

# **La contribución del cooperativismo agrario al desarrollo territorial: hallazgos a partir de casos en Chile y Uruguay**

**Adrián RODRÍGUEZ-MIRANDA**  
adrianrm@iecon.ccee.edu.uy  
Universidad de la República  
(Uruguay)

**Sofía BOZA**  
sofiaboza@u.uchile.cl  
Universidad de Chile  
(Chile)

**Aracely NÚÑEZ**  
ivone.nunez@ug.uchile.cl  
Universidad de Chile  
(Chile)

## **Agricultural cooperatives' contribution to territorial development: findings from cases in Chile and Uruguay**

### **Resumen/Abstract**

- 1. Introducción**
- 2. Marco conceptual**
  - 2.1. Dimensión productiva**
  - 2.2. Dimensión social**
  - 2.3. Dimensión institucional y política**
  - 2.4. Participación y organización colectiva**
- 3. Metodología y presentación de los casos**
  - 3.1. Materiales y métodos**
  - 3.2. Descripción general de los casos de estudio**
    - 3.2.1. Situación y contexto institucional de las cooperativas agrícolas en Chile y en Uruguay**
    - 3.2.2. Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado (Calima)**
    - 3.2.3. Cooperativa Intercomunal de Peumo (Coopeumo)**
- 4. Resultados**
  - 4.1. Análisis de la contribución de las cooperativas al desarrollo territorial**
    - 4.1.1. Dimensión productiva**
    - 4.1.2. Dimensión social y comunitaria**
    - 4.1.3. Dimensión institucional y política**
    - 4.1.4. Participación y organización colectiva**
- 5. Conclusiones**
- 6. Agradecimientos**
- 7. Bibliografía**

# La contribución del cooperativismo agrario al desarrollo territorial: hallazgos a partir de casos en Chile y Uruguay

**Adrián RODRÍGUEZ-MIRANDA**  
adrianrm@iecon.ccee.edu.uy  
Universidad de la República  
(Uruguay)

**Sofía BOZA**  
sofiaboza@u.uchile.cl  
Universidad de Chile  
(Chile)

**Aracely NÚÑEZ**  
ivone.nunez@ug.uchile.cl  
Universidad de Chile  
(Chile)

## Agricultural cooperatives' contribution to territorial development: findings from cases in Chile and Uruguay

### Citar como/cite as:

Rodríguez-Miranda A, Boza S, Núñez A (2021). La contribución del cooperativismo agrario al desarrollo territorial: hallazgos a partir de casos en Chile y Uruguay. *Iberoamerican Journal of Development Studies* 10(2):34-60.  
DOI: 10.26754/ojs\_ried/ijds.554

### Resumen

El cooperativismo agrario es un fenómeno arraigado en América Latina, al tiempo que el desarrollo territorial está cada vez más presente en las políticas públicas y en las estrategias de las comunidades. El presente artículo tiene como objetivo analizar las prácticas y visiones de los socios de dos cooperativas agrarias en Chile y Uruguay, desde un marco conceptual elaborado para examinar la contribución del cooperativismo agrario al desarrollo territorial en cuatro dimensiones: productiva, social-comunitaria, político-institucional y participación-movilización. El caso uruguayo muestra una cooperativa más proclive a asumir un rol de agente transformador del territorio, mientras que, en el caso chileno, la relación con el territorio es más indirecta y en lógica de «derrame». Estos resultados deben ser interpretados en consideración de los diferentes contextos institucionales y políticas públicas que operan en cada caso. Ello abre una interesante agenda de investigación sobre las relaciones entre cooperativismo, desarrollo territorial y políticas públicas.

**Palabras clave:** cooperativismo, agricultura, desarrollo territorial, Chile, Uruguay.

### Abstract

Agricultural cooperatives are a deeply rooted phenomenon in Latin America, while territorial development is increasingly present in public policies and in communities' strategies. This article aims to analyze the practices and visions of the members of two agricultural cooperatives in Chile and Uruguay, on the basis of a conceptual framework drawn up, to identify the contribution of agricultural cooperatives to territorial development in four dimensions: productive, social-community, political-institutional, and participation-mobilization. The Uruguayan case shows a cooperative more committed to the development of its territory; while, in the Chilean case, the relationship with the community is more indirect and based on the approach of the «trickle-down» effect. These results must be interpreted considering the different institutional contexts and related public policies in each case. The latter opens an interesting research agenda on the relations between agricultural cooperatives, territorial development, and public policies.

**Keywords:** cooperatives, agriculture, territorial development, Chile, Uruguay.

# 1 Introducción

La agricultura familiar, presente en el 98 % de las explotaciones a nivel mundial, enfrenta limitantes en su acceso tanto a recursos productivos como a canales de comercialización (FAO 2015, 2017; Graeub *et al.* 2016). Sin embargo, la agricultura familiar es resiliente incluso en condiciones muy desfavorables, dada su capacidad de adaptación (Bosc *et al.* 2018). Por otra parte, las cooperativas se plantean como una opción para los agricultores para alcanzar economías de escala, acceder a capital de inversión y mejorar la inserción en mercados formales (Vásquez-León *et al.* 2017). Las cooperativas frente a otras figuras empresariales son destacadas como más adaptadas para generar desarrollo económico y social en sus territorios (Salazar 2017, Segura y Céspedes 2017).

Los principios cooperativos son ilustrativos de esta doble faz: por un lado, operando para alcanzar los objetivos de sus socios y, por otro, con el espíritu de ser un aporte a su entorno. Respecto a lo primero, y tomando como referencia los principios recogidos por la Alianza Cooperativa Internacional (2018), la cooperativa es una organización autónoma e independiente de autoayuda, con asociación voluntaria, abierta, control democrático por parte de los socios y contribución equitativa en el capital. Asimismo, según estos principios, las cooperativas se caracterizan por educar hacia dentro y hacia fuera de ella, cooperar con otras cooperativas y trabajar para el desarrollo comunitario.

Por su parte, el enfoque del desarrollo territorial es cada vez más importante dentro de la planificación del desarrollo y las políticas públicas en América Latina. En particular, es el enfoque que asumen las propuestas que buscan compatibilizar crecimiento con equidad y sostenibilidad, situando al territorio como espacio privilegiado de construcción de estrategias de desarrollo inclusivo y sostenible (Cepal 2017, 2019a). En este sentido, es de gran interés entender cómo puede interactuar el cooperativismo con el desarrollo territorial, sobre todo en territorios donde tiene un fuerte e histórico arraigo. Esa relación debería ser fructífera y encontrar múltiples puntos de encuentro, ya que el desarrollo territorial es un proceso que promueve la construcción social del territorio, a través de la creación de redes, instituciones y capital social (Alburquerque 2015), permitiendo pasar de la noción abstracta de desarrollo y de las agendas globales a su concreción efectiva (Cepal 2017). Sin embargo, se nota una ausencia de un diálogo más directo entre los enfoques en nuestra región, que se evidencia, por ejemplo, en los recientes documentos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de Naciones Unidas (Cepal), que proponen planificación y estrategias de desarrollo territorial (también rural), pero donde las cooperativas no aparecen en el menú (Cepal 2017, 2019a, 2019b).

Dando cuenta de la importancia de construir puentes, en el presente artículo vamos a tomar en consideración los casos de dos

cooperativas agrarias: una en Chile y otra en Uruguay. A través del estudio de estos casos, nos proponemos contestar algunas preguntas. *¿Cómo se relacionan los socios con la cooperativa y cómo entienden el rol de esta en su entorno?* Más en general, *¿cómo pueden las cooperativas contribuir al desarrollo territorial?*

La elección de casos en Chile y Uruguay se debe, en primer lugar, a que existen diversos puntos en común que facilitan la comparación. Se trata de los países con mayor producto interno bruto (PIB) per cápita de América Latina, siendo los únicos considerados de ingreso alto por el Banco Mundial. Por otro lado, para ambos países, el sector agrícola es muy relevante en sus exportaciones, así como para la economía de muchas de sus regiones/departamentos. En ambos países hay, además, una larga tradición de cooperativismo en el medio agrario.

Sin embargo, existen diferencias, que es previsible introduzcan matices de interés en determinados aspectos. En ello destacan en especial los indicadores de desigualdad (Sánchez-Ancochea 2020). Uruguay tiene un índice de Gini de 0,391, el cual es notoriamente inferior al de Chile, de 0,454, siendo el país más equitativo en ingreso de la región (Cepal 2019c). En efecto, el balance Estado-mercado en sus economías es muy distinto entre ambos países, con Uruguay con un modelo más cercano al estado de bienestar y Chile mucho más próximo al neoliberalismo con un Estado subsidiario. Mientras que, en Chile, la dictadura (1973-1990) supuso un cambio radical de las políticas económicas realizadas hasta inicios de los años setenta, en cambio, en Uruguay, a pesar del retroceso que supuso la dictadura (1973-1985), la nueva institucionalidad no fue tan rupturista y la sociedad logró conservar elementos relevantes del modelo anterior retomando, desde la apertura democrática, la senda del estado de bienestar y el rol de las políticas públicas (Rodríguez Weber 2016, Castiglioni 2018, Bogliaccini 2019).

Dentro de este contexto, en la investigación realizada, se analizan, como fue señalado, dos cooperativas agrarias desde una perspectiva teórica, lo que propone mirar la contribución de las cooperativas al desarrollo territorial en cuatro dimensiones: productiva, social-comunitaria, político-institucional y de participación y movilización social. De esta forma, se realiza el esfuerzo de poner en diálogo al cooperativismo con el desarrollo territorial, no solo desde la práctica en terreno, sino desde la construcción de bases conceptuales.

## 2 Marco conceptual

En esta investigación, se asume que el enfoque del desarrollo territorial (y, en específico, el desarrollo territorial rural) tiene importantes puntos de contacto con la economía social y el cooperativismo (Vázquez Barquero 2018). A continuación, se argumenta so-

bre la complementariedad y sinergia entre dichos conceptos, para terminar proponiendo cuatro dimensiones para analizar las relaciones e integración entre ambos enfoques.

Podemos decir que el desarrollo territorial es un proceso que involucra transformaciones en las dimensiones política, económica, social, cultural y ambiental, con el objetivo último de mejorar la calidad de vida de las personas que habitan en los territorios (Magri *et al.* 2015). Como lo plantea la Cepal (2017), en relación con la desafiante Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, para pasar de la idea abstracta de desarrollo a la acción colectiva para la transformación, se requiere de compromiso, sentido de pertenencia y el despliegue efectivo de los recursos necesarios para alcanzar las metas acordadas. En la construcción de ese compromiso, «el territorio desempeña el papel de célula y escala básica, pilar de un andamiaje complejo, en donde han de ponerse en movimiento las más variadas escalas de la geografía y de la acción humana» (Cepal 2017, p. 12).

Desde la visión del desarrollo territorial rural, el territorio es una construcción social y no un espacio objetivamente existente, en virtud de variables físicas o económicas (Schejtman y Berdegué 2004, Guillén *et al.* 2010). En ello, a partir de la década de los noventa, el desarrollo rural ya no es entendido como el tránsito hacia lo urbano, sino que toma en cuenta la complejidad y dinamismo de estos territorios; se impone, por tanto, una visión sistémica en el marco del enfoque conocido como «nueva ruralidad» (Gaudin 2019). En el sistema territorial rural, no solo hay unidades productivas, sino que existe un entramado complejo de relaciones, expresado en redes territoriales integradas por diversos actores, locales y externos. En los territorios rurales, estos actores son los productores agrícolas, pero también los agentes económicos no agrícolas; los actores del medio rural, pero también del medio urbano; los referentes sociales; las organizaciones de la comunidad, y las representaciones de diversos colectivos. En ello, las redes son fundamentales para impulsar las reformas institucionales necesarias para el desarrollo, difundir la innovación y promover la adaptación a las exigencias de los mercados, así como llevar a cabo las actividades de servicios y productivas no agrícolas de soporte para el propio desarrollo agrícola (Schejtman y Berdegué 2004, Méndez 2006).

Dentro de esas redes y alianzas, Arocena y Marsiglia (2017) plantean que es necesario que surja el liderazgo de actores con capacidad de llevar adelante tres tipos de acciones. La acción innovadora supone el motor del cambio en un territorio. La acción concertante, por su parte, permite establecer mínimos de cooperación y un consenso en torno a un proyecto colectivo. Por último, se encuentra la acción crítica, que requiere de actores con capacidad de cuestionar el proceso, dando lugar a reflexión y revisión. Las cooperativas agrarias, junto a otros actores, pueden ser muy relevan-

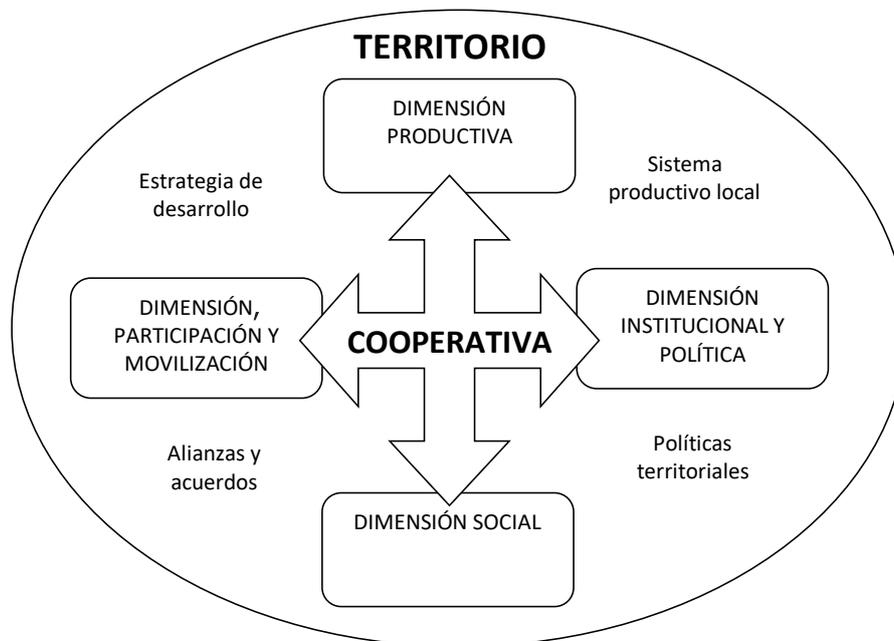
tes para llevar adelante estas acciones necesarias para el desarrollo territorial.

En el mismo sentido, Ferrés *et al.* (2010) plantean que el cooperativismo agrario puede contribuir al entorno en diversas dimensiones: aportando a la creación de valor y al fortalecimiento del tejido productivo local, promoviendo la permanencia de la población en el medio rural y mejorando el acceso a servicios (educación, salud, transporte o electricidad, entre otros). En lo político-institucional, las cooperativas tienen el potencial de aportar al diseño e implementación de políticas que promuevan el desarrollo del territorio.

Desde estas miradas integrales, la transformación productiva no es un fin en sí mismo; forma parte de un proyecto mayor, que involucra otras transformaciones, como la social e institucional del territorio (Schejtman y Berdegué 2004). Por lo tanto, el desarrollo territorial y el cooperativismo coinciden en la búsqueda de promover nuevos modos de relaciones para producir en el territorio, para generar mayor valor y, además, lograr capacidad de decisión sobre el uso de los excedentes económicos generados; es decir que, aunque no es la única forma de lograrlo, el cooperativismo podría tener gran potencial para generar endogeneidad en el desarrollo: en el plano político, tecnológico, económico y cultural (Boisier 1993). Sin embargo, de acuerdo con el concepto de desarrollo endógeno, la forma de organizar la producción puede asumir múltiples modos, lo que dependerá de las características históricas, sociales y culturales de cada territorio, sin que existan recetas.

La posible sinergia entre desarrollo territorial y cooperativismo puede tener una importancia crítica para los territorios rurales en el contexto de la globalización. En efecto, estos territorios se enfrentan al desafío de reconstruir sus economías y dinamizar sus sociedades locales para responder a las nuevas condiciones de las cadenas globales de valor (Méndez 2006). La reconfiguración de la producción a escala global y los impactos de la nueva tecnología y el monocultivo, que permiten una gran capacidad de aumentar la producción, también generan problemas que afectan, sobre todo, a los pequeños productores, como la exclusión, la pobreza y la distribución desigual de la tierra (García-García 2017), así como conflictos ambientales (Brugger y Dávila 2013). En consideración de estos importantes desafíos a los que se enfrentan los territorios rurales, dada su identificación territorial, el fomento de las cooperativas agrarias puede constituir un pilar estratégico de las políticas públicas para promover el desarrollo rural y la capacidad emprendedora (Buendía-Martínez y Côté 2014).

En función a lo planteado, las cooperativas pueden aportar a su entorno y al desarrollo territorial en cuatro dimensiones: *i)* productiva, *ii)* social, *iii)* institucional y política y *iv)* participación y movilización. En la figura 1, se ilustra este planteamiento. Con esta in-



**Figura 1**  
Contribución de las cooperativas al desarrollo territorial  
*Fuente:* elaboración propia de los autores.

vestigación se analiza, a partir del estudio de dos cooperativas en Chile y Uruguay, en qué medida el cooperativismo agrario contribuye efectivamente a esas cuatro dimensiones.

## 2.1. Dimensión productiva

El desarrollo económico local denota un proceso de acumulación de capital y cambio estructural que ocurre en un contexto socioterritorial particular, donde adquiere un carácter endógeno dado por la innovación productiva, organizacional y social (Vázquez Barquero 2005, Méndez 2006). En este contexto, la innovación se entiende como un proceso de construcción colectiva, en el que tienen especial importancia las redes y vínculos entre actores para generar capacidades de adaptación a los cambios y aprovechar las oportunidades que se presentan (Vázquez Barquero 2018). A su vez, para los territorios rurales, el desafío productivo requiere aún de mayores esfuerzos para generar procesos endógenos y sostenibles. Schejtmán y Berdegú (2004) proponen como estrategia el desarrollo territorial rural, entendido como proceso de transformación productiva para la articulación competitiva y sustentable de la economía territorial con mercados dinámicos.

Para abordar tales retos, el cooperativismo podría eventualmente ofrecer mejores respuestas frente a formas de organización productiva más tradicionales —sin perjuicio de que estas también generan un aporte positivo al desarrollo territorial—, debido a su flexibilidad, estabilidad operativa, capacidad distributiva y facilidad de comunicación y cooperación con otros actores (García-García 2017).

Según Méndez (2006), los territorios que han afrontado con mejores resultados el reto global de la competitividad son, en general, los que han sido capaces de impulsar y sostener procesos de innovación económica y social a partir de la construcción territorial de redes productivas. Las cooperativas, de acuerdo con su naturaleza y principios, deberían estar llamadas a ser actores clave en el tejido de estas redes y en la articulación con el entramado local (público y privado).

## **2.2. Dimensión social**

El desarrollo local otorga fundamental importancia al contexto extraeconómico, dado por la organización social, la historia y las instituciones de cada territorio (Aydalot 1986; Becattini 2006; Méndez 2006; Vázquez Barquero 1988, 2005). Incluso algunos autores van más allá y plantean que el desarrollo territorial es un proceso que promueve la construcción social del territorio como espacio privilegiado para acordar e implementar las estrategias de desarrollo (Alburquerque 2015, Cepal 2017).

Las cooperativas cumplen en sus comunidades diferentes roles sociales, con gran impacto sobre el desarrollo de su entorno (Segura y Céspedes 2017). Más allá del conjunto de socios y la actividad específica que involucra al rubro productivo, hay autores que señalan que las cooperativas generan mayores beneficios sociales y económicos para los territorios donde se localizan, en comparación con las empresas tradicionales (Salazar 2017).

## **2.3. Dimensión institucional y política**

Las estrategias locales requieren del desarrollo de capacidades endógenas, que no son sencillas de construir en territorios fragmentados, con vulnerabilidad social y económica. Esto explica el énfasis de Schejtman y Berdegué (2004) en destacar que, además de la transformación productiva, el desarrollo territorial rural requiere de una transformación en las instituciones; es decir, hay que modificar las reglas de juego, formales e informales, que reproducen la exclusión del proceso y de los beneficios de la transformación productiva. Más en general, las instituciones son muy relevantes, porque pueden potenciar u obstaculizar el desarrollo de los territorios. En efecto, el éxito del desarrollo territorial depende, en gran medida, de la capacidad de los actores locales para ponerse de acuerdo sobre determinadas metas comunes y de la participación de la comunidad en el control del proceso de desarrollo, todos factores que son muy afectados por el marco institucional (Vázquez Barquero y Rodríguez-Cohard 2016). En ese sentido, las políticas y estrategias de desarrollo local deben considerar especialmente, en su diseño e implementación, las capacidades institucionales de cada territorio (Rodríguez-Pose 2013).

## 2.4. Participación y organización colectiva

El desarrollo no se puede lograr extrapolando modelos que tuvieron éxito en otros territorios; se basa en un proceso propio de construcción colectiva que requiere de la movilización de los actores y de la propia comunidad local (Albuquerque 2015, Magri *et al.* 2015, Vázquez Barquero 2018). En este sentido, la participación y movilización local son factores fundamentales para generar condiciones que permitan que los territorios pasen de ser objetos a ser sujetos de desarrollo (Boisier 1993). En efecto, el desarrollo territorial conlleva procesos de acción transformadora impulsados desde las comunidades locales, pero que, en última instancia, responden a principios y valores que son los que orientan las acciones (Tomaney *et al.* 2011). Las cooperativas pueden ser herramientas con mucho potencial para alcanzar los objetivos de desarrollo que la sociedad local se traza, en función de principios y valores compartidos.

# 3

## Metodología y presentación de los casos

### 3.1. Materiales y métodos

Los resultados del presente artículo se estructuran a partir de un estudio comparado de dos casos de cooperativas agrícolas: Copeumo, en Chile, y Calima, en Uruguay. La información fue obtenida de entrevistas en profundidad a socios y gerencia de ambas cooperativas, realizadas durante los meses de octubre y noviembre de 2019. La selección de las dos cooperativas siguió los siguientes criterios: *i)* que tuvieran historia y arraigo en una determinada región, con sentido de pertenencia e identidad; *ii)* que tuvieran tamaños significativos para el contexto nacional de cada país y fueran comparables entre sí; *iii)* que se contara con acceso a la directiva de la cooperativa y a los socios, para poder realizar el trabajo de campo. A partir de la selección de los casos se realizaron, en primer lugar, reuniones con las directivas de las cooperativas, con el fin de obtener información amplia sobre la historia, actividad actual y perspectivas futuras, desde la visión que conduce a la organización. La selección de los socios entrevistados siguió el criterio de muestreo en la investigación cualitativa, que es conducido de manera intencional (Quintana 2006), buscando casos que sean ricos en la diversidad de situaciones y visiones dentro de la cooperativa (considerando como criterios el género, la edad, la participación y el involucramiento en la cooperativa, así como la antigüedad). En ello, no se busca la representatividad estadística, sino obtener información lo más completa y diversa posible respecto de la explicación del fenómeno. Para comprobar que el número de entrevistas fue el adecuado, utilizamos el método de saturación, que consiste en observar si las entrevistas adicionales van aportando ideas nuevas respecto a las anteriores o si se empiezan a repetir, momento en el que entrevistas adicionales no aportarán infor-

mación sustantiva (Charmaz 2006). En total, se realizaron 19 entrevistas en profundidad, que corresponden a 7 socios en Coopeumo y 8 en Calima, así como a sus gerentes y a un miembro del equipo técnico, en cada caso. Asimismo, para contar con información de contexto relevante para facilitar la interpretación de los resultados, se realizaron reuniones con las gerencias de entidades relacionadas a nivel nacional, como la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias en Chile y la Confederación de Cooperativas Agropecuarias en Uruguay. A su vez, se solicitó información al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile y al Instituto Nacional del Cooperativismo en Uruguay. La información en las entrevistas a los agricultores se complementa, por otro lado, con notas de campo tomadas en terreno y en documentos y datos recabados por los investigadores, así como facilitados por la gerencia de las cooperativas. Todo ello conformó el conjunto de datos que se examinó y se fue uniendo, en lo que Schettini y Cortazzo (2015) identifican como los «vínculos» básicos en la investigación cualitativa.

En el cuadro 1 se presenta el detalle de los entrevistados en las dos cooperativas.

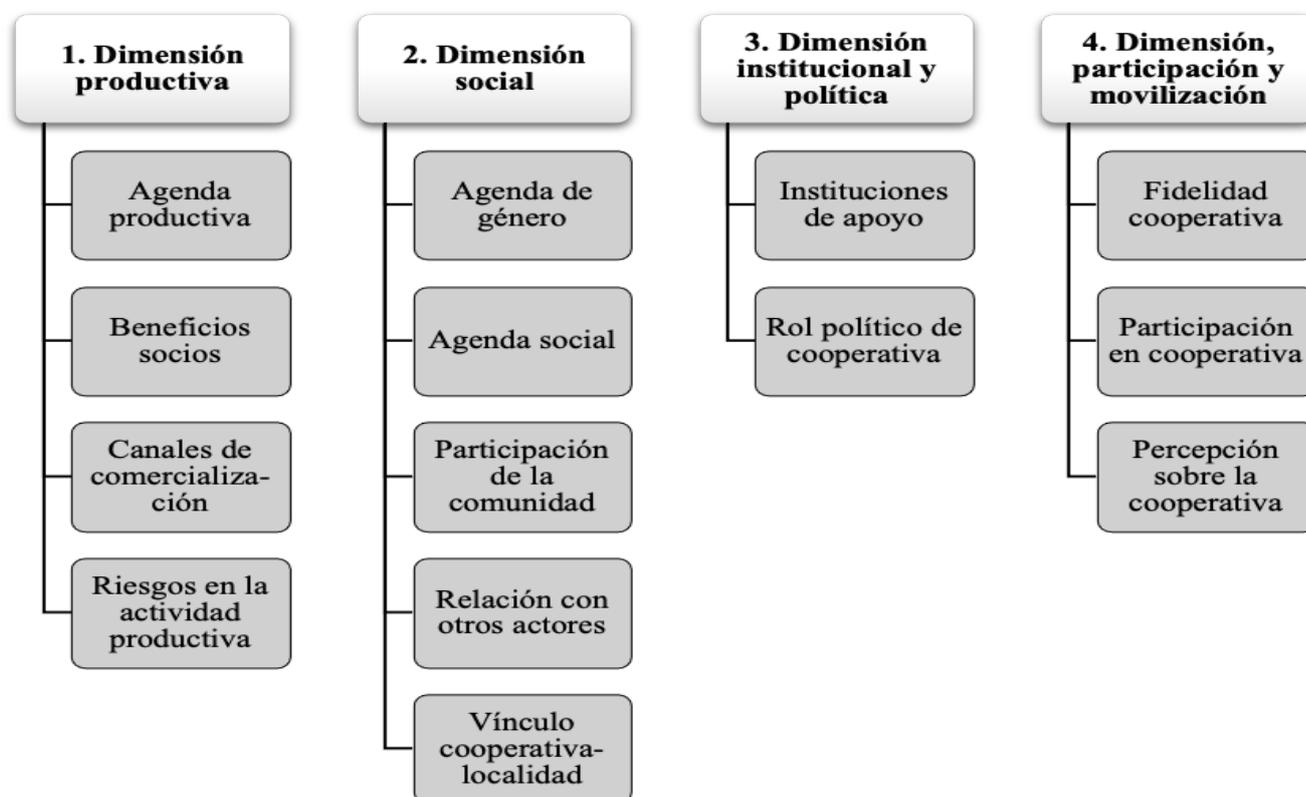
Entrevistado	Género	Edad	Participación*	Actividad
Coopeumo 1	Hombre	60+	Baja	Horticultor-maíz
Coopeumo 2	Hombre	60+	Alta	Horticultor-maíz
Coopeumo 3	Hombre	60+	Alta	Agricultor-ciruelo
Coopeumo 4	Hombre	40-50	Baja	Horticultor-maíz, tomate
Coopeumo 5	Hombre	40-50	Alta	Horticultor-maíz, zapallo
Coopeumo 6	Hombre	40-50	Alta	Horticultor-maíz, zapallo
Coopeumo 7	Hombre	60+	Baja	Horticultor-maíz
Coopeumo 8	Hombre	60+	Alta	Gerente
Coopeumo 9	Hombre	20-30	Alta	Técnico
Calima 1	Hombre	60+	Alta	Ganadero
Calima 2	Hombre	50-60	Baja	Ganadero
Calima 3	Mujer	50-60	Baja	Ganadera y horticultora
Calima 4	Hombre	60+	Alta	Lechero
Calima 5	Hombre	50-60	Alta	Ganadero-vivero
Calima 6	Mujer	20-30	Alta	Ganadera
Calima 7	Hombre	60+	Alta	Ganadero
Calima 8	Hombre	50-60	Baja	Ganadero
Calima 9	Hombre	50-60	Alta	Gerente
Calima 10	Hombre	40-50	Alta	Técnico

\* «Alta», cuando el entrevistado participa en comisiones, iniciativas, proyectos o tiene algún cargo de responsabilidad en la cooperativa. En caso contrario, la participación es «baja».

**Cuadro 1**  
Características generales de los entrevistados

Las entrevistas fueron semiestructuradas. Las preguntas abordaron los siguientes temas: *i)* identificación general, *ii)* inserción en la cooperativa, *iii)* visión y opinión sobre la actividad y desempeño de la cooperativa, *iv)* visión sobre la relación y rol de la cooperativa en su territorio y *v)* principales oportunidades y desafíos de la cooperativa actuales y a futuro.

Las respuestas fueron transcritas y codificadas. En este tipo de proceso, el investigador extrae la información más relevante, desarrolla conceptos y establece relaciones, ayudando con ello a entender el fenómeno que estudiar (Glaser y Holton 2004, Schettini y Cortazzo 2015). Tras una primera codificación de las entrevistas, se calculó una matriz de coocurrencias para evaluar relaciones entre los códigos individualizados y, de esa manera, poder apoyar la asignación de dichos códigos a cada dimensión en el marco conceptual y evitar redundancias. Este procesamiento se realizó con el *software* Atlas.ti 7.



**Figura 2**  
Familias de códigos y asignación a las dimensiones del estudio  
*Fuente:* elaboración propia de los autores.

En la figura 2, se muestra cómo se asignan cada una de las familias de códigos con los que organizamos los textos transcritos de las entrevistas a cada una de las cuatro dimensiones en nuestro estudio. Hay una categoría adicional, que no se recoge como dimensión *per se*, que corresponde a códigos que se usaron como información de contexto, en específico, historia de la cooperativa y proceso de ingreso del entrevistado a la cooperativa.

## 3.2. Descripción general de los casos de estudio

### 3.2.1. Situación y contexto institucional de las cooperativas agrícolas en Chile y en Uruguay

Según información del Instituto Nacional del Cooperativismo (Inacoop), en 2018, había 125 cooperativas agrarias en todo el Uruguay. Se estima que entre un 32 y un 52% de los establecimientos de la pequeña agricultura uruguaya pertenecen a cooperativistas. Según información facilitada por Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), se estima que las cooperativas producen un 15% de la soja y la lana nacional (en este último caso, con planta propia de producción industrial de tops). En lechería, la principal cooperativa del país, la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (Conaprole), concentra aproximadamente el 70% del procesamiento y de las exportaciones de lácteos del país. De hecho, es la principal empresa exportadora de bienes a nivel nacional.

En Chile, según el Ministerio de Economía, en 2019 el cooperativismo agrícola totaliza 1286 cooperativas registradas, de las cuales solo 288 son reconocidas como activas, es decir, que han presentado algún tipo de antecedente al Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía en los últimos cinco años. La región de la Araucanía, aquella con menor nivel socioeconómico en Chile, concentra un tercio de las cooperativas agrícolas activas. Los tres rubros con una especial participación de las cooperativas son el apícola, el lechero y el pisquero. Las cooperativas apícolas administran más de 454 000 colmenas, cuya producción se exporta en un 90%. En el caso de las pisqueras, concentran el 95% de las ventas. En el rubro lechero, destaca la cooperativa Colun, que concentra el 80% de la producción cooperativa de leche y derivados, cuenta con la planta procesadora más importante del país y es la segunda exportadora de lácteos a nivel nacional.

Como en otros países de América Latina, en Chile y Uruguay, en el período de la dictadura militar, se produjo una involución de los movimientos sociales (OIT 2012). No obstante, para el cooperativismo, este retroceso es mayor en Chile que en Uruguay. Mientras que, en Chile, no se crean nuevas cooperativas durante la dictadura (Nayan *et al.* 2012), en Uruguay, a pesar del Gobierno *de facto*, el sector continuó desarrollándose. Por otra parte, Uruguay sale de la dictadura antes que Chile, en 1985. En los primeros años tras el retorno a la democracia, el cooperativismo chileno se caracterizó por avanzar de forma autónoma, siendo su fortalecimiento de baja prioridad para el Estado (Radrigán *et al.* 1998). En el caso de Uruguay, las políticas neoliberales de los noventa también hicieron mermar los apoyos desde el Estado al sector cooperativo (Martí 2011). Sin embargo, el movimiento cooperativo agrario tuvo músculo para generar condiciones para un posterior impulso.

A diferencia de lo sucedido en décadas pasadas, en ambos países el movimiento cooperativo agrario ha recibido recientemente el

apoyo desde las instituciones. En el caso de Uruguay, se destaca la importancia de la Ley General de Cooperativas número 18407 de octubre de 2008, con la cual se regula la constitución, principios, organización y funcionamiento de las cooperativas, creando mejores condiciones para su desarrollo. Asimismo, se crea el Instituto Nacional de Cooperativismo, que pasa a concentrar la ejecución de la política nacional destinada a las cooperativas. El Inacoop ha potenciado y desarrollado una gran variedad de instrumentos y programas de apoyo al cooperativismo que hoy están vigentes; por ejemplo, el Fondo de Fomento Cooperativo (Fomcoop), para financiar proyectos de capacitación, formación y promoción de los principios y valores cooperativos; el Fondo Rotatorio Especial (Frecoop), con el objetivo de cofinanciar proyectos de inversión para el desarrollo de cooperativas, en cualquiera de sus modalidades; el Fondo para el Desarrollo (Fondes), creado más recientemente, con la ley número 19337 de 2015, para dar apoyos a proyectos de economía social y solidaria; el programa Procoop, que surge por un convenio entre el Inacoop, el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional, con la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas como socio, y que capacita y asiste técnicamente a las cooperativas y precooperativas para poder fortalecer su gestión y desarrollo. A su vez, hay programas de becas, así como programas con presencia en el territorio, que brindan información sobre el apoyo técnico y financiero disponible.

En el caso de Chile, la ley que rige el funcionamiento de las cooperativas es la Ley General de Cooperativas (LGC) número 19832, promulgada en 2003, cuya última versión fue actualizada en enero de 2016. Los cambios a la Ley de Cooperativas en 2016 facilitan su constitución disminuyendo a 5 personas el número mínimo de socios y, en aquellas por debajo de 20, se puede prescindir del consejo de administración y de la junta de vigilancia. Sin embargo, no se considera la creación de un organismo público específico de apoyo al sector cooperativo ni a la economía social en su conjunto, lo que, en definitiva, mantiene el fomento a través de las instituciones ligadas al rubro productivo y, en especial, a los organismos dependientes del Ministerio de Agricultura. Estos han actuado a través de programas específicos de apoyo mediante ayudas financieras, asesoría y soporte a la innovación principalmente. Recientemente, el Ministerio de Agricultura ha lanzado el Plan Nacional de Asociatividad «Unidos somos +». Este promueve el denominado «cooperativismo moderno», el cual implica comercializar en conjunto para integrarse, de manera competitiva, a las cadenas de valor, pero manteniendo la obtención de resultados que correspondan a los esfuerzos individuales (Ministerio de Agricultura 2019).

### **3.2.2. Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado (Calima)**

Calima fue fundada en 1954 y se encuentra ubicada en la ciudad de San Carlos (34°48'00"S 54°55'00"O), en el departamento de Maldonado, pero con influencia también en departamentos veci-

nos como Lavalleja y Rocha. Es una cooperativa ganadera histórica en el país que, como otras, sufrió mucho la crisis del sector cooperativo en los años noventa (Bertullo *et al.* 2003), cuando desaparece la Central Cooperativa de Carnes (cooperativa de segundo nivel que había sido creada en 1978), dejando a las cooperativas socias, como Calima, descapitalizadas y al borde del cierre hacia finales de los noventa. A pesar de haber perdido su capital e infraestructura, Calima resiste gracias a un núcleo de socios comprometidos y al apoyo brindado por la Cooperativa Nacional de Productores Lecheros para el acopio y distribución de insumos. En el nuevo siglo, se logra la recuperación de la cooperativa y la compra de la sede actual, donde funciona su centro de almacenaje y distribución de insumos y servicios a los socios. De esta forma, se pasa de menos de 100 socios, a los que había caído con la crisis, a un total de 224 en 2015. En la actualidad, los socios han superado los 350, fruto de un importante crecimiento en los últimos cuatro años. Los socios son, en su mayoría, productores ganaderos de pequeño y mediano tamaño, localizados en un radio de hasta cincuenta kilómetros de la ciudad de San Carlos. En general, se dedican a la cría vacuna, pero muchos también producen lana. En mucha menor medida, algunos hacen agricultura (como soja y olivo). La cooperativa tiene como misión ofrecer servicios ágiles y de calidad a sus productores socios, como provisión de insumos productivos y servicios, asistencia técnica y acceso a créditos. Más allá de esta misión fundamental, de acuerdo con su consejo directivo y los documentos oficiales de la cooperativa, Calima se propone ser una organización líder en la promoción del desarrollo rural, social y económico de su área de influencia y del país. Una muestra de esto es que, desde la anterior administración del Gobierno nacional, Calima fue designada por el Ministerio de Ganadería como «agente territorial de desarrollo rural». Esto significa que la cooperativa es ejecutora de políticas de desarrollo rural dictadas por el Ministerio, así como por otros organismos públicos (para lo que recibe partidas especiales para cubrir el coste de gestión en cada proyecto o programa). Respecto a la forma de comercialización, los productores pueden hacerlo por su cuenta, pero también la cooperativa ofrece el servicio a través de acuerdos con importantes escritorios rurales, que colocan el ganado en frigoríficos para la exportación. En lo que se refiere a la producción de lana, toda la comercialización se realiza a través de Calima, por medio de la Central Lanera Uruguaya (cooperativa nacional de segundo grado, con el objetivo de exportar directamente).

### **3.2.3. Cooperativa Intercomunal de Peumo (Coopeumo)**

La cooperativa campesina de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins tiene su sede en la comuna de Peumo (34°24'00"S 71°10'00"O), a 150 kilómetros al sur de la ciudad de Santiago. Coopeumo es una de las cooperativas agrícolas más grandes y con más tradición de Chile. Fue fundada en 1969, al albor de la Reforma Agraria (1962-1973). La cooperativa ve comprometida su actividad du-

rante los primeros años de la dictadura militar, estando intervenida de 1973 a 1980, hasta que profesionales vinculados a la Iglesia católica recuperaron su administración. Poco después, Coopeumo obtiene fondos internacionales, con los que inicia un sistema de créditos y, posteriormente, de venta de insumos a precios preferentes. Los créditos que otorga Coopeumo en esa época tenían como objetivo dotar a los agricultores de los recursos necesarios para que activaran su producción, dado que se estaba acentuando el abandono predial en la zona y la venta de tierras. Paralelamente, Coopeumo empieza a adquirir bienes de otras cooperativas cercanas que estaban desapareciendo, pasando a ser una cooperativa intercomunal. En la actualidad, Coopeumo tiene un total de 360 socios, los cuales pertenecen a las comunas de San Vicente de Tagua Tagua, Peumo, Las Cabras y Pichidegua (donde está la mayor parte). La principal labor que declara Coopeumo es la prestación de servicios a sus socios: insumos, asistencia técnica, crédito, comercialización y asistencia tributaria contable, entre otros. El margen que obtiene mediante dichas prestaciones —en especial, la venta de insumos a socios y externos— financia su funcionamiento. En ello, la gerencia se apoya en una treintena de profesionales para cubrir las distintas áreas de trabajo. Asimismo, Coopeumo cuenta con un total de cinco locales distribuidos en el territorio: uno en Peumo, tres en Pichidegua y uno en Las Cabras. El principal rubro productivo de los socios de Coopeumo es el maíz; otros de importancia son el trigo, las hortalizas (por ejemplo, tomate y papas) y los frutales (por ejemplo, naranjos, paltos y ciruelas). Los principales canales comerciales de Coopeumo son la agroindustria y el mercado mayorista, pero también participa en las compras públicas para la alimentación escolar a partir de una alianza con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap), realiza ventas a supermercados (Jumbo) e incluso tiene experiencia en la exportación; por ejemplo, de ciruelas, cítricos y paltas. Además del acceso a los servicios ya señalados, los socios de Coopeumo reciben otros beneficios, como un seguro de vida, un convenio de salud y el acceso a infraestructura; en ello destaca una romana de pesaje, unos puntos de venta fijos y unos camiones de distribución a predio de combustible, ordenadores e Internet. La cooperativa ha facilitado, de hecho, la conectividad a la red no solo para sus socios, sino en todo su territorio. A su vez, Coopeumo participa en proyectos con instituciones públicas y con la Academia con frecuencia.

## 4 Resultados

A partir de un análisis de nube de palabras (véase figura 3) de las entrevistas en cada caso, se observan similitudes y algunos matices. En primer lugar, las dos primeras palabras que más se repiten son «productores» y «socios», en el caso uruguayo, y «socios» y



También le dan mucho a uno por decir; uno que va a comprar de contado le dan dos meses para pagar. Aunque uno tenga la plata *al tiro*, igual le dan una facilidad de uno o dos meses (productor socio de Coopeumo).

En ambos casos se destacó la importancia de la asistencia técnica en un proceso de reflexión, creación y toma de decisiones conjunta. Por tanto, se trata de un modelo de co-construcción, distinto al enfoque *top-down*, o a la difusión de «recetas» comunes que, en muchos casos, son difíciles de adaptar a la realidad particular del agricultor:

Todo tiene un arranque de familia, de cómo es, sus ingresos, cómo lo están manejando hasta el momento. Y, a partir de ahí, se le incorpora todo lo técnico y se va llevando por los técnicos correspondientes toda la información, junto con el productor (productor socio de Calima).

Nosotros nos preocupamos de modernizar la cooperativa siempre, siempre y a través de estos muchachos jóvenes que son técnicos nuestros. Es una simbiosis muy interesante que se produce (productor socio de Coopeumo).

Para poder implicar a los productores en el proceso de apropiación de la tecnología, en el caso de Calima, se trabaja con proyectos denominados «Predios Foco», ejecutados en conjunto con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (organismo que tiene un directorio mixto, integrado por el Gobierno y las organizaciones de productores). Esta experiencia consiste en generar un plan de trabajo por tres años durante el cual se implementan innovaciones técnicas. El productor beneficiario es visitado por otros socios, para que puedan comprobar cómo se han realizado dichas innovaciones y los impactos que han tenido también en lo económico. Una iniciativa de este tipo podría ser interesante de implementar en Coopeumo, dado que su gerente señala que el éxito que tiene una innovación en un productor despierta el interés de los demás por probar a hacer lo mismo.

Por otro lado, en ambas cooperativas, destacan como un servicio que les resulta de gran ayuda en su producción el acceso a crédito. En general, los pequeños agricultores tienen muchas dificultades para acceder a recursos de entidades financieras, dado que no tienen garantías o que ni siquiera su actividad está formalizada, por lo que no tienen historia como empresa. Las cooperativas les permiten contar con recursos que, de otra manera, no tendrían.

En el caso específico de Calima, se registran varias menciones a iniciativas en las que los productores se organizan para ganar escala y mejorar su negocio como, por ejemplo, el «Operativo Sorgo» que, al decir de un entrevistado, «[...] permite que la cooperativa, por ejemplo, arriende un campo; entonces se planta sorgo ahí y, después, se distribuye entre los distintos socios que quieran entrar en el proyecto. Y ahí se hace a más escala. Porque, ya te digo, los productores son relativamente chicos [...]».

Otro de los servicios más relevantes que ambas cooperativas ofrecen a los productores es la comercialización. En el caso de Coopeumo, los agricultores destacan la posibilidad de llegar juntos al mercado en mejores condiciones, aunque no todos venden su producción a través de la cooperativa. En la venta a mayoristas o a la agroindustria, los entrevistados señalan que, con Coopeumo, consiguen precios en general más estables y altos. De todas formas, también concurren en manera individual al mercado para tratar de aprovechar mejores condiciones puntuales. En el caso de las ventas a supermercados o para la alimentación escolar, se comercializa a través de la cooperativa porque son, de hecho, canales que se les abrieron gracias a Coopeumo.

En Calima, aproximadamente la mitad de los socios que son ganaderos y la totalidad de los productores de lana venden a través de la cooperativa. El servicio es muy bien valorado por quienes lo utilizan como forma de reducir costes de transacción y evitar lidiar con el mercado en condiciones más desfavorables. En palabras de uno de los socios, «yo no salgo a buscar precio; no gasto tiempo mío en pensar a quién le voy a vender, si me va a pagar, si no... Yo me deslindo de todos esos problemas de esta forma: usando la cooperativa».

Para la colocación del ganado, Calima tiene un acuerdo con un intermediario importante del mercado uruguayo y con uno de los frigoríficos más grandes del país, representando a los socios frente a estos actores económicos, logrando una mayor escala y actuando con eficiencia y seguridad (debido a que las relaciones son con contrato). Para productores pequeños, que se enfrentan a una importante incertidumbre y no disponen de escala para afrontar mercados volátiles, la confianza y la certeza que ofrece la cooperativa hacen la diferencia.

Las implicaciones y condiciones ambientales de la producción fueron mencionadas por los productores en ambos casos. En particular, en Coopeumo se destaca la preocupación por la megasequía que aqueja desde 2019 a la zona central de Chile y la necesidad de tener tecnologías de riego más eficientes. De hecho, la falta de agua es el mayor riesgo que los productores destacaron respecto al futuro, tanto de Coopeumo como de su actividad.

De las entrevistas se desprendió una mayor voluntad de Calima en su estrategia productiva de buscar apoyos de instituciones públicas y en prestar servicios a clientes que no son socios, o incluso que no son productores rurales, pero que son actores económicos del territorio (como chacras turísticas, empresas constructoras o empresas de jardinería). Un ejemplo interesante de articulación con la economía local es el proyecto «Cordero Esteño», con el que se busca posicionar una marca de carne *gourmet* de cordero para los restaurantes y carnicerías del departamento de Maldonado (con foco en el balneario internacional Punta del Este). También se destacan

los servicios para plantaciones de olivos manejadas, en su mayoría, por no socios. De esta forma, la cooperativa se posiciona como un centro de servicios productivos variados para el territorio y sus actividades económicas.

En el caso de Coopeumo, la cooperativa también les presta servicios a no socios, como la venta de insumos. Además, cuentan con algunas infraestructuras que pueden ser usadas por los distintos actores productivos del territorio, como el expendio de gasolina.

#### **4.1.2. Dimensión social y comunitaria**

En las respuestas bajo esta dimensión se encontraron diferencias relevantes de enfoque entre las dos cooperativas. En el caso de Calima, se hicieron menciones más directas a distintas iniciativas que se están llevando a cabo dentro de una colaboración explícita hacia la comunidad; por ejemplo, se destaca la participación de Calima en actividades para el cuidado de la Laguna del Sauce, de donde se obtiene el agua potable para toda la población del departamento y que, hace unos años, llegó a niveles críticos de contaminación. A partir de esa crisis, intervino el Gobierno nacional y, junto con el Gobierno departamental y la participación de varias organizaciones locales, comenzaron a desarrollar acciones para recuperar la calidad de las aguas. Calima trabajó en la concienciación sobre buenas prácticas para que el ganado no se acerque al curso de agua y no contamine, construyendo bebederos y protegiendo con alambrado. También se trabaja sobre el uso y aplicación de glifosato, para que no llegue al agua. Esta labor de Calima no alcanza solo a sus socios, sino que se dirige a todos los productores situados sobre la cuenca de la laguna.

Se destaca, asimismo, la existencia de un grupo de jóvenes productores de la cooperativa que tienen una agenda propia. Por influjo de este grupo, se empezó a ir a las escuelas del departamento para difundir la actividad rural y el cooperativismo. El mismo grupo de jóvenes, con apoyo del Ministerio de Ganadería y la Sociedad Rural de San Carlos, realiza desde hace tres años una iniciativa llamada «Somos de Acá», que conforma brigadas ecológicas en las escuelas rurales de la zona, buscando concienciar de forma lúdica sobre el medio ambiente. Actualmente, se piensa seguir en esta línea, pero incluyendo las escuelas urbanas, visitas a los predios productivos y jornadas de recreación en la Sociedad Rural de San Carlos, con el fin de crear «conciencia agropecuaria». Por otra parte, varios entrevistados destacaron la cooperativa como un ámbito de socialización con la comunidad. A su vez, la gerencia de Calima entiende que la vinculación con la comunidad y la construcción de lazos fuertes resultan importantes para la propia sostenibilidad de la cooperativa.

En el caso de Coopeumo, el enfoque se muestra un poco distinto. De las entrevistas se desprende la visión del «derrame», en el

sentido de que el logro de una mejora en la situación económica de los socios gracias a la cooperativa derivará, sin necesidad de realizar acciones directas, en una mejora económica para la comunidad y el territorio en general.

La gerencia de Coopeumo, pero no así los socios, mencionó algunos aportes que la cooperativa ha realizado a la comunidad, como regalo de ordenadores, premiaciones en colegios, obras y, sobre todo, disposición de acceso a Internet. Esto último es muy relevante para la mayor conectividad del sector y, por tanto, supone un aporte muy significativo a su desarrollo potencial. No obstante, no existen acciones y colaboraciones directas con otros actores económicos o sociales del territorio, como se identificaron para el caso de Calima. En este sentido, Coopeumo presenta un comportamiento más similar a un modelo de responsabilidad social empresarial.

Otra diferencia importante radica en que, en el caso uruguayo, se identifica a Calima como actor con un rol sustancial de negociación con el Gobierno nacional y local, para facilitar el acceso de los productores a diferentes apoyos; por ejemplo, perforaciones (pozos de agua), acceso a crédito, compra de ración y distribución para tiempos de sequía y llegada a los productores de los programas públicos de apoyo a la pequeña producción. Al decir de un entrevistado, la cooperativa es «el representante más serio para ese tipo de cosas, más confiable». En el caso de Chile, se destacan las relaciones con actores de la propia cadena productiva y comercial a través de Coopeumo, pero se mencionan muy escasamente los vínculos con el Gobierno local o regional. De hecho, algunos socios señalan que es difícil generar un accionar colectivo, incluso para defender temas de interés común.

#### **4.1.3. Dimensión institucional y política**

Respecto a las relaciones con la institucionalidad y la capacidad e intencionalidad de influir en las decisiones políticas que las impactan, existen importantes diferencias entre las dos cooperativas. En general, Calima ha tenido un rol más activo y directo, con una estrategia de estar cerca del Ministerio de Ganadería, buscando acceder a información de primera mano y en forma oportuna, así como para tratar de participar en ámbitos de discusión y toma de decisiones (por ejemplo, colabora con delegados en reuniones con el Ministerio en la Comisión Departamental de Salud Animal).

Se destaca, asimismo, la participación de Calima en la Mesa de Desarrollo Rural de Maldonado. Estas mesas son un dispositivo de la política nacional para generar ámbitos de participación en el territorio con los actores locales, como medio de implementar, de la mejor forma, las políticas del Ministerio de Ganadería.

En Coopeumo, prácticamente la única entidad pública que mencionan de manera directa y con la que se relacionan es el Instituto de Desarrollo Agropecuario, la principal institución chilena de

fomento a la pequeña agricultura, que depende del Ministerio de Agricultura. Sobre todo, destacan que, gracias a Indap, obtienen acceso al crédito. En general, se percibe al Indap como un complemento de los servicios de Coopeumo. De hecho, ambas entidades colaboran; por ejemplo, a través del Programa de Comercialización, Indap apoyó a Coopeumo en su inserción como proveedor de las empresas concesionarias que, en la región, ofrecen sus servicios al Programa de Alimentación Escolar. Otra institución que aparece mencionada, pero mucho menos que el Indap, es el Banco del Estado, con el cual Coopeumo posee un convenio para ofrecer tasas más bajas en el crédito para sus socios.

Al ser una cooperativa de referencia en Chile, Coopeumo ha sido, con frecuencia, invitada a participar en proyectos de distintas instituciones, por ejemplo, de universidades. Los entrevistados señalan que dichos proyectos tuvieron un éxito desigual y que, para ellos, resulta muy importante sentir que los están implicando y atendiendo a necesidades que son efectivas y reales. En palabras de uno de los productores, «había un montón de chatarra que está ahí que no sirvió para nada porque los proyectos no salieron desde la necesidad del agricultor, que es de donde deben partir todos los proyectos».

Algunos de los entrevistados se sentían, en cierto modo, representados por Coopeumo a nivel de relaciones gremiales y políticas, pero con limitaciones en temas más allá de lo agrícola. Esto es reconocido por la propia gerencia, que se siente con capacidades para la representación de la problemática agrícola con las instancias respectivas a nivel regional y nacional, pero sin la experticia para poder ayudar a los socios en otras problemáticas.

En ello, es cierto que tener un papel activo de representación puede suponer un cierto desgaste para la cooperativa, el cual la desvíe de sus funciones principales. Esto fue destacado por algunos socios en Calima, que advertían que hay que tener un balance para asegurar la sostenibilidad de la cooperativa en el tiempo, evitando que abarque más actividades de las que puede mantener y que no descuide los aspectos ligados al tema productivo y sus finanzas.

Finalmente, en Uruguay existe un apoyo institucional más desarrollado que en Chile para dar lugar a un rol más proactivo de las cooperativas en la co-construcción de políticas. El propio movimiento agrario creó en 1984 una confederación que nuclea a las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. Se trata de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), organización que fue muy bien ponderada por la gerencia de Calima, señalando que es un espacio muy rico de cooperación intercooperativas y de representatividad de los intereses del conjunto de cooperativas agrarias frente al Gobierno nacional. Por otro lado, en 2008 se crea el ya mencionado Instituto Nacional de Cooperativismo, que pasa a concentrar la ejecución de la política nacional destinada a las cooperativas. El Ina-

coop es una institución con representatividad en su directorio del Gobierno nacional y del propio sector cooperativo. Estos espacios institucionales de participación política para el cooperativismo no existen en el caso de Chile. Esto pone en desventaja a Coopeumo frente a Calima, a la hora de poder hacer frente común con otras cooperativas en determinadas demandas hacia la política pública o para participar en proyectos y acciones a escala nacional, pero que contemplen las diversas realidades de las diferentes cooperativas en todo el país.

#### **4.1.4. Participación y organización colectiva**

En ambas cooperativas se percibe que resulta esencial la participación regular de los socios en las instancias colectivas para poder seguir avanzando. En el caso de Calima, existe preocupación expresa por asegurar la incorporación de nuevos socios y, con ello, la sostenibilidad de la cooperativa en el tiempo. Al respecto, la cooperativa ha venido creciendo mucho en socios, al tiempo que tiene muchos clientes que se acercan y, en la medida que estrechan más la relación, se los suele invitar a ser socios. En Coopeumo, hicieron mayor referencia a la situación presente; en la necesidad de que los socios se puedan implicar más allá de la recepción de los servicios, es decir, en la toma de decisiones, asistiendo a las reuniones y dejando de lado el individualismo.

De hecho, en el caso de Coopeumo, las entrevistas mostraron que los agricultores visualizan que hay socios con una alta filiación a la cooperativa, no solo por los servicios que reciben, sino por tener una historia compartida, por haber vivido dentro de ella diversas épocas y las dificultades asociadas. Además, reconocen la ayuda que la cooperativa les brinda y consideran necesario corresponderle con su compromiso. Sin embargo, dan a entender que esta visión no es mayoritaria, y que a muchos socios les une a Coopeumo un nexo productivo y comercial, pero no social. En esos casos, nos encontramos con algo más similar al resultado de una estrategia de «fidelización del cliente».

En ello, también en Calima hay miradas escépticas, sobre todo de aquellos no vinculados con la dirección de la cooperativa, lo que demuestra, de nuevo, la importancia de participar en la toma de decisiones para tener un mayor compromiso. Sin embargo, varios productores destacan la formación de grupos dentro de la cooperativa, que implican relaciones personales que generan cooperación y posibilidades de negocios conjuntos, aunque no siempre se visualizan como un aporte de la cooperativa, sino como algo que surge de los propios productores (del «grupo»). No obstante, aunque no sean iniciativas formalmente impulsadas por la directiva de Calima, surgen entre socios de la cooperativa. Por ello, parece existir cierto capital relacional o recursos de red entre los socios, más allá de la formalidad de integrar la cooperativa. En el caso de Coopeumo, se destacó que los socios comparten información, experiencias y cono-

cimiento, aunque se menciona que también hay cierto individualismo y recelo en ese sentido.

El compromiso por haber compartido momentos difíciles con la cooperativa se produce también en el caso de Calima. En los años noventa, la cooperativa pasó por muy malos momentos y estuvo cerca de desaparecer, pero, como señala un entrevistado (que sintetiza la opinión de varios de los entrevistados y del actual consejo directivo): «[...] Calima lo que no perdió fue la gente. Perdió el capital, pero no perdió la gente [...]. Y ahí despacito, como la gente permaneció, o permanecimos entre ellos [...]. Y empezó, empezó, empezó, empezó y no bajó más. Y aquí estamos». Se evidencia, por tanto, la existencia de un capital social de base, que es el que sostiene a la cooperativa y permitió resiliencia aun en los momentos más difíciles. Esto hace pensar que la cooperativa representa una herramienta catalizadora de recursos asociativos y de red con los que ya cuenta un territorio.

## 5 Conclusiones

En primer lugar, es de destacar que el marco conceptual propuesto resultó adecuado para analizar las prácticas, visiones y estrategias desarrolladas por los socios, permitiendo interpretar el potencial de contribución de las cooperativas al desarrollo territorial. Este marco analítico constituye un aporte relevante para construir puentes entre ambos enfoques: el cooperativismo y el desarrollo territorial.

En cuanto a los hallazgos sobre los casos estudiados, una primera confirmación radica en que, en ambos, el eje vertebrador que da sentido a la actividad de las cooperativas es la prestación de servicios a sus socios. Esto era esperable, ya que las cooperativas agrarias surgen para viabilizar el desarrollo productivo de los pequeños agricultores. De hecho, esta supone una gran contribución de las cooperativas a la dimensión productiva del desarrollo territorial.

En cambio, en la dimensión del desarrollo social y comunitario, se observan diferencias importantes entre los casos. En Calima, existe un rol mucho más proactivo desde los socios y la propia cooperativa por vincular el medio rural con el urbano, llevar el mensaje del cooperativismo a la comunidad y generar conciencia al respecto, así como para asumir la representación del territorio y sus intereses en diversos ámbitos. En el caso de Coopeumo, la vinculación con la comunidad se halla presente, pero parece asumir una forma más asimilable a la responsabilidad social empresarial.

En la dimensión político-institucional, ambos casos muestran contribuciones al desarrollo del territorio, pero también con diferen-

cias. En Calima, se identifica un rol más proactivo y de rango más amplio en la participación en los aspectos vinculados a las políticas públicas y el entramado institucional local y nacional. En Coopeumo, esta participación es menos proactiva, más focalizada en el tema productivo y con un número menor de actores. Esto, en vista del análisis de contexto realizado, sugerimos que está influido por los diferentes marcos institucionales y el rol de la política pública en cada país.

Por último, en la dimensión de participación y movilización, ambos casos se enfrentan a similares desafíos respecto a mejorar el involucramiento del socio e incorporar a colectivos no incluidos. La diferencia radica en que, en el caso de Calima, se observan más acciones concretas al respecto; por ejemplo, la conformación de grupos de jóvenes y actividades de acercamiento a productores no socios y, en general, la presencia de más iniciativa propia desde «abajo», es decir, que no depende de la directiva.

En suma, el análisis de los casos permite valorar los aportes de cada cooperativa al desarrollo local. Calima parece involucrarse con el territorio de forma activa, más consciente y dirigida, mientras que Coopeumo parecería hacerlo de forma más indirecta, esperando el derrame de su propia actividad hacia el progreso de la comunidad.

Una cuestión interesante que surge de la investigación es la importancia que parece tener el contexto institucional y las políticas públicas para potenciar o limitar la capacidad de las cooperativas como promotoras del desarrollo. En este sentido, el ecosistema institucional y el marco de las políticas públicas en Uruguay brindan un mayor espacio para las cooperativas agrarias para que asuman roles de representación del territorio, incluso en temas que no son los productivos, así como para la coparticipación en la construcción de la política pública y su implementación. Contar con esas condiciones institucionales no implica que las cooperativas agrarias automáticamente se puedan convertir en actores que contribuyan al desarrollo territorial, pero ofrece un marco más favorable.

Los resultados del presente artículo abren una agenda de investigación para contribuir al estudio de las relaciones entre el cooperativismo agrario y el desarrollo territorial en América Latina, incorporando más casos de estudio, nuevos territorios y diferentes contextos socioinstitucionales. A la luz de los hallazgos, en el estudio de las limitaciones y oportunidades del cooperativismo agrario como herramienta para el desarrollo territorial, se deberán considerar como factores relevantes el vínculo con la política pública, el marco institucional nacional y regional, los espacios para la participación y la promoción de estrategias locales de desarrollo, así como la historia y la cultura asociativa de las propias comunidades rurales.

## 6 Agradecimientos

Esta investigación fue financiada por el Programa de Apoyo a la Productividad Académica (PROA VID 2019, Universidad de Chile). Los autores, además, agradecen la excelente asistencia de Andrea Rengifo y Mariana Rodríguez Vivas en la realización de entrevistas y su transcripción.

Se agradece, asimismo, la colaboración para que esta investigación fuera posible de las cooperativas Coopeumo y Calima, así como de Cooperativas Agrarias Federadas de Uruguay y de los expertos que amablemente nos permitieron entrevistarlos.

## 7 Bibliografía

- ALBURQUERQUE F (2015). El enfoque del desarrollo económico territorial. En: Costamagna P, Pérez Rozzi S (eds.). *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial*. Los aprendizajes de ConectaDEL, Buenos Aires, pp. 15-44.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (2018). Principios y valores cooperativos. [https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional?\\_ga=2.265726923.510882579.1582228624-1666397132.1577987075](https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional?_ga=2.265726923.510882579.1582228624-1666397132.1577987075), acceso 10 enero de 2020.
- AROCENA J, MARSIGLIA J (2017). *La escena territorial del desarrollo: actores, relatos y políticas*. Taurus, Montevideo (Uruguay).
- AYDALOT P (1986). 1986, Milieux innovateurs en Europe. GREMI, París.
- BECATTINI G (2006). Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial. *Economía industrial* 359:21-27.
- BERTULLO J, ISOLA G, CASTRO D, SILVEIRA M (2003). El cooperativismo en Uruguay. En: *Procesos Asociativos (PROAS) Unidad de Estudios Cooperativos*, Montevideo (Uruguay).
- BOGLIACCINI JA (2019). The reconstruction of business interests after the ISI collapse: unpacking the effect of institutional change in Chile and Uruguay. *Third World Quarterly* 40(7):1378-1393. <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1561181>, acceso 20 de febrero de 2020.
- BOISIER S (1993). Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad? *Ambiente y desarrollo* 9(2):42-45.
- BOSC PM, SOURISSEAU JM, BONNAL P, GASSELIN P, VALETTE É, BELIERES JF (2018). Diversity of Family Farming Around the World. En: *Diversity of Family Farming Around the World: Existence, Transformations and Possible Futures of Family Farms*. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1617-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1617-6_1), acceso 20 de febrero de 2020.
- BRUGGER S, DÁVILA M (2013). Las cooperativas agrícolas ecológicas como motor del desarrollo sustentable. Un estudio neo-institucionalista de las cooperativas coreanas Hansalim e Icoop en Corea del Sur. *Revista Académica PROCOAS-AUGM* 1(5):25-53.
- BUENDÍA-MARTÍNEZ I, CÔTÉ A (2014). Desarrollo territorial rural y cooperativas: un análisis desde las políticas públicas. *Cuadernos de Desarrollo Rural* 11(74): 35-54.
- CASTIGLIONI R (2018). Determinants of Policy Change in Latin America: A Comparison of Social Security Reform in Chile and Uruguay (1973-2000). *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 20(2):176-192. <https://doi.org/10.1080/13876988.2016.1227526>, acceso 12 de mayo de 2020.
- CEPAL (2017). *Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe, 2017*. Santiago (Chile).

- CEPAL (2019a). Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44731/1/S1900439\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44731/1/S1900439_es.pdf), acceso 20 de marzo de 2020.
- CEPAL (2019b). Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44905-enfoque-territorial-analisis-dinamico-la-ruralidad-alcances-limites-diseno>, acceso 20 de marzo de 2020.
- CEPAL (2019c). Panorama Social de América Latina. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44969-panorama-social-america-latina-2019>, acceso 20 de marzo de 2020.
- CHARMAZ K (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. SAGE, Londres.
- FAO (2015). *The State of Food and Agriculture 2015 (SOFA): Social Protection and Agriculture: Breaking the Cycle of Rural Poverty*. <http://www.fao.org/3/a-i4910e.pdf>, acceso 10 de abril de 2020.
- FAO (2017). *The State of Food and Agriculture Leveraging Food Systems for Inclusive Rural Transformation*. <http://www.fao.org/3/a-i7658e.pdf>, acceso 20 de enero de 2020.
- FERRÉS J, PASTORINI M, MARTÍ JP (2010). Los procesos de integración regional y de globalización en el cooperativismo agrario del Uruguay. *Revista Estudios Cooperativos* 13(1):37.
- GARCÍA-GARCÍA FDB (2017). Debate sobre la inclusión del cooperativismo dentro de las políticas de la nueva ruralidad en América Latina. *Panorama Económico* 23(3):357-380.
- GAUDIN Y (2019). Nuevas narrativas para una transformación rural en América Latina y el Caribe. *La nueva ruralidad: conceptos y medición*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/45-LC/MEX/TS.2019/9). Cepal, Ciudad de México.
- GLASER BG, HOLTON J (2004). Remodeling Grounded Theory. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* 5(2). <https://doi.org/10.17169/FQS-5.2.607>, acceso 4 de enero de 2020.
- GRAEUB BE, CHAPPELL MJ, WITTMAN H, LEDERMANN S, KERR RB, GEMMILL-HERREN B (2016). The State of Family Farms in the World. *World Development* 87:1-15. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2015.05.012>, acceso 10 de enero de 2020.
- GUILLÉN R, SAMPER M, GÓMEZ M (2010). Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030: ECADERT. [https://www.sica.int/documentos/estrategia-centroamericana-de-desarrollo-rural-territorial-ecadert\\_1\\_80566.html](https://www.sica.int/documentos/estrategia-centroamericana-de-desarrollo-rural-territorial-ecadert_1_80566.html), acceso 12 de enero de 2020.
- MAGRI A, ABRAHAN M, OGUES L (coords.) (2015). *Nuevos desafíos y respuestas de los actores sobre el desarrollo local. La Paloma y Nueva Palmira frente a propuestas de inversión*. Espacio Interdisciplinario de la Universidad de la República, Montevideo (Uruguay).
- MARTÍ JP (2011). Legislación y fomento del cooperativismo en Uruguay. *Esfuerzos espasmódicos, fragmentarios y reactivos*. *Revista de Estudios Cooperativos* 16(2):10-26.
- MÉNDEZ R (2006). La construcción de redes locales y los procesos de innovación como estrategias de desarrollo rural. *Problemas del desarrollo* 37(147):217-240.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA (2019). *Asociatividad y Cooperativismo Moderno*. [https://www.infor.cl/images/pdf/Seminario\\_Asociatividad\\_mar.2019/Asociatividad\\_y\\_Cooperativismo\\_Moderno.pdf](https://www.infor.cl/images/pdf/Seminario_Asociatividad_mar.2019/Asociatividad_y_Cooperativismo_Moderno.pdf), acceso 20 abril 2020.
- NAYAN P, ENCALADA D, SERÓN F (2012). Situación actual del cooperativismo agropecuario en Chile, p. 87. [http://fidamercosur.org/claeh/images/BIBLIOTECA/FaseIII\\_2012/Noviembre/SeminarioChile/SITUACION%20ACTUAL%20DEL%20COOPERATIVISMO%20AGROPECUARIO%20EN%20CHILE%202012.pdf](http://fidamercosur.org/claeh/images/BIBLIOTECA/FaseIII_2012/Noviembre/SeminarioChile/SITUACION%20ACTUAL%20DEL%20COOPERATIVISMO%20AGROPECUARIO%20EN%20CHILE%202012.pdf), acceso 10 enero de 2020.
- OIT (2012). *El cooperativismo en América Latina*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_188087.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_188087.pdf), acceso 2 de septiembre 2020.

- QUINTANA A (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. En: Quintana A, Montgomery W (eds.). Psicología: Tópicos de actualidad. UNMSM, Lima, pp. 47-84.
- RADRIGÁN MH, DÁVILA AM, PENAGLIA FE (2012). Gestión y liderazgos en los emprendimientos sociales: el caso del sector no lucrativo chileno. *Polis*, vol. 11 32:141-165.
- RODRÍGUEZ-POSE A (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies* 47(7):1034-1047.
- RODRÍGUEZ WEBER JE (2016). Desigualdad y desarrollo en Chile: historia comparada de la desigualdad en Chile y Uruguay. [https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/pobreza/undp\\_cl\\_pobreza\\_Serie-DT\\_1.pdf](https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/pobreza/undp_cl_pobreza_Serie-DT_1.pdf), acceso 20 de abril de 2020.
- SALAZAR S (2017). The Creation and Distribution of Benefits in Cooperatives: Some Comparative Findings. En: Sánchez C, Vuotto M, Sarria A (eds.). *Review of International Co-operation*, vol. 104. International Co-operative Alliance, Bruselas (Bélgica), pp 135-147.
- SÁNCHEZ-ANCOCHEA D (2020). Beyond a Single Model: Explaining Differences in Inequality within Latin America. Helen Kellogg Institute for International Studies.
- SCHEJTMAN A, BERDEGUÉ JA (2004). Desarrollo territorial rural. [https://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1363093392schejtman\\_y\\_berdegue2004\\_desarrollo\\_territorial\\_rural\\_5\\_rimisp\\_CARdumen.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093392schejtman_y_berdegue2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CARdumen.pdf), acceso 10 de marzo de 2020.
- SCHETTINI P, CORTAZZO I (2015). Análisis de datos cualitativos en la investigación social. Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa. Edulp, Universidad Nacional de la Plata.
- SEGURA Ó, CÉSPEDES JC (2017). Contributions from Cooperatives to Development: Methodological Input for Awareness of the Cooperative Phenomenon. En: Sánchez C, Vuotto M, Sarria A (eds.). *Review of International Co-operation*, vol. 104. International Co-operative Alliance, Bruselas (Bélgica), pp 148-161.
- TOMANEY J, PIKE A, RODRÍGUEZ-POSE A (2011). Local and regional development. Reflections and futures. En: Pike A, Rodríguez-Pose A, Tomaney J (eds.). *Handbook of Local and Regional Development*, Routledge (Londres), pp. 618-630.
- VÁSQUEZ-LEÓN M, BURKE B, FINAN T (eds.) (2017). *Cooperatives, Grassroots Development, and Social Change: Experiences from Rural Latin America*. University of Arizona Press.
- VÁSQUEZ BARQUERO A (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Pirámide, Madrid.
- VÁSQUEZ BARQUERO A (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch Editor, Barcelona.