

# COOPERATIVAS EN CONFLICTO: ¿EL CAPITAL SOCIAL HACE LA DIFERENCIA? ESTUDIOS DE CASO

PATRICIA LOMBARDO<sup>1</sup> y MARÍA I. TORT<sup>2</sup>

Recibido: 15/10/07

Aceptado: 05/12/07

## RESUMEN

Las cooperativas consideradas como organizaciones autogestionadas, son construidas para satisfacer las necesidades de sus asociados debiendo desarrollar la capacidad de adaptar sus estrategias a los cambios del contexto en el cual se desenvuelven. Es así que la confianza resulta central para establecer el capital social a través de relaciones de reciprocidad dentro de las redes económicas y sociales. El concepto capital social, de antigua data en las ciencias sociales, ha adquirido una significativa relevancia académica en los últimos veinte años resultando controversial su definición. El objetivo de este trabajo es, precisamente, analizar la incidencia del capital social en la definición e implementación de estrategias cooperativas para superar situaciones problemáticas. Para la consecución de dicho objetivo se han realizado estudios de caso en tres partidos de la provincia de Buenos Aires (Suipacha, Chivilcoy y Saladillo), lo que ha permitido un análisis intensivo y en profundidad de cada una de las cooperativas agropecuarias elegidas, posibilitando un posterior análisis comparativo.

**Palabras clave.** Cooperativas agrarias - capital social - crisis institucional - estrategias implementadas.

## COOPERATIVES IN CONFLICT: THE SHARE CAPITAL MAKES THE DIFFERENCE? STUDIES OF CASE

## SUMMARY

The cooperatives considered like self-managed organizations, are constructed to satisfy the necessities with their associate having to develop the capacity to adapt their strategies to the changes of the context in which they develop. It is so the confidence turns out central to establish the share capital through relations of reciprocity within the economic and social networks. The concept share capital, of old data in social sciences, has in the last acquired a significant academic relevance twenty years having been controversial its definition. The objective of this work is, indeed, to analyze the incidence of the share capital in the definition and implementation of cooperative strategies to surpass problematic situations. For the attainment of this objective case studies have been made in three parties of the province of Buenos Aires (Suipacha, Chivilcoy and Saladillo), which has allowed an intensive analysis and in depth of each one of the chosen farming cooperatives, making possible a later comparative analysis.

**Key words.** Agrarian cooperatives - share capital - institutional crisis - implemented strategies.

---

<sup>1</sup>Cátedra de Economía Agraria, Facultad de Agronomía, UBA. Av. San Martín 4453, (C1417DSE), Buenos Aires.

<sup>2</sup>Instituto de Nacional de Tecnología Agropecuaria - CONICET, Chile 460 1º Piso, (C1098AAJ), Buenos Aires.

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas son organizaciones que se pueden considerar como altamente adaptables y complejas, que combinan dos dimensiones: una económica y otra organizacional. Están formadas por grupos de personas que anhelan promover sus intereses económicos comunes integrando y dirigiendo una empresa. Es entonces que el grupo forma una organización de miembros que utiliza y, simultáneamente, gobierna la empresa. Las demandas de los miembros hacia servicios concretos, tiene influencia sobre el funcionamiento económico de estas entidades. Por lo tanto, su principal objetivo es orientar actividades concretas para satisfacer las necesidades de los miembros que constituyen la base material de la empresa (Michelsen, 1997).

Si bien el motivo fundamental de la existencia de las cooperativas es servir a los intereses de sus fundadores, también tienen que actuar para permanecer y desarrollarse en su medio ambiente para lo cual -una vez formadas y estabilizadas- deben ser rediseñadas y redirigidas continuamente por sus propios miembros que, a su vez, son formados y transformados tanto por la organización como por sus acciones. Esta perspectiva propone una visión de las organizaciones cooperativas como un emprendimiento permanente; que debe ser reinventado cotidianamente (Stryjan, 1998).

Según Spear (1999), el desempeño económico está influenciado por la calidad de la relación entre las personas siendo el término *capital social* utilizado para caracterizar la calidad de tales relaciones, en base a la confianza en normas y redes que tenga una organización para mejorar la efectividad de sus actividades económicas y sociales.

### Precisiones y controversias acerca del capital social

Si bien el capital social no representa un nuevo concepto, ya que el mismo fue introducido a principios del siglo XX por Lyda Judson Hanifan en sus estudios sobre los centros comunitarios de escuelas rurales<sup>3</sup>, adquiere relevancia a nivel académico a partir de la primera mitad de la década del ochenta.

A pesar de que el concepto es empleado desde diversas disciplinas, todavía no existe una definición consensuada acerca de lo que se entiende por capital social siendo, asimismo, objeto de numerosas críticas. Críticas que van desde considerarlo como un concepto vago y confuso que es explicado tanto como causa y efecto, pasando por no cumplir con alguno de los aspectos que implica el término capital, hasta vincularlo con el imperialismo económico y el conservadurismo.

Entre los precursores del análisis de dicho concepto, pueden citarse a Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam y Ronald Burt. No puede obviarse la influencia que han tenido en el desarrollo del concepto, agencias internacionales como el Banco Mundial y la OCDE<sup>4</sup>.

Mientras que para Bourdieu (1985), el capital social es "el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento

---

<sup>3</sup>Hanifan describe el capital social como "esas sustancias tangibles que cuentan para la mayoría en las vidas diarias de la gente: denominadas buena voluntad, compañerismo, simpatía y relaciones sociales entre los individuos y las familias que integran una unidad social... Si un individuo entra en contacto con su vecino y ellos con otros vecinos, habrá una acumulación de capital social, que puede satisfacer inmediatamente sus necesidades sociales y que puede tener una potencialidad suficiente para la mejora sustancial de las condiciones de vida en toda la comunidad" (Portela Maseda y Neira Gómez, s/f).

<sup>4</sup>El Banco Mundial hace referencia a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. Entretanto que la OCDE lo define como las redes junto con las normas, valores y opiniones compartidas que facilitan la cooperación dentro y entre los grupos (Portela Maseda y Neira Gómez, s/f).

o reconocimiento mutuo”; para Coleman (1990: 302) significa “una diversidad de entidades con dos elementos en común: todas consisten en algún aspecto de estructuras sociales y facilitan cierta acción de los actores dentro de la estructura”. En tanto que Putnam (1993: 35) lo define como “los rasgos de organizaciones sociales, como redes, normas y confianza, que facilitan la acción y la cooperación en beneficio mutuo”; Burt considera que la construcción de capital social no parte del establecimiento de vínculos estrechos sino de la capacidad de los actores para establecer diferentes relaciones fuera de su grupo de pertenencia (Forni, 2005).

Potocnjak y Vignolo (2002), consideran que es la capacidad de producir valor -pecuniario o de cualquier otra naturaleza- de una organización constituida por seres humanos. Es la medida de su capacidad para definir y comprometerse en alcanzar propósitos de interés individual o colectivo. Esta capacidad depende de:

- a. La capacidad de acción de las personas, en particular la capacidad de producir valor en colaboración con otras personas (*capital humano*).
- b. La calidad de la red de colaboración en que cada persona funciona, cuantitativa y cualitativamente (*capital relacional*).
- c. La calidad de los contextos sociales en que las personas interactúan en función de la producción de valor (*capital ambiental*).
- d. La existencia de una misión y de un sentido de misión, que es lo que potencia, moviliza y direcciona a las personas y a las organizaciones de personas (*capital direccional*).

En un trabajo de Siles (2003), presentado en un seminario organizado por la CEPAL, se define al capital social como los sentimientos de simpatía de una persona o grupo de personas hacia otra persona o grupo de personas que pueden producir beneficios potenciales, ventajas y tratamiento preferencial para la otra persona o grupo de personas. El autor sostiene que su definición relaciona al capital social con sentimientos de simpatía debido a que la simpatía es un recurso esencial para las transacciones interpersonales y el poder social. Según Longo (2003), la simpatía es un bien socioemocional que requiere de reciprocidad y como tal es constitutivo de cualquier relación.

Un estudio sobre comunidades campesinas chilenas realizado por Miranda y Monzó (2003: 24), considera al capital social como “una capacidad que permite acceder a recursos valorados y escasos en un determinado contexto sociocultural, proporcionando ventajas comparativas en el posicionamiento de los individuos y grupos dentro de la estructura social”. Las autoras especifican que el concepto es relacional y que se debe crear en cada situación específica.

En el marco de una investigación llevada a cabo por Forni (2005), en el Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales de la Universidad del Salvador, se construyó una definición operativa en base a cinco dimensiones:

- a. **Visión del área local:** las características contextuales repercuten en el tipo de vínculos que establecen los individuos entre sí.
- b. **Redes sociales:** el capital social se define básicamente por su carácter relacional, el mismo sólo puede generarse a partir de vínculos o relaciones entre agentes (sean estos individuales o colectivos).
- c. **Apoyo social:** dimensión vinculada con el grado de densidad de las redes sociales.
- d. **Reciprocidad y confianza local:** la conformación y sostenimiento de redes sociales se hace posible principalmente a partir de la existencia de lazos de reciprocidad y confianza. Se genera entre estos elementos una relación dialéctica que asegura la continuidad de las relaciones. La participación de los individuos en

redes sociales más amplias incrementa la confianza generalizada, mientras que el incremento de esta confianza es lo que hace, a su vez, que los individuos continúen participando en dichas redes.

- e. **Compromiso cívico:** hace referencia a la relación y al grado de compromiso de los individuos con los asuntos de su comunidad.

Entre las principales características del capital social pueden citarse las siguientes: está presente en las relaciones que mantienen las personas entre sí; tiende a acumularse cuando es usado y a agotarse cuando no lo es y puede desarrollarse mediante intervenciones selectivas (Agosto, *s/f*); puede transformarse en otras formas de capital (Miranda y Monzó, 2003); tiene el potencial de proveer servicios y mantener su identidad; es durable; es flexible; es apropiable; algunas veces complementa a otras formas de capital (Perlbach *et al.*, 2005); se deprecia con el desuso (Groppa, 2005). Según Atria (2003), los recursos asociativos que importan para dimensionar el capital social de un grupo o comunidad, son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación.

Si bien se puede reconocer al capital social como un capital más que ayuda al desarrollo en los mismos términos que lo hacen el capital natural, el capital físico y el capital humano, existen algunas características propias que lo hacen distinto: no es tan fácil de ver y medir como los otros capitales y es más difícil de construir mediante inversiones externas.

Existen diferentes formas de categorizar el capital social. Es así que se puede diferenciar entre *capital social individual* y *capital social comunitario*. Mientras que el primero está compuesto por la red de relaciones útiles que posee una persona y que le confieren la capacidad de obtener ventajas y beneficios; el segundo es el perteneciente a los individuos que forman parte de las redes o grupos sociales y se puede definir como la capacidad de actuar como un colectivo en busca de metas y beneficios definidos en común (Perlbach *et al.*, 2005).

Otra posible clasificación consiste en diferenciar entre *capital social de vínculo* (*bonding social capital*), *de nexos* (*linking social capital*) y *de puente* (*bridging social capital*). Según Siles (2003) el de vínculo está basado en relaciones sociales muy estrechas; pudiendo ser caracterizado por sentimientos intensos de conexión. Este tipo de relaciones se origina entre personas con rasgos comunes. El capital social de nexos se refiere a aquellas relaciones sociales semi-cerradas, caracterizadas por moderados sentimientos de conectividad tales como respeto, confianza y colegialidad y que se genera entre personas o grupos con igual estatus y recursos. Por último, el de puente está determinado por relaciones asimétricas entre personas con muy pocas características comunes, limitado contacto personal y con diferencias significativas en la posesión de recursos.

La construcción de capital social se puede traducir en: la reducción de los comportamientos oportunistas, la disminución de los costos de transacción debido al mayor nivel de confianza y espíritu cooperativo, la superación de situaciones conflictivas, la posibilidad de solucionar problemas a través de la acción colectiva, la mejora de la calidad de la vida social de un grupo y de los individuos que lo componen (Perlbach *et al.*, 2005).

A lo mencionado anteriormente se puede sumar lo expresado por Hintze (2004), en cuanto a que el capital social permite compartir información y difundir conocimientos; incentivar la prosecución de experiencias exitosas de colaboración y fomentar una toma de decisión colectiva logrando así resultados equitativos para todos los participantes.

Con respecto a su medición, no existe unanimidad sobre cuál o cuales son las variables más adecuadas para recoger el posible efecto del capital social sobre el crecimiento económico, por lo tanto, se utilizan variables aproximativas. Según Portela Maseda y Neira Gómez (*s/f*), los investigadores deberían centrarse en buscar mejores medidas sobre tres cuestiones clave: a) miembros en asociaciones locales y redes que son usadas como un indicador del capital social estructural y que consiste en medir aspectos varios de los miembros y del funcionamiento institucional de las mismas; b) indicadores de confianza y adherencia a las normas; y c) indicadores de acción colectiva.

Todos estos indicadores representan medidas cuantitativas y cualitativas pero no hay ninguno que recoja una valoración directa del mismo. La variable que se considera más importante para cuantificarlo, es la confianza social ya que un alto grado de confianza social reduce los costos de cualquier tipo de transacción y facilita el flujo de información. Otra de las variables usadas, como aproximación al concepto de capital social, es el nivel de asociacionismo. Las relaciones de red mejoran la eficacia de la sociedad puesto que facilitan acciones colectivas coordinadas y reducen los costos derivados de los oportunistas, lo que permite un mejor aprovechamiento de los recursos existentes contribuyendo así al desarrollo económico.

El objetivo de este trabajo, es analizar la incidencia del capital social -individual y colectivo- en la capacidad de definición e implementación de estrategias por parte de las cooperativas para superar situaciones problemáticas.

### **Estrategia metodológica**

Para alcanzar el objetivo enunciado en el punto anterior, se utilizó una estrategia metodológica basada en estudios de caso adecuada para llevar a cabo un análisis intensivo y en profundidad de situaciones específicas. La magnitud y complejidad del universo de estudio (las cooperativas agrarias de la región pampeana), no permiten que éste sea estudiado en su totalidad con la profundidad deseada, por lo tanto se ha optado por elegir una muestra, no estadísticamente representativa, de ese universo: una muestra intencional y teórica.

En cuanto a la delimitación de espacio se decidió seleccionar como zona de estudio la provincia de Buenos Aires debido a que, según los datos del Censo Nacional Agropecuario de 1988, era la provincia con mayor número de explotaciones asociadas a cooperativas y que, de acuerdo a la información proveniente al Censo Nacional Agropecuario de 2002, es la que sufrió la mayor disminución (72%) dentro de la Región Pampeana.

El tiempo o período de referencia para los estudios de caso se definió desde el primer período peronista - cuando se fomentó explícitamente esta modalidad asociativa- al presente. Este período a su vez podría ser subdividido según etapas de menor o mayor apoyo a la misma.

Dentro de dicha provincia se llevaron a cabo tres estudios de caso, cada uno en partidos diferenciados según su orientación productiva predominante: Suipacha, cuya orientación es ganadera-agrícola; Chivilcoy, caracterizado como agrícola; y Saladillo, con una orientación predominantemente ganadera.

Las principales técnicas de recolección de información fueron entrevistas a dirigentes, empleados y socios pertenecientes a las cooperativas seleccionadas y la observación sistemática durante la realización de las mismas. Se elaboró una guía orientativa de preguntas, con algunas instancias comunes y otras especiales para cada tipo de actor social a ser entrevistado. En todos los casos se relevó y analizó documentación propia de cada cooperativa seleccionada y de la comunidad en que se halla inserta.

### **Presentación de los casos**

#### **a) Una alianza estratégica con el capital privado: Cooperativa La Suipachense<sup>5</sup>**

Esta cooperativa fue creada en el año 1947, por 47 productores tamberos que necesitaban una vía de comercialización para su producción y para aumentar su poder de negociación alcanzando, de este modo, mayor volumen y mejores precios.

---

<sup>5</sup>La información sobre este caso está contenida en la tesis de grado de Marina Di Vita Llavallol (2007).

A partir de la formación de la cooperativa, los productores enviaban leche fluida a la ciudad de Buenos Aires -utilizando el tren como medio de transporte- que no había sido pasteurizada ni sufrido ningún otro proceso industrial. La distribución se realizaba en forma domiciliaria a través de la figura de lo que se denominaba "lechero".

En el año 1959, la cooperativa registró un superávit económico decidiéndose invertirlo en la construcción de una planta procesadora de leche. Con tal propósito, en ese mismo año, se adquirió un terreno. Dos años después (1961), se comenzó a construir dicha planta y, simultáneamente, a vender lactosa como una forma de diversificar la canasta de productos. En 1963, entró en vigencia la Ley de Pasteurización por lo cual la entidad debió adaptarse a esta normativa y comercializar la leche pasteurizada y embotellada.

Posteriormente, en el año 1965, se instalaron en la planta 6 tinajas de 1.000 litros cada una para la producción de quesos. A fines de la década de los '70, mediante un crédito, se construyó una planta de secado que elevó su capacidad de procesamiento diario (de 110.000 litros a 220.000 litros) y contribuyó a equilibrar la diferencia estacional de producción.

Durante la década del '80, se incorporó la producción de dulce de leche y se adquirieron envasadoras y etiquetadoras con el objetivo de vender yogures y crema en forma envasada<sup>6</sup>. A partir de 1989, la cooperativa comenzó a exportar algunos de sus productos con destino a Brasil y esto trajo aparejado un incremento de la mano de obra ocupada en la planta procesadora (pasó de 80 a 130 personas).

Dentro de los servicios que prestaba la cooperativa se pueden mencionar los planes canjes para la adquisición de insumos y acuerdos con distintas empresas proveedoras de alimento para ganado<sup>7</sup>.

El aumento del nivel de complejidad institucional, fue acompañado por una tendencia creciente en el número de socios. El número de socios se fue incrementando significativamente<sup>8</sup>, hasta llegar a 1.050 a mediados de la década de los 80. Sin embargo, sólo un 27% eran activos o remitentes<sup>9</sup>, porcentaje que se redujo posteriormente<sup>10</sup>. Si bien cuando surge la cooperativa todos los socios remitían su producción a la cooperativa (100% de remitentes), luego, como consecuencia de la desaparición de muchos tambos y del oportunismo de otros, esta situación cambió.

Se observa un fenómeno bastante generalizado en el sector cooperativo, como es la escasa participación de los asociados, que puede verificarse mediante la asistencia a las asambleas. Aunque, si bien en algunos años no superaba el 8% del padrón se pudo observar un notable incremento en aquellos momentos donde se suscitaban situaciones de conflicto.

A comienzos de la década del 90 la cooperativa contaba con aproximadamente 1050 socios, poseía una planta elaboradora de productos lácteos y exportaba a Brasil. Pero sólo 250 de los socios le remitían su producción y la ocurrencia de una serie de transformaciones productivas y económicas a nivel sectorial trajo aparejado un proceso de desaparición y cierre de establecimientos tamberos. En este caso, la aparición de problemas financieros afectó su proceso evolutivo. A dicha problemática, deben adicionarse dificultades organizativas de la cooperativa entre las cuales se destaca la escasa planificación de las actividades, situación que se agravaba ante los cambios que se producían en la composición del Consejo de Administración. Según la expresión de un socio "los caminos a seguir cambiaban con las personas que cambiaban en los cargos".

<sup>6</sup>Los mismos se vendían en tarros de 50 litros.

<sup>7</sup>Estos acuerdos trataban de compensar el hecho de no disponer de una planta de elaboración de alimentos propia.

<sup>8</sup>Diez años después de su constitución, el número de socios se había duplicado y en 1967 llegaban a 400.

<sup>9</sup>Desde el comienzo de la cooperativa existieron, y aún existen, dos tipos de socios: a) activos o remitentes, que son aquellos que entregan la leche a la cooperativa y b) los que no entregan leche y sólo pagan la cuota de social con el objetivo de obtener beneficios con respecto a la compra de insumos, asesoramiento, etc.

<sup>10</sup>En primera instancia este porcentaje se redujo a un 22% y se estabilizó, posteriormente, en 19%.

En 1991, con el objetivo de atenuar esta situación se creó un Comité de Gestión, formado por tres consejeros: uno de ellos ejercía la función de un gerente general y los otros dos de gerentes de área. Esta instancia organizativa permitía planificar las estrategias y agilizar la toma de decisiones. Este Comité no logró revertir la situación, dejando de funcionar en 1996.

La situación de crisis condujo a la cooperativa a buscar una “salida realista adecuada al marco económico del momento”, orientando los esfuerzos en la identificación y análisis de diversas alternativas.

Una de esas alternativas promovía la conformación de una alianza estratégica con capitales privados pero resguardando el objeto social de la cooperativa. En el año 1995, se llevaron a cabo varias asambleas extraordinarias para tratar este proyecto decidiéndose, a fines de diciembre del mismo año, asociarse -en las áreas industrial y comercial- con un grupo económico de origen chileno (Santa Carolina) y adoptando como figura jurídica la sociedad anónima. Esta sociedad denominada “Lácteos Conosur”, que se puso en funcionamiento el 1 de marzo de 1996, cuenta con un directorio compuesto por cinco miembros, dos de ellos representantes de la cooperativa. Con respecto al capital accionario, sólo el 4% correspondía a la misma.

El predominio del grupo chileno sobre el capital accionario generó el establecimiento de relaciones asimétricas entre los miembros de la nueva modalidad asociativa, lo cual se tradujo en una escasa participación de la cooperativa en la toma de decisiones. Una de las decisiones que no contaba con la conformidad institucional, fue la compra de leche a productores cordobeses a un precio mayor al efectivamente pagado a aquéllos que comercializaban su producción a través de la cooperativa. La versión de un dirigente es que “los productores indignados acudieron a la cooperativa, que hizo las gestiones, conversó con la gerencia, pero ésta contestó con algunas excusas, entre ellas que los productores entregaban poco volumen. A esto los productores contestaron que se podían unir para entregar todos juntos, pero no hubo una respuesta satisfactoria. Luego decidieron unirse y dejar de entregarle la leche a la fábrica, pero Lácteos Conosur tampoco los escuchó. Así que resolvieron irse”. En la actualidad, existen 50 socios remitentes. La mitad de ellos sigue entregando leche a “Lácteos Conosur”<sup>11</sup> y el resto ha constituido un pool de leche<sup>12</sup>.

A partir de la creación de la sociedad anónima, la planta industrial pasó a pertenecer a la misma y el personal afectado a depender de ella<sup>13</sup>. Al momento de realizar este estudio de caso, la cooperativa mantenía la propiedad de un edificio<sup>14</sup> -donde funciona su sede- en la ciudad de Suipacha y de un terreno sobre el cual se asienta un galpón en donde se realiza la venta de insumos tanto para los asociados como para el público en general. La dotación de personal estaba acotada a dos administrativos, un encargado del galpón de venta de insumos, un contador, un médico veterinario, un ingeniero agrónomo y un responsable de ventas.

En la actualidad, la cooperativa desarrolla distintas actividades de capacitación y asistencia técnica para los productores para lo cual, a su vez, destina recursos al proceso de capacitación de sus profesionales. Estas actividades, así como la venta de insumos, no están restringidas a la masa societaria sino que son abiertas a toda la comunidad. Asimismo, “La Suipachense” participa en la Junta Intercooperativa de Productores de Leche<sup>15</sup>, en la Mesa Provincial de la Lechería y en la Cuenca de Productores de Leche Abasto Norte<sup>16</sup>.

<sup>11</sup>Esta sociedad también se abastece con materia prima proveniente de otras cuencas lecheras, lo cual está previsto en el estatuto vigente.

<sup>12</sup>Modalidad organizativa formada con el objetivo de comercializar la producción en conjunto, que puede o no adoptar alguna figura jurídica.

<sup>13</sup>A principios de los 90 la planta empleaba 130 personas pero, en 1995, esta cantidad disminuyó a 90.

<sup>14</sup>Parte del mismo es cedido en alquiler a la Sociedad Rural de Suipacha.

<sup>15</sup>Una entidad que nuclea a todas las cooperativas lecheras del país, inclusive las que industrializan.

<sup>16</sup>Una asociación gremial.

Este aparente mayor grado de apertura e integración, no condice con la participación de los socios la cual resulta cada vez menor. Esto se refleja en la asistencia a las asambleas. Un miembro del Consejo de Administración describe así la situación: “De los 50 asociados, el 20% debe estar participando, pero ese es el dato histórico, participaba el 20-30% en las asambleas, salvo cuando había algún conflicto que llegaba al 40-50% de asistencia. Yo me vuelvo loco en las asambleas, me pongo mal realmente, pero eso significa que no hay conflicto, porque cuando hay conflicto aparecen todos...”

#### **b. La desconfianza un obstáculo para la evolución de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Chivilcoy**

La Cooperativa Agrícola Ganadera de Chivilcoy fue creada, por 38 pequeños y medianos productores, en el año 1948 con el objetivo de comercializar de su producción granaria. De allí que la principal actividad ha resultado ser el acopio y la comercialización de granos. La Federación Agraria Argentina (FAA) y la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA)<sup>17</sup>, impulsaron y apoyaron su creación.

Esta entidad fue ampliando su infraestructura a través del tiempo. En 1952 adquirieron el edificio donde funcionan las oficinas administrativas; en 1963 se inició la construcción de una planta de silos; en el año 1977 se inauguró un local comercial (autoservicio); en 1984 se adquirió otro edificio con determinados fines que no se cumplieron; en 1985 el Estado Nacional, a través de Ferrocarriles Argentinos, cedió definitivamente -en forma de donación- los terrenos donde se asienta la planta de silos.

Debido a la crisis que atravesó la cooperativa en 2001, se produjo una renovación total del Consejo de Administración<sup>18</sup>. Dentro de la estructura organizativa, desde la fundación de la cooperativa, se cuenta con un gerente y también con un subgerente. Mientras que el gerente es el ejecutor de las acciones que ha definido la entidad dentro de una determinada estrategia; el subgerente tiene injerencia sobre los aspectos administrativos y controles internos de la empresa.

El actual gerente responsabiliza, de alguna manera, a quien desempeñaba anteriormente dicha función de la situación de crisis que sufrió la cooperativa: “Sin extendernos mucho, hubo un gerente por 42 años y la cooperativa floreció, hubo un gerente durante ocho años y la cooperativa entró en crisis... La salida de la convertibilidad hizo trizas un sistema de gestión que ya presentaba pequeñas falencias, por ello se derivó en el Concurso Preventivo de Acreedores. Desde 2001 hacia aquí, la gestión es más sólida desde el punto de vista comercial y financiero y ha sido absolutamente optimizada desde el aspecto operativo, nivelando gastos y administrando eficazmente...”.

La dotación de personal que cumplía diversas funciones se redujo drásticamente cuando se ingresa en Concurso Preventivo de Acreedores, pasando de 87 a los 47 empleados que componen la dotación actual.

La existencia de una canasta diversificada de servicios (autoservicio, ferretería, seguros generales y venta de insumos agropecuarios), es el producto de la búsqueda de satisfacción de las necesidades identificadas por los socios. Es importante destacar que esta cooperativa ha cumplido, históricamente, un rol regulador de precios en el mercado local. Un dirigente reconoce que “el espíritu cooperativo hizo, a lo largo del tiempo, que los costos de los servicios prestados transmitieran el beneficio de estar asociado, como así también a la hora de manejar costos de insumos. Tradicionalmente, la estrategia de la cooperativa fue contener a pequeños y medianos pro-

<sup>17</sup>Esta organización de segundo grado nucleaba básicamente a las cooperativas relacionadas gremialmente con FAA, luego de serios problemas financieros fue dada de baja durante la década de los 90.

<sup>18</sup>Esta renovación total de cargos puede considerarse como una “situación particular”, ya que lo usual es la renovación parcial anualmente.

ductores, que son aquéllos cuya unidad productiva se ubica por debajo de las 100 ha y que son los que más apoyo requieren al momento de producir, sea financiero y/o de insumos para producir”.

Los beneficios mencionados se tradujeron en una evolución favorable de la masa societaria, que sufrió un estancamiento en la década de los ‘90<sup>19</sup> pero muestra una leve tendencia creciente en los últimos cinco años. Si bien el padrón actual registra 910 socios, los activos (que efectivamente comercializan su producción con la cooperativa) representan el 40% del total. En el año 2001, cuando la cooperativa entra en concurso preventivo, sólo comercializaban su producción 7 productores cuya superficie operada oscilaba entre 2.000 a 3.000 ha. La comercialización de la producción resultó ser el rubro más perjudicado, ya que “está ligado a la confianza en la empresa... a la Cooperativa le costó un par de años recuperar la confianza del productor, elemento esencial a la hora de conciliar negocios”<sup>20</sup>.

El gerente de la cooperativa justificó el estancamiento en la incorporación de socios de la siguiente manera: “Dado la antigüedad de las firmas acopiadoras de nuestra zona, casi todas con más de 30 años en el mercado, la progresión del ingreso de nuevos socios fue muy moderada ya que entraron a tallar cuestiones de servicios competitivos para atraerlos. Con los cambios de los mercados y la existencia de una oferta de servicios mucho más variada, los productores agropecuarios ya ‘no se casan’ con nadie, sino que buscan oportunidades de negocios”.

En este sentido, a partir de 2002, se ha tratado de capacitar al personal con poder de decisión en correspondencia con el proceso permanente de actualización que impone el mercado en pos de una gestión eficiente. También se realizan -en forma semestral- actividades de capacitación, orientadas a la atención del cliente, para el resto del personal ya que, según un entrevistado “para nosotros el cliente resulta uno de los eslabones más importantes de la cadena”.

Como consecuencia de la crisis, la desconfianza de los productores generó importantes pérdidas en los volúmenes operados así como en los niveles de facturación, llegando a un volumen acopiado cercano a 13.000 t<sup>21</sup>. A medida que las circunstancias permitieron a la entidad recuperar la confianza perdida, se incrementaron las cantidades comercializadas y los ingresos percibidos. Es así que en la campaña 2006-2007 se acopiaron 62.000 toneladas, lo que ha llevado a la cooperativa a ampliar su planta de acopio con recursos propios. Las otras secciones cooperativas también registraron un notable crecimiento.

La progresiva superación de la problemática descrita y las perspectivas favorables que ha mostrado el proceso evolutivo de esta forma asociativa pareció promover su creatividad, que se materializó en la concreción de los siguientes emprendimientos:

- En el año 2003, se instaló una boca de expendio de combustibles y lubricantes en la planta de silos, para uso exclusivo de productores y transportistas.
- Un año después (2004), se llevaron a cabo contratos de capitalización con productores para la explotación conjunta.
- En 2005, se arrendaron fracciones rurales<sup>22</sup> para producir materia prima para el propio semillero (multiplicación de trigo y soja).
- Finalmente, en el año 2007 se amplió la planta de silos.

<sup>19</sup>Hacia 1950, el número de productores asociados alcanzó los 146, para incrementarse a 306 en 1960, 436 en 1970, 705 hacia 1980 y 905 en 1990.

<sup>20</sup>Entrevista a dirigente cooperativo.

<sup>21</sup>En la campaña 1995-1996, se acopiaron 140.000 t de granos.

<sup>22</sup>En la actualidad, ascienden a 750 ha.

**c. La solidaridad y la ayuda mutua pilares para la superación de crisis institucionales: el caso de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Saladillo**

La Cooperativa Agrícola Ganadera de Saladillo fue creada en 1950, contando con un fuerte apoyo de FAA y FACA, por pequeños y medianos productores de la zona con la intención de subsistir y progresar en el sector mediante el acopio y la comercialización conjunta de granos.

Pocos años después de su fundación se amplió la oferta de servicios, tratando de satisfacer las necesidades de los socios, con la incorporación de las secciones de almacén y ferretería. Posteriormente, se incorporó la prestación de seguros así como la provisión de insumos agropecuarios. Durante los primeros años de los '80 se implementó la actividad de remate-feria (venta de ganado bovino). Sin embargo, esta experiencia acarreó una serie de problemas<sup>23</sup> en la entidad por lo que no se continuó llevando a cabo.

La cooperativa posee dos plantas de silos, que fueron ampliadas a través del tiempo, con una capacidad total de almacenaje de 50.000 toneladas y un edificio -en la ciudad de Saladillo- donde funcionan las oficinas administrativas así como las secciones de almacén y ferretería.

El bajo nivel de participación de los socios en las asambleas<sup>24</sup> sumado a cierta resistencia a los cambios demostrada por los miembros del Consejo de Administración, obstaculiza la rotación en los cargos en dicho órgano<sup>25</sup>. Desde los inicios de la cooperativa, existe una figura gerencial cuya función está relacionada con el funcionamiento cotidiano y las decisiones operativas, que tiene a su cargo una dotación de personal que asciende a 40 trabajadores.

No es una práctica frecuente la realización de actividades de capacitación -principio cooperativo considerado como fundamental- ya que, según un entrevistado, los miembros del Consejo "son muy cerrados a ese tipo de cosas". Algunos socios tratan de compensar esta falencia asistiendo a las reuniones mensuales de nivel regional, organizadas por una entidad de segundo grado (ACA), que constituyen un espacio de formación e intercambio.

Es importante destacar la existencia de ciertas normas orientadas a la reducción de los comportamientos oportunistas: aquellos socios que deciden abandonar la cooperativa, no pueden volver a ingresar por el lapso de un año<sup>26</sup>.

A pesar de que FACA promovió y apoyó la formación de la cooperativa, esta última se desvinculó de la entidad de segundo grado en el año 90 vinculándose, a su vez, con ACA<sup>27</sup>. La desvinculación se produjo por un lado, por el acelerado "derrumbe" de FACA que llevó a su posterior desaparición y, por otro, cierta conflictividad en las relaciones entre personas de ambas instituciones<sup>28</sup>.

En la memoria institucional esto se justifica de la siguiente manera: "Hemos suspendido las relaciones comerciales con FACA, la entidad de segundo grado a la cual estuvimos asociados desde el inicio de nuestras operaciones. Ante ello y para no alejarnos del movimiento cooperativo, hemos volcado nuestra operatoria a la Asociación de Cooperativas Argentinas, entidad a la que nos asociamos durante el corriente año y con la cual estamos manteniendo estrechas relaciones comerciales e institucionales".

<sup>23</sup>Por un lado, no se contaba con el personal idóneo para llevarla a cabo y, por otro, se generó una "cartera de incobrables".

<sup>24</sup>Según un entrevistado en la última asamblea realizada (2006), sólo asistieron un 4% de los socios que figuran en el padrón.

<sup>25</sup>El presidente actual está en su cargo desde hace 20 años.

<sup>26</sup>Un dirigente entrevistado manifestó que si pretenden reingresar se considera como "una actitud ventajera para hacerse del dinero, lo cual está muy mal visto y hubo momentos en los que cierta gente lo hizo con esas intenciones".

<sup>27</sup>ACA es otra entidad cooperativa de segundo grado, pero con orientación más empresarial.

<sup>28</sup>Existía tensión en las relaciones entre los dirigentes de la cooperativa y el presidente de FACA.

La red social establecida por la cooperativa puede considerarse de “baja densidad”, ya que ésta sólo se relaciona con algunas escuelas y otras organizaciones zonales a través de donaciones de dinero.

Un miembro del Consejo de Administración, sostiene que “siempre invitamos a los productores a asociarse, pero lo primero que preguntan es qué ventajas tienen al asociarse y la verdad que ventajas directas no hay ya que las comisiones o precios son los mismos para socios como para no socios. Igualmente, hoy en día la mayor parte de los productores de la zona trabajan con la cooperativa ya que no tiene competencia. Si la cooperativa no estuviera, las 2 ó 3 copradoras que existen cobrarían lo que ellos quisieran”.

La cooperativa atravesó por dos situaciones críticas: una en el año 1960 y otra, de mayor magnitud, entre 1979 y 1980 como consecuencia, principalmente, del proceso inflacionario<sup>29</sup>. Esta última crisis fue superada gracias al apoyo prestado por FAA y FACA, así como a la contribución monetaria que realizaron todos los miembros del Consejo de Administración con la finalidad de saldar las deudas bancarias. Aquellos socios a los cuales la cooperativa les debía dinero, tuvieron la posibilidad de cobrar “en especies” (artículos de ferretería y de supermercado). Un dirigente reconoce que “había gente que se llevaba de todo, incluso cosas que nunca utilizó”.

Como consecuencia de esta situación, muchos empleados abandonaron la cooperativa temerosos por la inestabilidad reinante, que llevó a la institución a abonar sólo el 80% del monto de sus salarios. También se registró una disminución en el número de socios.

El gerente de la cooperativa recuerda que “para poder reactivar la actividad de la cooperativa, y salir de la crisis se le ofreció al productor el sistema de *pesar y cobrar* o sea obtener el dinero en efectivo en el momento, un pago realmente al contado. Para poder realizar esto la cooperativa fue financiada con dinero de FACA. Todo esto aconteció en el año 1983, en la campaña de trigo y parte de la cosecha gruesa. Lo que también colaboró mucho es que ese año fue buenísimo climáticamente hablando. Todo esto funcionó muy favorablemente, generando nuevamente confianza entre los productores que trabajaban con la cooperativa. Para el año 1984 ya se había recuperado la planta de silos y la parte edilicia, fueron ambas nuevamente compradas a FACA y a la parte seguros de FAA, respectivamente. En el 2001 se sintió levemente la situación de la pesificación de las deudas”. Un resultado concreto de la superación de la crisis, se traduce en un incremento significativo de los volúmenes comercializados en los últimos años, que pasaron de 60.000 t en el año 2000 a 120.000 t en 2007.

En la memoria institucional correspondiente al 50° aniversario de la cooperativa, se deja en claro que “todavía es posible pensar en una sociedad donde la solidaridad y la ayuda mutua sean valores permanentes. (...) No podemos olvidar los duros momentos vividos en distintas oportunidades y que llevaron a la Cooperativa al borde de la desaparición y estamos seguros que el resurgimiento no hubiera sido posible si no hubiéramos contado con un grupo de asociados dispuestos a poner el hombro y que confiaron en dirigentes desinteresados que dedicaron su tiempo y en algunos casos arriesgaron su capital porque estaban convencidos de que luchaban por una causa noble, guiados por ese mismo espíritu que ha guiado siempre a los precursores del cooperativismo (...) Somos concientes que los tiempos han cambiado y creemos que uno de los aciertos principales ha sido el poder adaptarse a las circunstancias de cada momento y a la realidad económica de cada época, porque en estos 50 años hemos vivido distintas realidades sociales, hemos pasado por distintas políticas económicas y hemos sobrevivido”.

---

<sup>29</sup>Esta última situación, se produjo debido a que la cooperativa vendió anticipadamente lo que los productores todavía no le habían entregado, provocando un desfasaje entre lo vendido y lo entregado. Dicha situación se fue agravando cada vez más hasta que en 1981 cesó la actividad. En ese contexto, se habían contraído deudas con los Bancos Nación y Credicoop (créditos de evolución).

### Análisis comparativo de los casos presentados

Todas las cooperativas analizadas fueron creadas durante los primeros gobiernos peronistas (1946-1955). En este período, el cooperativismo agrario mostró un acelerado crecimiento en un contexto caracterizado por la tensión en sus relaciones con el Estado. Noemí Girbal-Blacha (2006) destaca que, si bien las tensiones se manifestaron a mediados de 1946 no impidieron a las cooperativas reconocer los beneficios del crédito oficial recibido, que paulatinamente -después de 1949- se hizo más flexible y barato, frente a los cambios de la coyuntura económica.

La constitución de dos de ellas, y su posterior evolución, contó con el apoyo de la Federación Agraria Argentina (FAA) y su proyecto cooperativo: la Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias (FACA). La FAA puede ser caracterizada como una corporación gremial reivindicativa, impronta que impregnó a FACA, que tuvo una importante presencia en el agro argentino anterior al peronismo. Como bien reconoce Olivera (2006: 146): “Estas cooperativas fueron gestadas y se desarrollaron a partir de un doble movimiento: desde las políticas peronistas de fomento cooperativo y desde el accionar de una corporación agraria gremial que participaba de un conjunto de nuevos espacios institucionales”.

Las tres entidades surgieron con el propósito central de aumentar el poder de negociación de pequeños y medianos productores agropecuarios en la comercialización de su producción y en la provisión de servicios, mediante la asociación voluntaria, la solidaridad y la ayuda mutua.

El proceso de acumulación llevado a cabo por dichas entidades, les permitió realizar inversiones en infraestructura con lo cual se lograron diversificar los productos comercializados y los servicios prestados. La mayor complejidad institucional estuvo acompañada, por un lado, de un significativo incremento de la masa societaria y, por otro, de una erosión del capital social -basado en la confianza, en las relaciones de reciprocidad y la cooperación- generado por el núcleo fundacional. La escasa participación de los nuevos asociados en las instancias decisorias, el bajo grado de compromiso de muchos de ellos y los comportamientos oportunistas de otros, fueron factores que contribuyeron al mencionado “proceso erosivo”.

En las cooperativas estudiadas, la construcción de capital social se tradujo en la superación de situaciones de crisis, a través de la acción colectiva, aunque logrando diferentes resultados:

- En el caso de La Suipachense, la forma de superar la crisis fue una alianza estratégica con capitales privados de origen extranjero. Esta alianza, caracterizada por las relaciones asimétricas establecidas entre la empresa y la cooperativa, con diferencias en la disponibilidad de recursos, puede clasificarse como “capital social de puente”. Esta vinculación trajo aparejada una mayor fragmentación de la masa societaria y una mayor apatía participativa.
- La crisis que atravesó la Cooperativa Agrícola Ganadera de Chivilcoy, implicó la pérdida de confianza de los socios. Como consecuencia de ello se produjo un debilitamiento de las relaciones y del grado de compromiso, dificultando la acción colectiva y la cooperación necesarias para buscar soluciones posibles a la problemática institucional. Esta pérdida de confianza, incidió negativamente en su desarrollo económico. La situación se comenzó a revertir, progresivamente, a medida que se recuperaba la confianza.
- En la Cooperativa Agrícola Ganadera de Saladillo, se destaca un grupo homogéneo y cohesionado de socios, que constituyen el Consejo de Administración concentrando la toma de decisiones, que aparecen como una estructura cerrada resistente a los cambios, que son los que sostienen la construcción del capital social. Son ellos los que asumen el compromiso de superar la crisis institucional, contando con el apoyo de una entidad de segundo grado (FACA) y con el marco de una normativa que limita los comportamientos oportunistas.

### Algunas hipótesis de trabajo para futuros estudios

Asumiendo la propuesta metodológica de Sartori (1999), en este trabajo se considera que los estudios de caso elegidos “resultan útiles para generar hipótesis” y que “análisis de caso y análisis comparativo son búsquedas complementarias que se refuerzan entre sí”. Es así que se consideró oportuno finalizar esta primera presentación de resultados de un proyecto de mayor envergadura, reseñando un conjunto de hipótesis que han surgido a través del análisis de los estudios de caso y de una primera comparación de los mismos en relación al concepto de capital social, sobre el que se ha profundizado. Por último, cabe destacar que dichas hipótesis, si bien requieren de posteriores procesos de confirmación/disconfirmación, pueden servir de punto de partida a una sistematización conceptual que permita comprender mejor el accionar de este tipo de instituciones y, por lo tanto, mejorar la capacidad de acción de las mismas.

Las hipótesis son:

- La mayor complejidad institucional, cuando implica un significativo incremento de la masa societaria, da lugar a procesos de erosión del capital social -basado en la confianza, en las relaciones de reciprocidad y la cooperación- generado por el núcleo fundacional.
- Cuando el núcleo fundacional de una cooperativa se articuló basado en la confianza, en las relaciones de reciprocidad y la cooperación, el capital social con que nace la cooperativa la posiciona mejor para superar crisis del contexto que cuando surgen a partir de presiones externas.
- El bajo nivel de participación de los socios en las asambleas está fuertemente asociado a la ausencia o disminución de la confianza de los socios en el accionar de la cooperativa, obstaculizando la rotación en los cargos del Consejo de Administración.
- La escasa rotación en los cargos del Consejo de Administración suele estar asociada a una fuerte resistencia a los cambios por parte de sus miembros, dificultando tanto la posibilidad de adaptarse eficazmente a los cambios del contexto productivo y social como de construir capital humano (Potocnjak y Vignolo, 2002) en la acción de la práctica gerencial (con capacidad de decisión, conocimientos empíricos tanto del funcionamiento institucional como económico financiero de la cooperativa, entre otras habilidades).
- La capacitación formal del personal gerencial y/o de los asociados es una de las maneras de construir capital humano (Potocnjak y Vignolo, 2002) que contribuye a fortalecer la capacidad de incrementar el capital relacional y por ende el capital social de las cooperativas.
- La relación con entidades gremiales cooperativas podría aportar capital relacional (Potocnjak y Vignolo, 2002) incrementando el apoyo social (Forni, 2005) que fortalezca su capacidad de organizar estrategias que le permitan continuar en la producción bajo la forma cooperativa.
- La articulación de figuras mixtas basadas en relaciones asimétricas no parece propender al incremento de la participación de los asociados ni al de los otros valores propios del cooperativismo, pero sí puede implicar ventajas económicas y financieras.
- La pérdida del equilibrio entre objetivos empresariales y solidarios reduce la capacidad de reciprocidad y la confianza local (Forni, 2005), dificultando la generación de estrategias para la superación de las crisis que atentan contra la supervivencia de las cooperativas como tales.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGOSTO, G. s/f. Promoviendo la construcción de capital social comunitario de los jóvenes. Observatorio social. Buenos Aires.
- ATRIA, R. 2003. Capital social, conceptos, dimensiones y estrategias para su desarrollo. CEPAL - Michigan State University.
- BOURDIEU, P. 1985. The forms of capital. J.G. Richardson (*ed.*), Handbook of theory and research for the sociology of education, NY:Westport, CT, Greenwood Press.
- COLEMAN, J. 1990. Foundations of social theory. Cambridge Mass, Harvard University Press.
- Di VITA LLAVALLOL. 2007. Estrategias cooperativas frente a los cambios en el agro pampeano: el caso de "La Suipachense". Tesis de grado, Licenciatura en Economía y Administración Agrarias, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
- FORNI, P. 2005. El telar comunitario. Estructuras y redes de organizaciones comunitarias y sus implicancias en la generación de capital social. Estudios de caso en sectores de exclusión social en el GBA. Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales, Universidad del Salvador, Buenos Aires.
- GIRBAL-BLACHA, N. 2006. Discursos confrontados. Realidades en tensión. El cooperativismo agrario y la política económica del Estado peronista (1946-1955). G. Olivera. Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos. Córdoba. Ferreyra Editor. 21-57.
- GROPPA, O. 2005. Algunas aproximaciones complementarias para el estudio del desarrollo y el bienestar. Salvia, A. (*comp.*) Estudio de la deuda social argentina. Buenos Aires. Universidad Católica Argentina. 357-372.
- HINTZE, S. 2004. Capital social y estrategias de supervivencia. Reflexiones sobre el capital social de los pobres. Danani, C. (*comp.*) Políticas sociales y economía social: debates fundamentales. Buenos Aires. UNGS-Fundación OSDE-Altamira. 1-19.
- LONGO, M.E. 2003. Lo que queda a los jóvenes. Capital social, trabajo y juventud en varones pobres del Gran Buenos Aires, Argentina. Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales, Universidad del Salvador, Buenos Aires.
- MICHELSEN, J. 1997. Las lógicas de las organizaciones cooperativas. Algunas sugerencias desde la realidad escandinava. Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 2, FCE-UBA, agosto.
- MIRANDA, F. y E. MONZÓ. 2003. Capital social, estrategias individuales y colectivas: el impacto de programas públicos en tres comunidades campesinas de Chile. CEPAL, Serie Políticas Sociales, 67, Santiago de Chile.
- OLIVERA, G. 2006. La conformación histórica de una institución paradójica: un diseño gremial-cooperativo. El caso de una cooperativa asociada a FACA, durante los primeros gobiernos peronistas. G. Olivera (*comp.*) Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos. Córdoba. Ferreyra Editor. 121-151.
- PERLBACH, I.; M. CALDERÓN y M. RÍOS ROLLA. 2005. Un indicador de capital social como factor de crecimiento en Mendoza. Presentado en la XL Reunión Anual de la Asociación de Economía Política, La Plata, noviembre.
- PORTELA MASEDA, M. e I. NEIRA GÓMEZ. s/f. Capital social: las relaciones sociales afectan el desarrollo. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- POTOCNJAK, C. y C. VIGNOLO. 2002. Construyendo capital social en la región de Aysén, Chile: hacia una interpretación del desarrollo como fenómeno conversacional. Presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 a 11 de octubre.
- PUTNAM, R. 1993. La comunidad próspera: el capital social y la vida pública. *Revista American Prospect* 13: 89-104.
- SARTORI, G. 1999. Comparación y Método Comparativo. G. Sartori y L. Morlino (*comp.*) La comparación en las Ciencias Sociales. Madrid. Alianza Editorial. 29-50.
- SILES, M. 2003. El paradigma del capital social. Presentado en el Seminario Taller "Capital social: herramienta para los programas de superación de la pobreza urbana y rural", CEPAL, Santiago de Chile, 8 y 9 de enero.
- SPEAR, R. 1999. La ventaja cooperativa. Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 21, FCE-UBA, agosto.
- STRYJAN, Y. 1998. Comprendiendo a las cooperativas. La perspectiva de reproducción. Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 9, FCE-UBA, marzo.