costa Rica en cooperativas agrícolas. San José. IICA.
- IDELCOOP Revista (1983) El cooperativismo y la paz.
- INAES (2008) Las Cooperativas y las Mutuales en la República Argentina.
- INTA – Agencia de Extensión Rural – Monteros. Documentación Institucional.
- INTA – Agencia de Extensión Rural – Simoca. Documentación Institucional.
- INTA (2007) Enfoque de Desarrollo Territorial. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Documento de trabajo N° 1. Ediciones INTA.

- INTA (2016 – 2017) Marco Conceptual para la implementación del enfoque territorial en el INTA. Documento Institucional.
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. <http://www.inaes.gov.ar>
- Jackobsen, G. (1994) Procesos de aprendizaje en las cooperativas, en Acciones colectivas y organizaciones cooperativas: reflexiones y estudios de caso, Norma Giarracca (comp.), Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Julia Igual, J. y Mari Vidal, S. (2002) Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. CIRIEC – España N° 41 pp.25-52.
- Kay, C. (2000) Latin America's Agrarian Transformation Peasantization and Proletarianization en Disappearing Peasantries Rural Labour in Africa, Asia and Latin America. Edited by Bryceson et al London: Intermediate Technology Publications.
- Kliksberg, B. (1998) Repensando el Estado para el Desarrollo Social: Más allá de Normas y convencionalismos. Lección inaugural Primer Ciclo Lectivo de 1998. San José Costa Rica. Universidad de Costa Rica.
- Kitching, G. N. (1982) Development and Underdevelopment in Historical Perspective: Populism, Nationalism and Industrialization. Londres, Methuen.
- Larraechea, I. Nyssens, M. (1994) L'économie solidaire, un autre regard sur l'économie populaire au Chili en L'économie solidaire: une perspective internationale, dir. Jean-Louis Laville, pp. 177-222. París: Hachette Littératures nueva edición revisada y actualizada en 2007.
- Laserre, G. (1972) El cooperativismo. Barcelona: Oikos Tau Ediciones.
- Lattuada, M y Renold, J (2004) El cooperativismo agrario ante la globalización: un análisis sociológico de los cambios en su composición y morfología. Discurso institucional Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
- Lattuada, M., Renold, J. (2006) El cooperativismo agrario argentino ante la globalización: Editorial Siglo XXI Editores. Argentina.
- Levin, A. y Verbeke, G. (1977) El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997 [on line]. Documento número 6, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativa. Disponible en: http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento_206.pdf.

- Lobos, R. y Campero A. C. (2010). Planificación. Desafíos actuales para las políticas de desarrollo. Villa Mercedes, San Luis.
- Lobos, R. (2008). El Desarrollo Rural Territorial (DRT) como marco para el diseño metodológico de abordaje e implementación de las distintas etapas de la Planificación. Ediciones de la Universidad. Buenos Aires.
- Long, N. (2007) Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor. Colección Investigaciones. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. El Colegio de San Luis. México.
- López, M. (1993) Análisis del Sistema de Comercialización de la Caña de Azúcar en Argentina – Problemas- Propuestas – Proyecto PROCAÑA '95 – I.N.T.A. – E.E.A. Famailá.
- Lorendahal, B. (1999) Trabajo y bienestar a través de organizaciones del tercer sector. CIRIEC – España N° 33 pp. 9-27.
- Luhmann, N. (1992) Modernidad tardía y cambios en la teoría social. Buenos Aires.
- Maccio, J. (2007) Los cañeros independientes del área central de la provincia de Tucumán: sostenibilidad de sus sistemas productivos. Maestría en Desarrollo Local. Universidad Nacional de San Martín. Monteros. Tesis de Maestría.
- Mc Michael, P. (1999) Política Alimentaria Global, en Cuadernos Agrarios N° 17 – 18. México.
- Machado, A. (2000) El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional, Bogotá, Colombia.
- Madoery, O. (2003) Como aproximarnos al desarrollo local desde una perspectiva política.
- Malagón, R. y Prager, M. (2001) El enfoque de sistemas: una opción para el análisis de las unidades de producción agrícola. Universidad Nacional de Colombia. Palmira 190 pp.
- Manzanal, M. (2001) Política de desarrollo regional para la Argentina (posibilidades en el contexto de las restricciones macroeconómicas). En: Realidad Económica, N° 179. Buenos Aires: IADE.

- Manzanal, M. (2006) Regiones, territorios e institucionalidad del Desarrollo Rural; en Desarrollo rural: organizaciones, instituciones y territorios. Mabel Manzanal, Guillermo Neiman y Mario Lattuada (Compiladores). Ediciones CICCUS. Buenos.
- Manzanal, M. (2007) Territorio, poder e instituciones. Una perspectiva crítica sobre la producción del territorio, en Manzanal, M; Arzeno, M.; Nussbaumer, B. (comp.) Territorios en construcción. Actores, tramas y gobiernos: entre la cooperación y el conflicto. Ed. Ciccus. Buenos Aires.
- Marsden, T. (1997) Creando un espacio para la alimentación. Las características del desarrollo agrario reciente.
- Martínez Alier, J. (2010) Algunas relaciones entre la economía ecológica y la ecología política.
- Martínez, E. (2010). Innovación, sostenibilidad y Desarrollo. El rol de la ciencia y la Tecnología, en Aportes N° 11. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Buenos Aires.
- Martínez, E. (2010) Que es bueno que es mejor. La medida del progreso de la Economía. Debates para Honrar el Bicentenario. N° 1. Instituto Nacional de Tecnología Industrial.
- Massey, D. (1984) Spatial Divisions of Labour Social Structures and Geography of Production. Londres.
- Massoni, S. (2007) Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha (Editora) Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Universidad Nacional de Rosario. Argentina.
- Mateo, G. (2005) Cooperativismo agrícola en el litoral pampeano: su expansión entre la tradición y la política agraria peronista.
- Maturana, H (1984) El árbol del conocimiento. Editorial Universitaria.
- Matus, C (1987) Política, planificación y gobierno. Caracas ILPES. Fundación ALTADIR.
- Mill, J.S. (1917) Sistema de Lógica inductiva y deductiva, Daniel Jorro Editor, Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2011) Las cooperativas agropecuarias de la República Argentina. Diagnóstico y propuestas. Buenos Aires. Ediciones M&M.

- Moirano, A. (1986) Historia del Movimiento Cooperativo Argentino. Revista de Idelcoop – Volumen 13 – N° 49.
- Molina, C., García, A. (2004) Cooperativas. Principios, valores, organización y manejo. Caracas. Venezuela. Editorial Panapo.
- Molina, C., García, A. (2005) ¿Qué es y cómo funciona una Cooperativa? Caracas. Venezuela. Editorial Panapo.
- Montaña, S. (2003) Políticas para el empoderamiento de las mujeres como estrategia de lucha contra la pobreza en Atria, R. et al Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. Santiago: Comisión Económica para América latina y el Caribe –CEPAL- / Universidad del Estado de Michigan.
- Montero García, A. (1997) Cooperativismo y desarrollo rural. REVESCO N° 63 pp. 63-77.
- Montes, V. (2003) Presencia del cooperativismo en Argentina. En Revista UNIRCOOP. Volumen 1, Numero 2. Editorial IRECUS.
- Moral, A. y Jurado E. (2006) Desarrollo Territorial y economía social. CIRIEC _ España. Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa, N° 55 pp. 125-140.
- Morín, E. (2000) Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. Barcelona.
- Morín, E. (2002) Introducción a una política del hombre. Gedisa. Barcelona.
- Mozas, A. y Rodríguez, J. (2002) La economía social: agente de cambio estructural en el ámbito rural. En revista de desarrollo rural y cooperativismo agrario, N° 4.
- Muchnik, J. (2006) Sistemas agroalimentarios localizados evolución del concepto y diversidad de situaciones, en III Congreso Internacional de la Red SIAL, ALTER. 2006. Baeza, España.
- Muller, P. (1990) Les Politiques Publiques, Presses Universitaires de France. Paris.
- Murnis, M. (1980) Tipología de los pequeños productores campesinos de América Latina. PROTAAL N° 55, Costa Rica.
- Narváez, M. (2008) El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. Revista Opción, 24 (57): 74-92. Universidad del Zulia. Facultad Experimental de Ciencias.
- Neffa, J.C., Panigo, D. T., Oliveri, M.L, Persia, J. y Trucco, P. (2010) Modelos productivos y sus impactos sobre la relación salarial. Reflexiones a partir del caso argentino. En E. de la Garza Toledo y J.C. Neffa (Comps.), Trabajo y modelos

productivos en América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela luego de la crisis del modo de desarrollo neoliberal (pp.261-374). Buenos Aires: CLACSO.

- Obschatko, E. (2011) Las Cooperativa Agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas. IICA.
- OCDE (2002) Proyectos sobre competencias en el contexto de la OCDE.
- Organización Internacional del Trabajo (2002) Recomendaciones sobre la promoción de las cooperativas. ISBN 92-2-312422.
- Osta, K. (2005) La actividad cooperativa en Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia, 10(31): 424-439. Universidad de Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Oszlak, O., O'Donnell, G. (1981) Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. Documento G. E. CLACSO, Núm. 4. Buenos Aires.
- Owen, R. (1812) Nuevos principios de la sociedad.
- Panzoni, É. (1958) Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural, Revista del Instituto de Estudios Cooperativos. La Plata. Octubre – diciembre. N° 2.
- Pardal Román, R. (2005) Cooperativas agrarias y desarrollo rural. En anuario de la unión de pequeños agricultores y ganaderos (UPA). España.
- Parker Gumucio, C. (2001) Capital social y representaciones socioculturales juveniles: un estudio en jóvenes secundarios chilenos. En J. Durston y F Miranda (Compiladores). Capital social y políticas públicas en Chile: investigaciones recientes. Serie Políticas Sociales. Vol. II. Santiago de Chile. CEPAL.
- PEI (2015 – 2030) Plan Estratégico Institucional – INTA. Documento Institucional.
- Peirano, C (1994) La cooperativa como instrumento de organización del productor agropecuario. Documento de investigación N° 12. Instituto de Economía y Sociología Rural – INTA. Buenos Aires.
- Penouil, M. (1985) Más allá de las estrategias del desarrollo polarizado: el crecimiento generalizado, en Antonio KUKLINKI (compilador) (1985). Desarrollo polarizado y políticas regionales, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 17/31.

- Pérez González, M. C. (2010) Desarrollo Local y Economía Social, en Barroso y Flores (coord.): Teoría y Estrategias de Desarrollo Local. Ed. Universidad Internacional de Andalucía, Sevilla, pp 271 – 308.
- Pérez Sainz, J. (1994) Artesanía y capital social. San José, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales –FLACSO.
- Perroux, F. (1984) El desarrollo y la nueva concepción de la dinámica económica. Barcelona, Serbal – UNESCO.
- Poirier, C. (1996) Cooperatives de developpemente regional. En Y. Gasse y M.A.
- Previsch, R. (1986) El desarrollo económico de América Latina y algunos de sus principales problemas. Revista Desarrollo Económico, Vol. 26, n° 103, IDES, Buenos Aires.
- Prévost, P. (1996) El desarrollo local y las cooperativas. Cuadernos de Desarrollo Rural N° 37. Santa Fé de Bogotá.
- Pires, P. (1995) Actores sociales y gestión de la ciudad. Ciudades N° 28. Octubre – Diciembre. México.
- Procisur (2012) El Rol de los Territorios en los INIAS del Cono Sur en un marco de Innovación y Desarrollo. Plataforma Regional Innovaciones institucionales para el Desarrollo (PRINIDES). Buenos Aires (en prensa).
- Pucci, R. (2007) Historia de la destrucción de una provincia. Ediciones Del Pago Chico.
- Putman, R. (1993) Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton. New Jersey. Princeton University Press.
- Putman, R. (2003) El declive del capital social. Barcelona: Círculo de Lectores / Galaxia Gutenberg.
- Rapoport, Mario y Colombo, Hernán (2007) Mitos, etapas y crisis en la economía argentina. Pensamiento político, económico y social (comp). Vice gobernación de Catamarca. Buenos Aires.
- Ressel, A. y Silva, N. (2007) Estudio de las cooperativas agrarias en Argentina.
- Richer, M. (1999). Lo distintivo de las organizaciones cooperativas. Revista Venezolana de Gerencia, 4(8); 11-27. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

- Riveiro, G. (1994) Las cooperativas cañeras de Tucumán; en busca de alternativas a la lógica de mercados. En acciones colectivas y organización cooperativa. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.
- Rivera, B; Chaparro, O; Duarte, O. (1998) Gestión de investigación agropecuaria. Universidad de Caldas 126 pp.
- Rockstrom, R. (2009) Límites planetarios: un espacio operativo seguro para la humanidad.
- Rodríguez Cohard, J. y Mozas Moral, A. (2000) La economía social, agente de cambio estructural en el cambio social. Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario N° 4 pp. 7-18.
- Rodríguez, C. (2003) Métodos y estrategias de integración de los paradigmas en investigación educativa. En L. Herrera O. Lorenzo; M.C. Mesa & I. Alemany (Coords.), Intervención psicoeducativa: una perspectiva multidisciplinar. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Rofman, A. y Vidosá, R (2012) Hacia la construcción de una tipología contextual del sujeto de la economía social y solidaria, en Argentina, Centro de Estudios Urbanos y Regionales – CONICET.
- Rofman, A. (2010) La economía solidaria y los desafíos actuales. Revista de Ciencias Sociales, segunda época, año 2, N° 18. Universidad Nacional de Quilmes-Bs. As.
- Romero de García, E. (2002) Claves para entender el desarrollo endógeno en la globalización. Revista Opción, 18 (37); 139-165. Universidad de Zulia. Facultad Experimental de Ciencias.
- Rostow, W. (1960) Las etapas del crecimiento económico. Un manifiesto no-comunista, México, Fondo de Cultura Económica.
- Rozenblum, C. (2013) Una aproximación a la complejidad del territorio. Aportes metodológicos para el análisis y evaluación de procesos de Desarrollo Territorial. Ediciones INTA.
- Roseland, M. (1999) Natural Capital and Social Capital. Implications for Sustainable Community Development. In Communities, Development, and Sustainability across Canada. Edited by John T. Pierce and Ann Dale. Vancouver. UBC Press.

- Rosenzvaig, E. (1980) Tucumán crisis de un modelo y modelo de una crisis. Universidad Nacional de Tucumán.
- Rosenzvaig, E. (1983) La llave del Hambre. Universidad Nacional de Tucumán.
- Rozemblum, C. (2013) Una aproximación a la complejidad del territorio. Aportes metodológicos para el análisis y evaluación de procesos de desarrollo territorial. Ediciones INTA.
- Sábato, J. (2011). El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia – tecnología – desarrollo – dependencia. Buenos aires. Ediciones.
- Sachs, J. (2015) La era del desarrollo sostenible, nuestro futuro está en juego.
- Sader, E. (2008) Pos neoliberalismo en América Latina. CLACSO/CTA. Buenos Aires. Disponible: [http:// archivo.cta.org.ar/IMG/pdf/pos neoliberalismo- Emir Sader-3.pdf](http://archivo.cta.org.ar/IMG/pdf/pos_neoliberalismo-Emir_Sader-3.pdf).
- Sampieri, H. (2010) Metodología de la Investigación. México D.F. MCGRAW-HILL.
- Sanz Escorihuela, J (1992) Analogía y diferencias entre las cooperativas agrarias y las sociedades agrarias de transformación. Ponencia en el Congreso Internacional de Derecho Agrario. Zaragoza. España.
- Salminis, Javier A. (2010) El cooperativismo agropecuario en la República Argentina notas sobre su origen y evolución. XXII Jornadas de historia económica. Rio Cuarto (Córdoba).
- Santos, M. (1994) Los Nuevos Mundos de la Geografía. Universidad Complutense de Madrid.
- Santos, M. (2000) La naturaleza del espacio: técnica y tiempo. Razón y emoción. Ariel. Barcelona.
- Saraceno, E. (2006) Políticas rurales de la Unión Europea y proyectos territoriales de identidad cultural. Cuzco Perú.
- Saraceno, E, (2000) La experiencia europea de desarrollo rural y su utilidad para el contexto latinoamericano. Documento presentado en el Taller sobre experiencias, políticas e instrumentos de desarrollo rural en los países latinos de Europa y América: un enfoque comparativo, San Fernando de Henares, Madrid.
- Schleh, Emilio (2015) La industria azucarera argentina. Pasado y presente.
- Schumpeter, J. (2004) Innovación y Determinismo Tecnológico.

- Scott, A. (1988). *New Industrial Spaces*. Londres, Pion Ltd.
- Sen, A. (2000) *Desarrollo y Libertad*. Madrid: Editorial Planeta.
- Sepúlveda, Sergio (2008) *Biograma: Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios*. San José de Costa Rica – IICA.
- Shejtman, A., Berdegué, J. (2003) *Desarrollo territorial rural*. RIMISP, Santiago, Chile; (borrador de trabajo). Pp. 1-45.
- Schejtman, A. y Berdegué, J. (2003) *Desarrollo Territorial Rural*. En *Desarrollo territorial rural en América Latina y el Caribe: manejo sostenible de recursos naturales, acceso a tierras y finanzas rurales*. Editado por Rubén G. Echeverría, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Seers, D. (1981) *La Europa subdesarrollada: estudios sobre las relaciones centro-periferia*.
- Sili, M. (2005) *La Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales*. Buenos Aires. Ediciones INTA.
- Silva, J. (2004) *El mundo de las Cooperativas*. Venezuela, Consejo Nacional de la Cultura CONAC.
- Sopena, R. (2007) *Comunicación personal*. Sección Caña de Azúcar – I.N.T.A. – E.E.A. Famaillá.
- Sopena, R. (2008) *Revista IDIA. Cultivos industriales*. Ediciones INTA. Buenos Aires.
- Steimbregger, N. (2009) *Geografía y sociología de la movilidad del capital global en los procesos de reestructuración de las cadenas de valor agrícola. Una investigación sobre el norte de la Patagonia*.
- Stohr, W. (1990) *Global Challenge and Local Response*. Londres, Mansell.
- Taire, J. (2006) *Azúcar para el Monopolio – 2º Edición – Ediciones del Pago Chico*.
- Tehrani, A (1984) *La cooperación agrícola en Irán*. En Mathe Ediciones.
- Thomas, H., Buch, A. (2008) *Actos, actores y artefactos. Sociología de la Tecnología, en Estructuras cerradas vs. Procesos dinámicos: trayectorias y estilos de innovación y cambio tecnológico*. Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.

- Thomas, H. (2011) Tecnologías para la inclusión social en América Latina: de las tecnologías apropiadas a los sistemas tecnológicos sociales. Problemas conceptuales y soluciones estratégicas. Grupo de Estudios Sociales de la Tecnología y la Innovación. IESCT (UNQ). CONICET. Bernal.
- Thornton, R. (2008) Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo Ediciones INTA.
- Touraine, A. (1988) Las sociedades dependientes. México: Siglo XXI Editores 1978.
- Valor Salas, M. (2003) La contribución de las cooperativas agrarias al desarrollo rural en Extremadura. Universidad de Extremadura. Madrid.
- Valles, M. (2002) Entrevistas cualitativas. Cuadernos metodológicos N° 32. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.
- Vargas Castro, José (2011) El desarrollo local en el contexto de la globalización. Buenos Aires.
- Varsavsky, O. (1969) Ciencia, política y cientificismo.
- Vázquez Barquero, A. (1988) Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo. Editorial Pirámide. Madrid.
- Vázquez Barquero, A. (1999) Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno. Pirámide. Madrid.
- Vázquez Barquero, A. (2005) Las nuevas fuerzas del desarrollo. Barcelona: Antoni Bosch editor.
- Vergara, M., Pinchetti, J. (1993) El cultivo y la elaboración de la caña de azúcar en Jujuy.
- Vidal Martínez, I. (2008) ¿Qué es la economía social? Revista del cooperativismo sanitario N° 72.
- Vuoto, M. (2000) El desempeño organizacional del cooperativismo de trabajo. Nuevos documentos cedes, 2000/9. Disponible en internet: <http://www.Educ.ar/educar/servlet/downloads>.
- Yin, R. (2003) Investigación sobre estudios de casos. Diseño y Métodos. Segunda Edición.

- Zuccardi, R., Fadda, G. (1985) Bosquejo agroecológico de la provincia de Tucumán. Miscelánea N° 86. Facultad de Agronomía y Zootecnia. Universidad Nacional de Tucumán.

Anexo

12.1 Transcripciones en primera persona de las grabaciones realizadas a socios de las cooperativas seleccionadas

Las cooperativas cañeras de Tucumán son ejemplo de una organización de acción colectiva. Como movimiento cooperativo ***“hemos sufrido”*** y sufrimos las crisis propias de todo proceso de desarrollo de una organización.

“Hemos superado” la crisis de credibilidad, pues estamos seguros de que la alternativa cooperativa es útil para la defensa de nuestros intereses. ***“Estamos convencidos”*** que la cooperativa tiene que crecer, pero una organización al crecer, tiende a burocratizarse, situación, que, en nuestro, caso puede ser peligrosa. Los vicios que se generan, ***si caemos*** en ella como es la lentitud, falta de ejecutividad, de eficiencia y de eficacia en el manejo, atentaría contra nuestros objetivos, contra nuestra existencia, contra los principios que nos sustentan.

El cooperativismo es un movimiento social organizado que impulsa con su acción a conformar una sociedad más justa, basada en la solidaridad, a través del esfuerzo propio, la ayuda mutua y la administración democrática. ***“Estamos obligados”*** a actuar en un medio altamente competitivo, lo que nos exige un nivel de eficiencia acorde a esa realidad si pretendemos no ser marginados.

“Estamos convencidos” que como cooperativas cañeras tenemos un rol protagónico en la refundación de la actividad azucarera que inevitablemente debe darse. Esto nos impone adecuar nuestras organizaciones a los cambios que vendrán, no solo para ganar más, sino para defender mejor nuestros intereses y poder ofrecer más y mejores servicios a nuestros socios.

Es necesario, que ***“nuestros dirigentes y socios”*** se capaciten para adquirir manejos y conocimientos empresarios que les den pericia en la gestión económica y educarse permanentemente, en los principios cooperativos para orientar nuestras organizaciones sin perder nuestra esencia.

Por otro lado, ***“necesitamos la capacitación”*** para la formación de nuevos dirigentes, con personas jóvenes, no con la finalidad de desplazar a los “viejos” sino para acompañarlos en la gestión de la cooperativa, ir sacándolos de nuestras filas, para que asuman en el futuro las conducciones de las cooperativas con la vocación de servicio necesaria para que hagan de la solidaridad un culto. La comunicación entre todos, también es básica, pues ayuda a conocernos, a unificar criterios, a corregir errores.

“Estamos acostumbrados” al sacrificio y el trabajo no nos asusta, pues estamos seguros que es así como se construye un futuro grande y digno. Como cooperativistas, dentro de la actividad tenemos un compromiso grande es de fortalecer **nuestra organización**, tenemos que madurar esa idea, despojados de falsos egoísmos o vanidades personales para demostrar en los hechos la coherencia de nuestros principios combatiendo al individualismo y el desperdicio de nuestros esfuerzos.

La idea **“es educarnos y capacitarnos”** todos los que conformamos la organización. La conducción democrática requiere debate y consenso en las decisiones para lo cual es un deber y un derecho irrenunciable, estar preparados.

Hace falta también una política de personal que tienda a la integración de empleados y funcionarios al ideario cooperativo y a promover su constante perfeccionamiento y desarrollo para mejorar su labor en la institución.

Los productores cañeros de pequeñas unidades individuales **“nos hemos visto”** enfrentados a una débil posición de negociación frente a los ingenios azucareros. Esto ha dado lugar a que los productores minifundistas se organicen y actúen de manera colectiva. Ellos se organizan de manera voluntaria para cumplir con sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes.

Es por esto que son propietarios colectivos de una empresa: al comprar suministros de forma conjunta, abordar colectivamente los desafíos ambientales y vender colectivamente su materia prima (caña de azúcar) y otros subproductos; así se ve un fuerte aumento en la productividad, la sostenibilidad y el poder de comercialización en conjunto de lo que producen (azúcar) que comercializa la Cooperativa.

Por ello, **“considero”** que las cooperativas cañeras son organizaciones con un doble propósito: por un lado, son asociaciones de personas que se unieron para satisfacer sus necesidades y aspiraciones en común y por otra parte, son empresas con valores y principios distintos a aquellos de las empresas de capital, pues trabajan para sus asociados y a la vez toman en cuenta los intereses de todos los actores en el territorio y de la comunidad en general, con el objetivo del desarrollo rural y territorial de una región.

Las cooperativas, si, son necesarias para un cambio, pero no hacen el cambio, solo pueden ayudar.

Ingenio Nuñorco - Tucumán



EL PUEBLO DE MONTEROS GANA LA CALLE

La comunidad de Monteros en su totalidad se movilizó durante el mes de noviembre para solicitar al juez que entienda en la quiebra del Ingenio Nuñorco que renovara el contrato de arriendo con la empresa S.A.P.E.M. por un año más.

La administración efectuada por esta suerte de cooperativa, en los dos años de su gestión, ha dado excelentes resultados en momentos de gran crisis en la industria del azúcar.

Sobre esta experiencia, opinan **Emilio Sidán**, presidente de la Liga de Cooperativas Cañeras; **Mario Grande**, Director de Trabajo elegido por el personal y **Carlos Arquez**, integrante de la Junta de Movilización Pro-Defensa del Ingenio Nuñorco.

EMILIO SIDAN, presidente de la Liga de Cooperativas Cañeras.

Ante la defraudación total que significó el arriendo que la quiebra del Ingenio Nuñorco otorgara a los Matera (grupo económico de la zona) en el año 1985, los empleados, obreros y cañeros tuvieron que movilizarse para poder cobrar su salario y parte de su producto. Estos dos sectores y toda la población de Monteros salió a la calle. De esa manera, el gobierno se vió obligado a constituir una sociedad mixta que se hiciera cargo del manejo del ingenio; arrendándolo, en una primera etapa, con miras a comprarlo. Dicha sociedad -Nuñorco S.A.P.E.M., Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria- se constituyó con el 60 por ciento de capital del Estado, 38 por ciento de capitales de la producción (Cañeros nucleados en la Liga de Cooperativas) y un 21,2 por ciento de capitales del sector del trabajo.

16.- Entre Todos N° 38

La gestión de esta sociedad permitió 2 zafras en absoluta paz social y tranquilidad para toda la población, pero el contrato de arriendo que vence el próximo 17 de diciembre parecía que corría el riesgo de que no se prorrogara por 2 años más, como lo solicitara Nuñorco SAPEM. La incertidumbre que provocó la falta de definición por parte del juez de la quiebra -doctor Vallejos- obligó nuevamente a la población a movilizarse en búsqueda de una solución. Es así que en número aproximado de 1.500 personas se trasladaron en tractores, camiones, ómnibus y autos hasta el Juzgado de Concepción a solicitar al juez la continuidad del arriendo de Nuñorco SAPEM en el ingenio.

La citada movilización hizo comprender al Poder Judicial la necesidad de la continuidad de la

explotación del ingenio por Nuñorco SAPEM. Aún en medio de la crisis azucarera y de la falta de una política clara en el orden nacional que facilite un desenvolvimiento normal de la actividad, este tipo de Empresa pudo funcionar teniendo resultado positivo, incluso con utilidades, cuando otros ingenios de la provincia, como el Concepción, se presentan en convocatoria de acreedores.

CARLOS ARQUEZ, presidente del Monteros Voley Club e integrante de la Junta de Movilización Pro-defensa del Ingenio Nuñorco.

En el '85 participamos en la lucha para que se integre Nuñorco SAPEM, estuvimos 2 años tranquilos. Hoy nuevamente salimos a la calle por la continuidad del arriendo a esa empresa y mañana,

seguro, estaremos por una solución definitiva.

MARIO GRANDE, Director de Trabajo elegido en asamblea por el personal. Representa a 280 trabajadores.

El futuro de la actividad azucarera pasa por la participación de todos los sectores que la integran. Ya que la gestión del capital privado ha demostrado ineficiencia e irresponsabilidad en el manejo del tema. Prueba de ello son las convocatorias de acreedores de fábricas de gran magnitud, como Concepción, Corona, Florida.

En nuestro caso, el reflejo de la relación entre productores y trabajadores está dado por la transparencia en el manejo de la empresa y en los resultados económicos y sociales que ellos transmitieron. □

Norma del Pozo





A continuación, se transcriben entrevistas y comentarios realizadas en el mes de julio del año 1990, extraídas del archivo provincial del Órgano de Difusión de la Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán (Federación de Cooperativas Ltda. R.N. de Coop. Nº 10692) y que servirán para este trabajo de Tesis como un aporte al análisis del tema Cooperativas (Jacobo Laks, Humberto Volando, Manuel Martínez Zucardi, Julio Díaz Lozano, Emilio Sidán, Ing. Jorge Domínguez - INTA)

Jacobo Laks: Presidente del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, con una larga trayectoria en el movimiento cooperativo provincial y nacional nos da su perspectiva, desde fuera de la actividad azucarera.

1. ¿Cuál es el papel de las cooperativas en el contexto económico provincial?

Aceptado ya por amplios sectores que el modelo de organización económica y social de Tucumán, que nos viene del siglo pasado, no camina más, es hora de pensar en el futuro y el papel de las cooperativas para entonces. Avanzamos a una economía donde las cooperativas van a compartir con el sector privado y el Estado un papel activo y mixto. La realidad actual muestra que las cooperativas no serán en el futuro un apéndice de la economía (como lo fueron hasta hace poco) sino una parte dinámica e importante.

2. ¿Ve Ud. una buena perspectiva de avance del cooperativismo cañero en la actividad azucarera?

No tengo la expectativa de un avance ilimitado de las cooperativas a costa del sector privado. Ello es muy difícil porque las estructuras actuales no se pueden repetir mecánicamente en cualquier zona y en cualquier medida. Hacen falta núcleos de dirigentes con un alto grado de conciencia social, una base cañera organizada y una situación económica favorable. Aunque la cooperativa este organizada su futuro no está asegurado. Hay varios ejemplos de cooperativas, incluso de la misma zona, que no funcionan con igual éxito.

3. ¿El proyecto de integración agro – industrial con los cañeros cooperativizados, es una alternativa de solución al problema estructural de la actividad azucarera?

La participación cañera en la propiedad de los ingenios puede darse a través de cooperativos o no. En ambos casos es un paso adelante en el avance de la Provincia.

Pero solo a través de la cooperativa se puede hacer avanzar un proyecto provincial de integración para crear un sector cañero cooperativizado que permita otras realizaciones cooperativas empresarial: salud, vivienda, seguros, previsión, etc.

Además, las cooperativas permiten la transparencia del manejo de los negocios y crean un medio de presencia para evitar la concentración en medio de cañeros de gran poder económico. Claro que es muy importante la tarea de educación y protagonismo de los socios de las cooperativas. Los socios deben tener un papel activo en la política de la cooperativa y el control de su gestión.

El solo progreso del cooperativismo cañero como alternativa empresaria no garantiza el cambio político necesario para su consolidación como alternativa económica. La política grande se hace desde otros ámbitos y esa política incluye la suerte de Tucumán.

La integración con otros sectores de la actividad social y cooperativa abre rumbos para influir sobre la política nacional.

Es el único camino para los cambios progresistas. Una alternativa política autoritaria en Tucumán, puede retrasar indefinidamente esa marcha hacia el siglo venidero.

Manuel Martínez Zucardi: Presidente de la Unión Cañeros Independientes de Tucumán (UCIT)

Sin duda en estos últimos años, el papel de las cooperativas en el contexto económico provincial, tiene una significación fundamental, especialmente en el sector agrario.

Para el sector específicamente cañero, el cooperativismo se ha convertido en una herramienta esencial, casi imprescindible, para que el productor pueda permanecer en el proceso productivo.

En la actividad azucarera se está dando un fenómeno, de singular importancia: que las cooperativas están sirviendo, no sólo como portadoras de la actividad agrícola, sino como instrumentos para realizar la transformación agro – industrial, el proceso de reconversión.

Claro que ese proceso no está debidamente reconocido por el Estado; se está dando en los hechos, en la mayoría de los casos, bajo la exclusiva responsabilidad de los dirigentes de las cooperativas, respaldados, por supuesto, por la voluntad del conjunto de asociados.

Aun no se ha conseguido que exista una actitud institucionalizada de parte del Estado, que facilite el camino para que ese proceso de reconversión tenga más tranquilidad y más estabilidad.

Humberto Volando: Presidente de la Federación Agraria Argentina (FAA)

En Federación Agraria somos “hinchas” fervorosos del Cooperativismo. Vemos en Tucumán un avance del cooperativismo, sobre todo en la industrialización de la caña, que merece nuestro mayor apoyo, nuestros mayores deseos de que continúen de esa manera.

La integración agro – industrial es un objetivo que persigue el productor agropecuario con el fin de participar en el mayor grado posible en esa industrialización, para ver, saber, en relación con los costos, si el producto terminado que sale al mercado interno o de exportación es lo correcto.

Estamos viendo como UCIT y sus cooperativas cañeras están participando en la industrialización del azúcar y esto, me parece, es un paso fundamental para empezar a encontrar una salida definitiva, al viejo problema del azúcar y de la caña de azúcar.

Claro que el éxito de todo esto estará en función de la política económica nacional, porque mientras el país no crezca, nada puede andar bien. Ahora hay una gran recesión: el propio campo no puede realizar inversiones. El gobierno sólo tiene un programa financiero para tratar de manejar algunas variables (tipo de cambio, costo de vida, etc.) que son, absolutamente insuficientes para aumentar la productividad, por eso, la Federación Agraria dice que estamos mal y vamos peor.

En ese contexto, por ejemplo, el azúcar, está a valores constantes muy bajo. El azúcar tendría que aumentar, de lo contrario, en esta zafra, que se presenta muy buena en cuanto a producción agrícola, con este precio de azúcar, va a ser de quebranto. Tucumán, que necesita reactivar su economía necesita una muy buena zafra a buenos precios.

Julio Díaz Lozano (Presidente del Directorio de Ñuñorco SAPEM y representante del estado (accionista mayoritario de la misma)).

Ñuñorco no es una aventura. Para el cañero, Ñuñorco es una caja de seguridad. Ellos saben que aquí no van a perder plata, tal vez puedan dejar de ganar por la situación derivada de la sequía y si comparan con las promesas de otros ingenios, aunque sabemos que son más promesas que dinero. Aquí sacan siempre, más que en otro lado y sobre todo tienen seguridad. Seguridad en la entrega de azúcar, en la tenencia de esos azúcares. Seguridad en la balanza; seguridad en los análisis, seguridad en que están en una empresa consolidada económicamente y financieramente que existe transparencia en el manejo.

Ñuñorco no es una aventura.

Con todos esos conceptos inicio la entrevista Julio Díaz Lozano. Hemos tenido una experiencia de crecimiento y consolidación estos tres años de trabajo. Empezamos con un capital chico y hoy tenemos un capital de trabajo importante. No tenemos deudas pendientes y eso que damos uno de los niveles más altos de participación de la provincia. Los cañeros aquí han tenido más del 60% un año, y otros años el 59% sobre buenos rendimientos fabriles y sobre todo saben que cobran. También los proveedores saben que cobran, hay un prestigio ganado y eso permite, incluso, obtener mejores precios. Es una cadena que se va armando. Con los ingenios pasa lo mismo que con los bancos. Los bancos de primera línea dan unos puntos menos de interés, pero son seguros. Los bancos que están peor, son los que ofrecen más. El riesgo va acorde con eso. Con los ingenios es igual: los que están en mejores condiciones no van a hacer ofertas mágicas, los que están mal, hasta les van a ofrecer el ingenio.

1. ¿Por qué Ñuñorco da más participación?

Simplemente porque no se falsean los datos, no se trata de sacarles ventaja al cañero, aquí los cañeros pesan su producto, manejan las balanzas de los cargaderos y tienen sus propios controles en el laboratorio, además de los del ingenio, así es que tienen el doble de garantía. Claro que, el esfuerzo del cañero de Ñuñorco es superior a otros porque le exigimos buena calidad de la caña que entregan, pero eso se compensa con un mejor rendimiento para su participación. Exigimos buena calidad de caña porque mandando buena calidad de bagazo economizamos combustible adicional, si mandamos mucha basura a las calderas se dificulta la combustión.

Cabe destacar, continua Díaz Lozano, que Ñuñorco es el primer ingenio en poner en funcionamiento dos calderas, de las 4 que tiene, con un secadero de bagazo, esto permite una mejor combustión y un ahorro importante de fuel oíl, ya que el bagazo que se extrae de la molienda sale con un contenido de humedad del 50% con estos secaderos se logra disminuir en un 25% la humedad, lo que trae aparejado una reducción importante de combustible para la fabricación del azúcar.

2. ¿Cómo funciona la asignación?

Al principio hubieron problemas protestaban, pero cuando se dieron cuenta de la ventaja de entregar todos los días y que el ingenio no se paraba por falta de caña para moler que no se demoraba y no quedaban carros perdiendo el tiempo aceptaron y estaban contentos.

3. ¿Qué opina Ud. de que sean los factores de la producción dueños de un ingenio?

Creo que es una forma de democratizar el manejo de la economía en el sentido de que sean sectores más amplios los que manejen estructuras importantes, como, en este caso los ingenios. Pero eso tiene un desafío incluido; el desarrollar una capacidad empresarial, porque hay que vencer presiones del propio sector que pretende más de lo que se puede conceder. En el productor tiene que haber un crecimiento de su conciencia para entender que maneja un negocio, una empresa y como tal debe sumirla y no hacer concesiones que vayan más allá de lo que realmente da el negocio.

Que más quiere el cañero que está formando parte de una empresa que da ganancias, como en el caso de Ñuñorco SAPEM. Hay que tener en cuenta, también que la industria azucarera necesita inversión para mejorar, es decir, que el negocio de la propia fábrica tiene que dar excedentes para reinvertir en mejoras. Por ejemplo para economizar combustible, para producir más azúcar por tonelada de caña; para mejorar la calidad del azúcar.

La participación de los cañeros dentro de la industria es clave porque van midiendo el negocio global que es el que hace posible la distribución. Si el negocio global comienza a mejorar va a haber muchas más posibilidades de distribuir, tanto para la industria como para el campo y el cañero va a ir viendo las necesidades de mejorar en cada área. El campo, también necesita mejoras, debe tener mejores variedades de caña, riego, buenos drenajes, técnicas de abono, de desmalezado.

Hay que apuntar al avance tecnológico, reinvertiendo en mejoras que apunten a economizar recursos para lograr beneficios para el cañero y para el propio ingenio: Es lo que importa el beneficio neto, o sea bajando los costos, lograremos aumentar el beneficio. Un ejemplo es lo que implantaremos este año con la secada del bagazo.

Repartir utilidades es a mí entender una actitud miope; hay que capitalizar para crecer. Este año el sector cañero, con un aporte normal, va a llegar casi a un 40% del paquete accionario de esta sociedad. Es un capital que tiene metido aquí. No lo tendrá en forma particular, pero lo tiene a través de sus cooperativas, no lo pierde, lo tiene bajo otra forma.

Por otro lado hay que ser conscientes también que para Tucumán la industria del azúcar y el alcohol no son suficientes, hay que hacer más cosas.

4. ¿Algunos industriales están bombardeando el proyecto Ñuñorco, por el efecto multiplicador que puede ser esta experiencia?

Creo que debieran tomarlo por el lado positivo tratando de mejorar sus empresas en vez de combatir a Ñuñorco. Lo que pasa es que ÑUÑORCO DEMUESTRA QUE EL NEGOCIO AZUCARERO SE PUEDE MANEJAR DE OTRA MANERA Y SER RENTABLE.

5. ¿Cree que este modelo de sociedad debiera repetirse?

En esto hay que ser pragmáticos: Santa Bárbara es otro modelo de sociedad y funciona bien. Creo que lo fundamental son los grupos humanos que llevan la dirección. “Las estructuras son importantes pero siguen siendo más importantes los dirigentes de las cooperativas”.

El ingenio distinto, el ingenio de todos (La Liga Año 2 – Número 15 Febrero de 1990)

Era necesario conocer el pensamiento, las ideas, del Ñuñorco renovado, del Ñuñorco conducido por los cañeros.

Emilio Sidan, el nuevo Presidente del Directorio definió esta nueva etapa como el sueño largamente esperado por los cañeros de la zona; recuperar el Ñuñorco para todos; para los trabajadores, para los productores y para el Pueblo de Monteros.

1. ¿Qué importancia tiene esta nueva etapa de Ñuñorco?

Anteriormente, la mayoría del paquete accionario lo tenía el Estado. Eso hacía que los productores no se sintieran, realmente, integrados. Era como si les faltara algo; los productores querían su propia conducción. Ahora lo logramos y así estamos llegando a un sueño largamente esperado por los cañeros. **RECUPERAR EL ÑUÑORCO.**

La primera etapa fue consecuencia de la lucha del pueblo de Monteros con los trabajadores y los productores. En ese momento, ni los trabajadores ni los cañeros estaban en condiciones de hacer aportes materiales.

El gobierno tuvo el mérito de comprender la situación y aportó lo necesario para formar la sociedad mixta y arrendarlo.

Fueron 4 zafra exitosas que trajeron paz y tranquilidad social. Al final del proceso de la quiebra se presentó la disyuntiva o se lo compraba o Ñuñorco o no molía en el 90.

Ñuñorco SAPEM no tenía el capital suficiente para presentarse (de haberlo hecho se quedaba sin capital de trabajo). Las cooperativas decidieron hacer el esfuerzo. Ñuñorco de ahora es mérito de las cooperativas.

2. ¿Es cierto que la compra del ingenio obliga al productor, socio de las cooperativas, a firmar un contrato de obligación de entrega de caña por 9 años?

Eso es una infamia que ha manejado algunos inspectores de ingenio para confundir y atemorizar. Lo peor es que, también, algunos productores lo hacen y, más grave aún, es que algunos son socios de las cooperativas.

Al ingenio lo hemos comprado con la obligación de dar 2 millones de Kg. de azúcar anuales o su equivalente en australes. Si no pudiéramos pagarlo lo peor que nos podría pasar es perder el azúcar que hemos entregado y perder el ingenio.

Para tener que haber hipotecado la tierra o cualquier otro bien, tendrían que haber firmado las hipotecas o las garantías y aquí, lo único que firman es un contrato, en cada zafra, por su caña y un mandato de comercialización a La Liga.

De ninguna manera se va a imponer, ni a presionar la firma de contratos largos porque creemos que esto es una cuestión de conciencia y convencimiento.

Hay que estar convencidos de Ñuñorco para apoyarlo y defenderlo ante la injuria, la calumnia y el engaño.

3. ¿Los cañeros están convencidos y tienen sentido de pertenencia con el ingenio?

Es que todavía lo miran a Ñuñorco como un ingenio más que sirve para llevar la caña y tratar de sacar la mayor cantidad de azúcar posible, venderla y cobrarla.

Todavía no se sienten integrados a esta experiencia que iniciamos.

Creemos que este ha sido un déficit de conducción del Directorio anterior. En esta nueva etapa es obligación nuestra lograrlo, no solo con las cooperativas sino, también, con el sector laboral.

Los trabajadores son propietarios también del ingenio, por lo que no es solo su fuente de trabajo donde cobran su salario.

El ingenio sin caña no funciona, pero tampoco anda sin trabajadores. Es necesario alcanzar esa integración de los productores y trabajadores con su fábrica.

4. ¿Qué importancia tiene Ñuñorco para los cañeros como sector?

Sirve, no solo para los cañeros de Ñuñorco, sino que sirve como referente para los otros ingenios. Estoy seguro que los ingenios que están cerca, no tratarían a los cañeros como los tratan si Ñuñorco no existiera. Y los cañeros que no tiran a Ñuñorco, cuando negocian su caña lo tienen presente a Ñuñorco, a los rendimientos que da Ñuñorco, al azúcar producido por tonelada.

Entonces, directa e indirectamente, está favoreciendo a los cañeros de la zona, e incluso, a los cañeros de la provincia.

Pero queremos marcar un rumbo para los demás productores, no solo ser un referente. Para eso necesitamos que Ñuñorco triunfe, que salga adelante, ese es nuestro compromiso y responsabilidad. Es un riesgo fuerte el que hay que asumir, pero hay que poner el hombro y afrontarlo. No es fácil pasar de agricultor a manejar un ingenio.

5. ¿Se está refiriendo a encarar un proyecto agro – industrial?

Sí, pero con un sentido de solidaridad social.

Los cañeros de la provincia tienen que ir comprendiendo que la única forma de defendernos, los pequeños y medianos, es organizándonos. El individualismo que tenemos los campesinos, muchas veces es fomentado por los industriales, los latifundistas.

Es necesario comprender, inclusive, los cañeros grandes, que tenemos que completar el ciclo agro – industrial.

Los cañeros grandes están equivocados al creer que si desaparecen los chicos, ellos van a ser mejor tratados por los ingenios.

La solución no pasa por hacerlos desaparecer. Los 12.000 cañeros chicos y medianos son la justificación social que permitió a la actividad obtener condiciones favorables para su desarrollo y no los 300 grandes.

Creemos que, como forma de autodefensa, entonces, de subsistencia como productor, la realidad misma, va ir llevando a los cañeros al ingenio.

Pero hace falta, también, que los cañeros dejen de vivir, únicamente, el presente y comiencen a mirar en función de futuro.

6. ¿Qué hace falta para hacer otros Ñuñorco?

Fundamentalmente que las cooperativas comprendan que tienen que hacer el ciclo completo, en cuanto a la organización, vendiendo la caña en conjunto. Comercializando el azúcar no se soluciona la cuestión, pues el cañero sigue negociando su caña en forma individual con el ingenio y así no está haciendo valer la fuerza del conjunto.

Claro que es mucho más serio, responsable y trabajoso para una cooperativa tener el ciclo completo (vender la caña y luego el azúcar) y desarrollar la solidaridad entre los productores, que vender azúcar solamente.

Creemos, como ya lo dije antes, que las circunstancias van a llevar a las cooperativas, como a los productores, a plantearse cerrar el ciclo y llegar a un ingenio. No sé cuál, lo importante es garantizar que sigan trabajando todos los ingenios y que sigan existiendo los 12 o 13.000 cañeros.

7. ¿Llegar de cualquier manera?

Llegar con visión de futuro y no como salidas coyunturales a la crisis de la actividad, porque, por ejemplo, los arriendos, son soluciones a corto plazo. Creemos que son una etapa concluida. De nada sirve arrendar por 2 o 3 años, pues no se pueden hacer

inversiones de fondo que permitan mejorar la producción, en abaratar costos y competir, todas medidas que definen una producción en función de futuro, para exportar, por ejemplo.

Ñuñorco se ha comprado con ese objetivo, que creemos resuelva el futuro. No solo para producir azúcar sino para posibilitar al agricultor a que se arme, en el sentido de producir más, en mejores condiciones, con tecnología y así defenderse mejor.

Con toda la onda de la desregulación que se viene, ¿Cuál sería la ventaja para el cañero, ser propietario de un ingenio?

Si se desregulara la actividad, desaparecerían los cupos de producción y comercialización por lo que cada uno podría producir lo que quiera de caña, según la tierra que tenga y el azúcar que quiera también,

Entonces, la actividad, que es regulada en todo el mundo, desaparecería y pasaría a ser una actividad liberal.

Ahí sí, los pequeños, los débiles, van a desaparecer.

Teniendo un ingenio, tienen la posibilidad cierta de defenderse (ojo, que aquí el ingenio que no tenga caña, es seguro que cierra).

Siendo propietario, tendrían equidad en el peso, los rendimientos y la participación de azúcares, o sea obtendrían lo que es capaz de dar esa planta tan noble que es la caña. Algunos industriales están convencidos que, por el cupo interno, tenemos caña de más, pero si producimos también para exportar, podrían seguir trabajando todos los ingenios. Ellos dicen que la solución sería que Tucumán se quede con 5 o 6 ingenios.

Si hablamos de soluciones en función de producir barato y consumir barato y no defender a los agricultores, entonces sería más económico, importar crudo y tener 2 o 3 refinerías que produzcan el azúcar para consumo interno.

8. ¿El cañero de Ñuñorco, en esta posibilidad de desregulación, se salva?

No podría asegurar que se salva, pero sí, va a durar más, porque tiene herramientas y tiene mayores probabilidades que aquellos que no tienen ingenio.

9. ¿Para Monteros, para la zona, que significa Ñuñorco?

Si Ñuñorco se consolida, y logra una integración real y total con las cooperativas donde podamos estudiar juntos los adelantos técnicos y científicos para crear otras fuentes de trabajo, donde veamos que otros derivados de la caña se puede sacar, que no sólo sea azúcar y melaza, creo que puede convertirse en un polo de desarrollo de tanta importancia

como lo demostraría el solo hecho de que está en Monteros. Sin Ñuñorco Monteros se achataría, se aplastaría, porque es la única fuente de trabajo que absorbe una cantidad grande de mano de obra.

Ñuñorco tiene que empujar para convertirse en un polo de desarrollo local en función de favorecer la instalación de otras fuentes de trabajo.

Ñuñorco, por sí solo, no puede resolver el problema de la mano de obra desocupada de la zona, no va a resolver el problema de la molienda de toda la caña de la zona, porque tiene limitaciones en su capacidad, pero si puede trabajar con las cooperativas para ver de qué otra forma podemos diversificar la producción tanto en el ingenio, como la producción agrícola en sí.

Esa es la importancia de Ñuñorco para la zona, para Monteros. Por eso no puedo concebir, que habitantes de esta ciudad, productores, no estén apoyando con toda su fuerza, su ingenio, que es el ingenio de la comunidad, porque casi todo gira alrededor de él.

El tiempo les va a demostrar lo equivocados que están al creer que por otro ofrecimiento de otros ingenios estén pensando en irse, o no sumarse a Ñuñorco. No se dan cuenta que los otros ingenios ofrecen lo que ofrecen porque quieren debilitar a Ñuñorco, llevando productores.

Lo más desgraciado es que algunos de esos productores tratan de equivocar a otros.

Es fundamental que los dirigentes de las cooperativas comprendan y hablen con los socios, también con los que no lo son, de la necesidad de unión para defender la fuente de trabajo de la zona.

El productor cañero de la zona tiene que hacer conciencia que debe defender a Ñuñorco como defiende su finca, porque le pertenece.

10. ¿Qué nuevo enfoque empresarial tiene Ñuñorco a partir de ahora?

La principal modificación es tratar de que las cooperativas se sientan partícipes de la conducción, que la relación entre ellas y el ingenio sea integra, o sea, que los problemas que tenga el ingenio pasen a ser problemas de las cooperativas y viceversa, porque si eso no se da, si se actúa como ente separado, donde cada uno acomode sus circunstancias, nunca jamás, los cañeros de van a sentir dueños de la fábrica y el ingenio, con el tiempo, se va a convertir en un ingenio más, y eso no debe ser.

Trataremos de que las cooperativas y los socios a través de ellas, sean permanentemente informados de las vivencias del ingenio, informar a los auténticos dueños, de cómo anda, cuales son los problemas, si va para adelante o no, como mejorarlo o modernizarla.

11. ¿Cuáles son los criterios con que se planifica la zafra en el ingenio?

Principalmente procurando una zafra ordenada, en función de la asignación diaria que nos permita una molienda promedio normal. Eso dependerá de las reparaciones que hagamos.

Para hacer el azúcar no solo hace falta que la fábrica esté bien preparada sino que no se debe perder azúcar en el campo cortando más caña de la que puede absorber por día el ingenio.

Otro tema que tenemos que tener en cuenta es la producción de caña de azúcar en la finca de cada uno de los socios. En lo que se refiere a la producción agrícola que tiene que ver con las nuevas variedades de caña, las labores culturales, la fertilización, el control de malezas, la cosecha y el transporte. Para resolver este problema en el mes de Junio del año 1986 hemos firmado un Convenio de Asistencia Técnica entre La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) con sede central en la Estación Experimental Agropecuaria Famaila (EEAF) y la Agencia de Extensión Rural (AER) Monteros.

Entrevista al Ing. Jorge Domínguez, Director del Centro Regional Tucumán Santiago del Estero del INTA, para conocer su visión desde este Organismo Nacional con respecto al convenio firmado oportunamente. (*Entrevista extraída del Boletín La Liga Año 2 – N° 18 Mayo de 1990*)

1. ¿Qué mensaje tecnológico tiene el INTA, en este momento, para la región?

Por ejemplo un mensaje común a todos los productores es: Organización, Capacitación y Participación.

Es lo que se conoce como “tecnología blanda”.

Nuestros técnicos y agentes de extensión tienen bien claro este mensaje. Hay que insistir en esos aspectos; hay que gastar tiempo y dinero en ayudar a organizarse a los productores (el INTA no organiza a nadie, solo ayuda, acompaña, estimula) y a capacitarse.

Por eso hemos invertido, algo más de 100.000 dólares en la creación del Centro de Capacitación Integral (CECAIN), en la Estación Experimental Agropecuaria Famailla (EEAF), justamente mirando a esa gran inversión, que es capacitar a los jóvenes que son hijos de los productores asociados a las cooperativas que integran La Liga.

2. Ud. habla de organizarse y capacitarse, pero ¿para qué?

Para que sea la misma gente la que decide que destino tendrá. No podemos proponer modelos de vida, de hacerlo seríamos un grupo de “iluminados” marcando el rumbo y eso representaría una gran soberbia. Nosotros damos los elementos que están a nuestro alcance para contribuir a organizar y capacitar a los productores, mientras, con nuestra tecnología se vaya mejorando la situación socio – económica. A veces hay limitantes para que esa tecnología sea tomada y crea lo que llamamos “brecha tecnológica”.

Por ejemplo el tema de la caña de azúcar, la actividad azucarera; desde hace un tiempo sobre 12.000 surcos el INTA está teniendo un rendimiento de 8.100 – 8.200 kilogramos de azúcar por hectárea. El promedio tucumano ronda entre los 4.500 a 5.000 kilogramos de azúcar por hectárea (por lo menos lo declarado). Entonces, hay más de 3.000 kilogramos de diferencia. Es muy desnivelado. Esa es la “brecha”.

3. ¿Por qué ocurre esto?

Cada uno tendrá sus explicaciones, pero seguramente, existen limitantes a la adopción de la tecnología. Algo hace que al productor no le sea conveniente tomar tecnología (si es que la conoce). Por ejemplo porque no puede (si es que tiene que comprar alguna maquina) o no le es rentable hacerlo solo. Pero si estuviera organizado, o mejor organizado y capacitado, seguramente muchas de las limitantes no serían tan fuertes y quizá desaparecerían.

IncurSIONAMOS en aspecto socio – económicos para ayudar a disminuir la importancia de esas limitantes y así, nuestra tecnología pueda entrar a servir.

Escuche alguna vez a un Ministro de Agricultura y Ganadería de la Nación decir una gran verdad: “tecnología es modo de producción pero no algo a lo que apelamos cuando tenemos plata. La tecnología es algo que nos salva y hace rentable a ciertas producciones cuando la cosa esta crítica”.

Es al revés de lo que se cree. Hay que apelar a la tecnología, justamente, cuando las cosas están mal, el productor tiene que “casarse” con la tecnología y la organización, hacer un matrimonio que no falle.

Sabemos que con personas organizadas y capacitadas, indefectiblemente, la sociedad asciende un escalón, porque adquiere otros valores y se amplía su panorama para edificar un nuevo y mejor modelo, ya que el “subdesarrollo” es una cuestión mental, es una actitud defectuosa que enerva a la aptitud.

4. ¿Entonces el INTA está para ayudar a cambiar esa mentalidad que es factor de atraso socio – económico?

Como veo las cosas, si, sin duda. Creo que nosotros tenemos que dar elementos del dominio para que el hombre haga la figura, aprenda a seleccionar opciones.

Hay una cultura campesina que considera a la tierra un factor de sobrevivencia y seguridad y no un factor de producción. Creo que es conveniente entregarle a esos productores, elementos para que ellos decidan si seguirán con esa mentalidad o asumirán otra, para mejorar su productividad y su calidad de vida.

5. Ud. hablo de “tecnología blanda” ¿Hay varios tipos de tecnología?

Hoy se considera que sí. La “tecnología blanda” es lo organizacional, lo reglamentario, con fuerte acento en el manejo de la información. Cuando trabajamos en el ámbito socio – económico, estamos haciendo “tecnología blanda” que sirve de basamento

para la llamada “tecnología dura” que es: cómo plantar, qué plantar, cómo seleccionar, cómo tapar, cómo cosechar, cómo establecer frentes de cosecha.

6. ¿Cómo transfiere esa tecnología?

A través de nuestras Agencias de Extensión Rural (AER). No podemos ir más allá de ciertos límites que, como Institución, nos debemos poner. Una vez que un proceso socio – económico se está dando, debemos retirarnos. Cuando un proyecto se termina, se termina. El éxito del INTA es que no lo necesitan.

7. ¿Producir más caña para producir más azúcar, para exportar y diversificar?

Seguro, pero la diversificación no es una verdad axiomática. La actividad de la caña, que demanda mucha mano de obra (según el nivel tecnológico que se usa) tiene el problema de la estacionalidad y es un problema serio.

Por eso, a veces, conviene modificar las formas de actuar donde se pueda, para elevar la producción verticalmente, lo más posible y dejar librada tierra para otras producciones con miras a equilibrar ingresos anuales y usar mano de obra.

8. Entonces, la diversificación complementaria a la caña ¿Y la diversificación de la caña?

Hay que diversificar, también, el uso de la caña de azúcar, ir pensando en la industria de la caña de azúcar y no, solamente la industria azucarera tradicional.

El uso azucarero es un uso importante de la caña, pero la caña de azúcar es un vegetal con una serie de ventajas y posibilidades.

Ahí pesa mucho la organización industrial que se monte. Por supuesto, pesan los mercados pero en la medida (que tengamos diversos derivados de la caña y de los subproductos de la fabricación de azúcar (bagazo, cachaza) estamos abaratando el proceso industrial).

9. Pero, eso, es un esquema agro – industrial

Claro, y esa es una alternativa bien clara. Es lo que se puede lograr, haciendo bien las cosas, con Ñuñorco y/o organizaciones similares.

Es el proceso que viven Uds. desde que empezó la pelea por Ñuñorco, la organización que supieron montar llegando a acuerdos entre las Cooperativas y el Gobierno Provincial y con el sector del trabajo. Hacer andar el ingenio en la forma eficiente que lo hicieron y la nueva sociedad que, finalmente, han logrado constituir, y a

juzgar por los parámetros de productividad que he estado revisando, son hechos, en alguna medida revolucionarios. Cambian las situaciones previas y además, sirven como canal de participación del cañero, que, al aportar su caña al ingenio, hoy, está participando efectivamente, del negocio azucarero del país y el día de mañana, estará (espero) participando de la exportación. Y está participando con el producto final, el azúcar, no con el producto intermedio, caña.

Y este proceso recién empieza. La consolidación de las organizaciones de base y de segundo grado (La Liga e Ingenio) a través de la capacitación de todos y cada uno de los 3.000 asociados que tienen, es vital. Tienen la responsabilidad de demostrar que en esta actividad, sí, se puede ganar plata; sí, se puede reinvertir; sí, se puede distribuir (no obstante reinvertir) y sí, se puede generar riqueza y producir una sociedad en permanente expansión y desarrollo, hasta donde, razonablemente dé el negocio.

10. Si hubiera superproducción no todos los cañeros estarían organizados como para soportar la crisis que provocaría

Es cierto. De ahí que estar organizados, es la clave. Podemos visualizar las crisis como un punto en el devenir. Llegado a él ya no se puede seguir igual, ni tampoco, retroceder.

De una crisis se emerge o se muere. Si se emerge, se emerge con un cambio. Las crisis si son tales (no que parezcan) se solucionan con cambios cualitativos o sea cambios de valores.

La gente no abandona hábitos o valores; los cambia por otros hábitos o valores mejores, conforme al momento. Nunca queda el vacío.

Con La Liga y Ñuñorco, los cañeros se integraron verticalmente. Quiero decir, ahora son parte activa de un complejo agro – industrial propio. Ahí está el cambio cualitativo.

Ahora el cañero está invirtiendo, dejando parte de sus excedentes para hacer “los fierros”. Ese es su reaseguro. Ahí esta parte de su jubilación. Ahora hay que hacer las cosas bien y preservar: “no hay camino fácil que produzca resultados buenos”.

Los socios de La Liga han emprendido el difícil camino que lleva al desarrollo.

Ñuñorco tiene vocación de permanencia – Entrevista al Presidente del Directorio de Ñuñorco S.A. haciendo un balance de la zafra 1990 – Texto extraído del Boletín La Liga Año 2 N° 21 de Febrero de 1991.

La fortaleza de Ñuñorco está en la vocación de permanencia en la actividad que tiene su gente, porque para que haya industria azucarera es necesario que haya máquinas, trabajadores y producción y sobre todo CONDUCTA RESPONSABLE.

La actividad debe continuar – dijo – porque no tenemos como reemplazarla. Pero es preciso ordenarla con visión de futuro, no para un año o dos, sino con proyectos como Ñuñorco, de largo plazo, solo así se podrá avanzar.

La anarquía, como la que vivimos en la zafra 90, no favoreció ni a quienes han creído haber hecho el gran negocio. Los que hicieron azúcar no declarada (negro) y vendieron el azúcar a mitad de precio ¿resolvieron sus problemas financieros?; quienes creyeron que se salvarían porque guardaron unas cuantas bolsas ¿no se daban cuenta que se estaban compitiendo así mismo con sus azúcares de cupo?

Por supuesto que quienes no trabajamos en “negro” nos resultó y nos va a resultar muy difícil mantenernos, de continuar esta anarquía; aunque hay ingenios que aun fabricando azúcares ilegales no podrán salvarse. Tenemos confianza que, a la larga, ese espejismo de plata fácil, se termine y que los cañeros de Ñuñorco tomen conciencia de la necesidad vital de consolidarlo aún más.

Tenemos esperanza de que con los industriales que, también tengan vocación de permanencia, vamos a encontrar un lenguaje común porque en una sociedad capitalista es lógico que, quien invierte reciba utilidades pero también es necesario dejar vivir. Los industriales tucumanos no deben quebrar al cañaveral porque no están en condiciones de reemplazar al cañero independiente y el que esta cooperativizado.

Quieren caña barata

Las situaciones que se vivieron durante la pasada zafra han sido riesgosas para el futuro, no solo del cañero independiente sino para la actividad toda.

El cañero, presionado por sus altos costos de cosecha y el bajo precio del azúcar, fue presa fácil de las tentaciones industriales. Así bajo la mirada distraída de la Dirección Nacional del Azúcar (DNA), se realizaron “negocios” que reeditaron las épocas previas a las grandes luchas cañeras por las que se logró justicia en el precio de la producción

agrícola. En el año 90 la caña se “regaló” en pie, por menos azúcar que lo debido, por plata al contado en canchón ingenio, haciendo el juego a aquellos industriales tucumanos que aspiran y pugnan por la desregulación, la desaparición de la maquila, por la descalificación para conseguir caña barata. Este año hicieron una prueba y les salió bastante bien, les traicionó su extrema ambición, y el no ponerse de acuerdo entre ellos, por lo que saturaron un mercado ya achicado por el infra consumo. Pero ese “error” pueden arreglarlo, lo vital para ellos es que hayan cañeros que estén dispuesto a “olvidarse” de todas las conquistas logradas y como antaño, cafecito y palmaditas de por medio, les regalen sus esfuerzos.

Cuando se habla del “negro” – dice Sidán – hay que ver quiénes son los culpables: son tanto los cañeros como los ingenios pero hay que ver, al final, quien se queda con las diferencias.

Transcripción de una entrevista realizada al Ing. Aldo Soldatti Vicepresidente del Directorio del Ingenio Ñuñorco Texto extraído del Boletín La Liga Año 2 N° 21 de Febrero de 1991 – Haciendo un análisis de las zafras 90 y proyectando la zafra del 91

Como ha hecho Ñuñorco

Respecto a la zafra 89, la del 90 ha sido superadora en volumen y calidad del azúcar, de 31.300 toneladas del 89 pasamos a 47.000 toneladas en el 90 con un rendimiento promedio de 9.7%.

Es importante resaltar estas cifras porque representan el apoyo concreto de los socios a este proyecto agro – industrial que encaramos y en un momento económico – financiero dramático.

Los cañeros aportando su materia prima, sin adelantos ni financiación alguna, los obreros y empleados, con atrasos en la percepción de sus haberes, el Estado con tardanzas en el cobro de los impuestos y los proveedores de insumos y servicios, también, aportando, generosamente su cuota de esfuerzo. Gracias a todos ellos Ñuñorco molió y está en pie. Se trató de que el sacrificio se lo haga entre todos los sectores y en la medida en que consigamos recursos genuinos ir dando respuesta, siempre dando la cara y explicando la situación.

Respecto a las reparaciones como no tenemos recursos para iniciarlas, hemos acordado con los obreros, hacer un impasse hasta principios de febrero esperando una suba en el precio del azúcar. Se dio un licenciamiento, con vacaciones incluidas, sin reducción de haberes con el compromiso del sector de colaborar las horas necesarias una vez iniciadas las tareas.

Creo que, para enfrentar esta crisis, debemos recurrir a la mística que, en el 86 nos permitió conseguir el arriendo del ingenio después de un año de lucha y con la que comenzamos a reparar en el mes de abril con resultados aceptables.

Análisis interno

Como se puntualizó al principio, el volumen de producción aumento este año, así como se mejoró la calidad del azúcar. “Hemos tenido algunos problemas con el crudo – afirma Soldatti – que se endurecía mucho y dificultaba la operación de carga a los barcos que lo trasladan al exterior”.

“También hemos tenido algunos problemas con el gasto de combustible, que, aunque con la instalación del gas hemos reducido bastante, no fue lo planificado, porque el ingenio, en su conjunto, no hizo la economía debida por problemas técnicos que no han podido ser superados”

En base a ese, el Directorio considero necesario producir cambios en el equipo técnico para la zafra 91, porque Ñuñorco esta obliga a hacer el máximo esfuerzo para reducir costos y pode seguir subsistiendo.

El desarrollo de la zafra fue satisfactorio, se logró imponer la asignación a cada Cooperativa con horarios con lo que se ordenó la tirada a canchón ingenio evitándose las largas esperas de años anteriores.

Blanqueo de azúcares excedentes

Con la mayor parte del excedente tirado por los cañeros, el ingenio ha hecho azúcares blanco con vista a exportarla.

Finalizada la zafra resultó que Tucumán no cubrió la totalidad de su cupo provincial, por el grave error de fabricar azúcares ilegales. Ñuñorco, entonces, hizo gestiones para que esos azúcares blancos pasen a cubrir los cupos cañeros no llenados.

Se logró en un gran porcentaje lo que significa un beneficio para los cañeros (los nuestros y los oros) para el ingenio y para la provincia que retiene ese porcentaje de cupo.

Objetivos

Como empresa, fundamentalmente debemos trabajar hacia “adentro” economizando recursos, y eficientizando en todos los aspectos y al máximo, toda la gestión, afirmó Soldatti.

Pero somos conscientes que eso solo no alcanza, que es necesario trabajar hacia la actividad buscando acuerdos con todos los sectores que permita superar esta crisis.

Ñuñorco es a largo plazo y hay que hacer muchas inversiones para ir mejorando costos y eficiencia – agrego Soldatti – es por eso necesario abrir la sociedad para que participen otras Cooperativas y otros productores.

Nuestra ambición es llegar a producir 60.000 toneladas de azúcar, para ello estamos planteando un inicio temprano de la molienda, el primero de junio para no llegar a los calores de octubre que tiran abajo los rendimientos.

Estamos en un proyecto que creemos cierra el círculo agrícola: caña – ingenio – comercialización; pero esto es cuestión de tiempo.

Algunas consecuencias de la disolución de La Liga de Cooperativas Cañeras de Tucumán

El ajuste interminable

El precio del azúcar está por el suelo y a la hora de analizar las causas, el Estado, los productores y los industriales tratan de sacarse responsabilidades, acusándose mutuamente.

Y en las causas del mal precio, todos estamos involucrados de alguna manera, el Estado por el abandono de su poder de policía que permitió y alentó el caos de la zafra de 1990 y los otros dos sectores por la indolencia en no acordar una política común para defender el valor de la producción, todo esto se agrava si tenemos en cuenta el contexto económico nacional que nos castiga con todo volviendo dramática la situación.

Alejandro Rofman, investigador del CONICET y Director Académico del Centro de Estudios Urbanos y Regionales, publicó en un diario capitalino, una nota referida a las consecuencias que están sufriendo las economías regionales con la aplicación de la actual política económica.

Afirma Rofman en su artículo que “la estructura productiva de las regiones fuera de la pampa húmeda han recibido serios efectos negativos por la aplicación de la política de ajuste permanente. El precio promedio de algunos productos relevantes de las economías regionales en el mercado, así lo certifican:

La lana que en 1987 valía Australes 27.026 el kilogramo, descendió en diciembre del 89 a Australes 7.308 y en agosto del 90 a 6.100 en valores constantes.

El vino de traslado, en febrero del 89 tuvo un precio promedio de Australes 19.058 el hectolitro y un año después, de Australes 4.860.

El algodón en fibra valía en mayo del 89 Australes 10.320 el kilogramo y a precios constantes se redujo en mayo del 90 a 8.250.

El tabaco tuvo una caída del 50.5% durante el 89.

El cajón de manzana que costaba en diciembre del 88 de 12.4 dólares la unidad, cayó a 8.3 dólares en junio del 89.

Los datos aportados por Rofman sumados a los que ya conocemos en nuestra propia región, son significativos para demostrar que las producciones de las economías regionales están en franca desvalorización con la consiguiente caída de ingresos que profundiza, cada vez más, la pobreza que caracteriza a las distintas regiones.

Comenta Rofman que, “los especialistas económicos, en general se ocupan de analizar, solamente, el impacto que esta política de ajuste, provoca en los centros urbanos del país”. Sin embargo, el ajuste estructural vigente, no solo produce reducción en el nivel de vida de las zonas urbanas, sino que impone un fuerte costo social a las economías regionales que es donde se concentran los niveles más acentuados de pobreza y donde se alojan actividades productivas en las que predominan las unidades de subsistencia.

Por otro lado, la disminución en los ingresos de las actividades regionales repercutió más significativamente en los sectores de menores recursos y con menos capacidad de negociación: los pequeños y medianos productores.

El grueso de las actividades económicas regiones, a diferencia de la pampa húmeda, depende de uno o un par de producto agrícola o pecuario cuyo destino es el mercado interno y se vuelcan al exterior los saldos de producción que no son absorbidos por este mercado.

Las excepciones podrían ser el té, el poroto blanco y los frutos de pepita del Alto Valle de Rio Negro.

Explica Rofman que el ajuste estructural apunta a deprimir el mercado interno comprimiendo los salarios por lo que la capacidad de compra tuvo una fuerte reducción. La reducción de la demanda global significó la baja generalizada de precios e ingresos para los productores que ofertan en este mercado interno.

También habría que considerar que las económicas regionales, tienen una estructura productiva heterogénea, con productores de muy desigual riqueza, ingreso y capacidad de negociación, aunque, estimaciones basadas en el censo del 89 y relevamientos parciales posteriores, calculan que el 50% de los productores del NOA, NEA, Cuyo y Patagonia son minifundistas.

La particularidad de estos productores minifundistas es que su objetivo central descansa en la obtención del máximo ingreso para subsistir. La actividad que desarrollan en sus predios se basa en trabajo familiar no remunerado con un esfuerzo productivo destinado al autoconsumo y a la venta en el mercado. La tarea es encarada sin crédito comercial o financiero, con escaso o nulo aporte tecnológico, con baja o nula diversificación productiva, por lo que su capacidad negociadora es muy limitada.

Por su debilidad estructural, estos productores son los que más sufren la caída de los precios porque, los demás integrantes de la cadena productiva (comercializadoras e industrializadoras), descargan en ellos todo el peso de la recesión.

En los últimos años, como consecuencia del ajuste, muchos de estos productores han abandonado sus fincas. En las zonas frutícolas, aldoneras y tabacaleras este éxodo ha sido más evidente.

Los afectados por la pobreza rural tan extendida, los pequeños y medianos productores son, entonces, los más endeble personajes de este modelo de acumulación salvajemente regresivo.

La caída del precio del azúcar

El bajo consumo popular a que lleva la actual política del ajuste del gobierno, es una de las razones de la baja del precio de nuestro producto, situación que sufrieron todas las producciones regionales.

Pero hubo otras razones más puntuales y directas que confluyeron para deprimir el precio a niveles históricos.

Por un lado la actitud de la DNA (Dirección Nacional del Azúcar) que podría definirse como perversa (aumento de cuota de venta, no aplicación de la Ley, amenaza de importación).

En ese, “*dejar hacer, dejar pasar*” que, desprejuiciadamente inauguró la DNA en el 90, se montaron algunos industriales y cañeros para hacer las suyas.

El festival “*del negro*” tucumano fue el “*moñito*” con que se cerró el “*paquete*” de medidas para mantener bajo el precio del azúcar. Todo un triunfo para el gobierno.

Se presenta aquí parte del estudio de la evolución del precio del kilogramo de azúcar realizado por el CPN Raúl Gramajo de la Auditoría Económica de UCIT basado en precios promedios de distintas comercializadoras.

Se toma el año 89 y el 90 hasta el mes de octubre. La primera columna registra los valores reales del kilogramo de azúcar en su momento y la segunda columna los valores actualizados según el índice de precios al consumidor hasta el mismo mes.

Comparando el valor de octubre del 89 con el mismo mes del 90, se ve claramente una caída del precio de más del 50%.

MES Y AÑO	PRECIO VIGENTE AUSTRALES	PRECIO ACTUAL 30/10/90 IPC AUSTRALES
01-89	10.80	6.47
02-89	12.04	6.58
03-89	14.65	6.84
04-89	32	11.12
05-89	80.10	15.72
06-89	122.49	11.20
07-89	264.01	8.15
08-89	256.71	5.75
09-89	254.22	5.21
10-89	274.54	5.32

MES Y AÑO	PRECIO VIGENTE AUSTRALES	PRECIO ACTUAL 30/10/90 IPC AUSTRALES
01-90	61.96	4.49
02-90	140.01	6.30
03-90	183.29	4.21
04-90	153.47	3.22
05-90	220.50	3.99
06-90	211.05	3.35
07-90	195.70	2.81
08-90	171.54	2.14
09-90	205.12	2.24
10-90	200.77	2.007

El quebranto en números

El CPN Alberto Cohen, también de la Asesoría Económica de UCIT, nos proporcionó los datos y cálculos por los que se determina el verdadero quebrando que, para el sector cañero, significó el bajo precio del producto.

Partimos del valor real de venta de la caña al ingenio a octubre del 90 que ascendía a Australes 186.38, la tonelada, volumen que, al cañero le costó Australes 178.50 producirla.

Considerando que el cañero cobra por esa tonelada de caña 53 kilogramos de azúcar (según el régimen de Maquila) y el precio vigente de ese mes es de Australes 2.007, solo recuperó Australes 106.37.

1 kg..... Australes 2.007

53 kg. de azúcar $2.007 \times 53 =$ Australes 106.37

Quiere decir que, por cada tonelada de caña que le costó producir Australes 178.50, el cañero perdió Australes 72.13

Costo tonelada caña..... Australes 178.50

Recuperó..... Australes 106.37

QUEBRANTOAustrales 72.13

O sea que con Australes 2.007 el kilogramo de azúcar en octubre del 90, el cañero de Maquila solo cubrió el 59.5% de su costo de producción.

CONSEJOS UTILES PARA DESTRUIR UNA COOPERATIVA

(de la revista
"La Pluma" - Mejico)

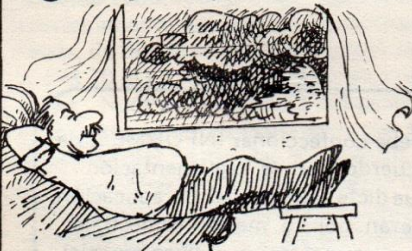
1 No concorra a las reuniones.



2 Si concurre, llegue tarde.



3 Si el tiempo está malo, tampoco vaya.



4 Si asiste, encuentre fallas en la organización y sus colegas.



5 NUNCA acepte formar parte de una comisión, porque es más fácil criticar que hacer.



6 Si no lo nombran en alguna comisión, póngase molesto, pero si lo hacen, no concorra a las reuniones.



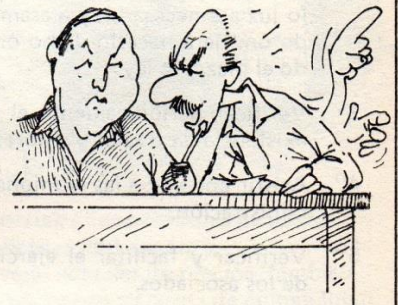
7 Si le piden opinión sobre un asunto importante, diga que no tiene nada que decir.



8 Nunca haga nada, pero si los miembros del Consejo trabajan, usted grite que domina una camarilla.



9 NUNCA diga lo que hace bien la Cooperativa, vocifere lo que haga mal.



10 Cuando organicen una fiesta, banquete o viaje, digan que malgastan el dinero.



11 Si no organizan nada, diga que la entidad está muerta.



