

---

## Dossier

# Lo cooperativo como campo de disputa: tensiones organizativas y sentidos divergentes en el agro misionero

## Cooperation as a field of dispute: organizational tensions and divergent meanings in Misiones agriculture

## A cooperativa como campo de disputa: tensões organizacionais e sentidos divergentes na agricultura missionária

---



**Yanina Vanesa Tetzlaff**

Secretaria de Investigación, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones (SINV, FHyCS, UNaM), Argentina  
Yaninatetzlaff@gmail.com

### Estudios Rurales. Publicación del Centro de Estudios de la Argentina Rural

vol. 15, núm. 32, 2025  
Universidad Nacional de Quilmes, Argentina  
ISSN: 2250-4001  
Periodicidad: Semestral  
estudiosrurales@unq.edu.ar

Recepción: 06 junio 2025  
Aprobación: 21 agosto 2025

DOI: <https://doi.org/10.48160/22504001er32.676>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/181/1815383026/>

**Resumen:** Este artículo propone un análisis comparativo de las trayectorias cooperativas en dos zonas citrícolas de la provincia de Misiones - el Alto Paraná y el Alto Uruguay - a partir de una tensión clave, la ambivalencia del cooperativismo agrario como forma organizativa que puede funcionar tanto como estrategia de autonomía campesina como instrumento de control empresarial. A través de una reconstrucción histórica y etnográfica, se examinan las condiciones de emergencia y transformación de dos experiencias cooperativas emblemáticas. Por un lado, la Cooperativa Agrícola de Eldorado (CAE), de orientación mutualista y reivindicativa, surgida en las primeras décadas de colonización, y por el otro, la Cooperativa Tabacalera de Misiones (CTM), de perfil empresarial, consolidada como mediadora dentro de un esquema de integración vertical. El análisis sugiere que esta diferencia no puede reducirse a una cuestión cronológica o institucional, sino que expresa regímenes diferenciados de articulación entre productores, mercados y dispositivos estatales. Al problematizar el rótulo “cooperativa” como signifiante en disputa, el artículo aporta una mirada situada sobre las mutaciones del cooperativismo misionero en contextos de cambio estructural, y abre interrogantes sobre si estos modelos representan una evolución histórica o la coexistencia de proyectos organizativos divergentes y conflictivos en el agro regional.

**Palabras clave:** Cooperativismo agropecuario, Autonomía, Subordinación, Organizaciones Institucionales en Mutación.

**Abstract:** This article proposes a comparative analysis of cooperative trajectories in two citrus-growing areas of the province of Misiones - Alto Paraná and Alto Uruguay - based on a key tension: the ambivalence of agrarian cooperativism as an organizational form that can function both as a strategy for peasant autonomy and as an instrument of corporate control.

Through historical and ethnographic reconstruction, the conditions of emergence and transformation of two emblematic cooperative experiences are examined. On the one hand, the Agricultural Cooperative of Eldorado (CAE), with a mutualist and vindicative orientation, emerged in the first decades of colonization, and on the other, the Misiones Tobacco Cooperative (CTM), with a business profile, consolidated as a mediator within a scheme of vertical integration. The analysis suggests that this difference cannot be reduced to a chronological or institutional issue, but rather expresses differentiated regimes of articulation between producers, markets and state devices. By problematizing the label “cooperative” as a signifier in dispute, the article provides a situated view on the mutations of cooperativism in Misiones in contexts of structural change and opens questions on whether these models represent a historical evolution or the coexistence of divergent and conflicting organizational projects in regional agriculture.

**Keywords:** Agricultural cooperatives, Autonomy, Subordination, Institutional organizations undergoing transformation.

**Resumo:** Este artigo propõe uma análise comparativa das trajetórias cooperativas em duas zonas citrícolas da província de Misiones - Alto Paraná e Alto Uruguai - a partir de uma tensão fundamental: a ambivalência do cooperativismo agrário como forma organizativa que pode funcionar tanto como estratégia de autonomia camponesa como instrumento de controlo empresarial. Através de uma reconstrução histórica e etnográfica, são examinadas as condições de emergência e de transformação de duas experiências cooperativas emblemáticas. Por um lado, a Cooperativa Agrícola de Eldorado (CAE), com uma orientação mutualista e reivindicativa, surgiu nas primeiras décadas da colonização e, por outro lado, a Cooperativa de Tabacos de Misiones (CTM), com um perfil empresarial, consolidou-se como mediadora num esquema de integração vertical. A análise sugere que essa diferença não pode ser reduzida a uma questão cronológica ou institucional, mas expressa regimes diferenciados de articulação entre produtores, mercados e dispositivos estatais. Ao problematizar o rótulo “cooperativa” como um signifiante em disputa, o artigo oferece uma visão situada das mutações do cooperativismo em Misiones em contextos de mudança estrutural, e levanta questões sobre se estes modelos representam uma evolução histórica ou a coexistência de projectos organizacionais divergentes e conflituosos na agricultura regional.

**Palavras-chave:** Cooperativismo agrícola, Autonomia, Subordinação, Organizações institucionais em transformação.

## INTRODUCCIÓN

El cooperativismo agropecuario argentino ha transitado, en poco más de un siglo, un recorrido signado por transformaciones estructurales, disputas ideológicas y reconfiguraciones institucionales. Desde los primeros emprendimientos mutualistas impulsados por colonos europeos a fines del siglo XIX, hasta las actuales configuraciones empresariales insertas en cadenas agroindustriales globales, el movimiento cooperativo ha debido redefinir sus fundamentos en contextos atravesados por mutaciones en las políticas públicas y en los regímenes agroalimentarios (Plotinsky, 2015; Lattuada&Renold, 2004, 2005). Estos procesos han tensionado de manera persistente los principios fundacionales del cooperativismo - solidaridad, ayuda mutua, control democrático - frente a los imperativos de eficiencia, escala y competitividad, especialmente tras el giro neoliberal de los años noventa (Sánchez, 1997; Lattuada & Renold, 2008).

En la provincia de Misiones - territorio fronterizo y espacio histórico de colonización - las cooperativas agropecuarias han desempeñado un papel central en la estructuración económica y social del agro. Impulsadas por pequeños productores y trabajadores rurales, estas organizaciones no solo se consolidaron como formas de producción y comercialización, sino también como espacios de anclaje territorial, referencia comunitaria y proyección ideológica en los entornos rurales. En tanto actores de la economía social -concebida como un conjunto de prácticas económicas orientadas a la reproducción de la vida, el fortalecimiento del tejido social y la generación de valor de uso más que de valor de cambio (Coraggio, 2011) -, han contribuido a reforzar el enraizamiento productivo y la cohesión social en sus áreas de influencia (Oviedo&Gortari, 2004). Este rol se ha profundizado frente a los procesos recientes de reestructuración productiva y precarización laboral en la región (Oviedo et al., 2013).

Desde la sanción de la Ley 20.337 (1973), el ideal de integración “desde abajo” - es decir, el control de los productores sobre las etapas de transformación y comercialización - se erigió como horizonte normativo del cooperativismo argentino. Sin embargo, la apertura comercial, la desregulación estatal y la creciente presión de corporaciones transnacionales introdujeron una dinámica inversa de integración vertical. Esto forzó a muchas cooperativas a reconfigurar sus objetivos y estructuras organizativas, dando lugar a lo que la literatura ha conceptualizado como Organizaciones Institucionales en Mutación (OIM), dispositivos híbridos en los que los principios solidarios coexisten con lógicas empresariales orientadas a la rentabilidad y la expansión (Lattuada&Renold, 2008; Lattuada et al., 2011).

En la actualidad, el cooperativismo misionero refleja esa heterogeneidad y ambivalencia. A las históricas cooperativas vinculadas a los sectores yerbatero, tealero y tabacalero, se suman experiencias más recientes en rubros como la producción apícola, acuícola, frutihortícola y forestal. Algunas se mantienen centradas en el acopio y la provisión de insumos, mientras que otras han avanzado hacia la industrialización, la exportación o la diversificación horizontal (Simonetti&Gottschalk, 2017). Las diferencias en escala, formas de gestión y niveles de participación efectiva de los socios ponen en evidencia que la figura legal de “cooperativa” no asegura, por sí sola, ni autonomía ni subordinación, sino que funciona como una forma organizativa en disputa, cuya orientación depende de configuraciones sociohistóricas, territoriales y políticas específicas.

Este artículo resulta de una investigación más amplia desarrollada en el marco de mi tesis doctoral, en la cual se aplicó una metodología cualitativa con un enfoque etnográfico para comprender en profundidad las prácticas, discursos y trayectorias de las organizaciones cooperativas. A partir de fuentes históricas, bibliográficas y trabajo de campo, se propone explorar la ambivalencia del cooperativismo en Misiones a partir del análisis comparado de dos experiencias representativas: la Cooperativa Agrícola de Eldorado (CAE), de trayectoria mutualista y reivindicativa, y la Cooperativa Tabacalera de Misiones (CTM), de perfil empresarial. El contraste entre ambas permite observar cómo, en contextos específicos, una misma forma organizativa puede operar tanto como instrumento de autogestión y defensa de la economía familiar, como también como engranaje de disciplinamiento dentro del modelo agroindustrial.

Al problematizar el rótulo “cooperativa” como un significante polisémico, este trabajo aporta una mirada situada sobre configuraciones divergentes, cuya orientación concreta se define en el cruce entre trayectorias locales, relaciones de poder y procesos estructurales más amplios. Así, se invita a repensar el cooperativismo no como una categoría fija ni homogénea, sino como un campo dinámico de disputa y transformación.



Mapa N°1. Misiones, Ubicación geográfica

Fuente: Elaboración Propia.

## COOPERATIVISMO AGROPECUARIO EN LA GLOBALIZACIÓN: TRANSFORMACIONES Y DISPUTAS TERRITORIALES

### DE LA CRISIS DEL COOPERATIVISMO CLÁSICO A LA RECONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL

Las primeras experiencias cooperativas en Argentina surgieron hacia fines del siglo XIX, promovidas por comunidades inmigrantes europeas que, frente a las condiciones de vida en las colonias agrícolas, recrearon formas de organización basadas en la solidaridad, la ayuda mutua y la cooperación. Estas prácticas colectivas se articularon con el proceso de expansión del modelo agroexportador y de colonización del territorio, impulsado por un Estado liberal que favorecía la inmigración, pero restringía la participación política y centralizaba el poder en manos de las élites. Las asociaciones mutualistas y cooperativas, construidas según afinidades étnicas, religiosas, ocupacionales o de clase, no solo brindaban servicios esenciales, sino que también operaban como espacios de sociabilidad, representación cultural y elaboración de liderazgos populares, muchas veces en tensión con los mecanismos de control estatal (Plotinsky, 2015, Lattuada&Renold, 2005).

Con el correr del tiempo, el cooperativismo agropecuario se consolidó como una forma organizativa clave para el mundo rural, especialmente para los pequeños y medianos productores. En provincias como Misiones, su relevancia histórica responde tanto al papel desempeñado en la fundación de pueblos y colonias - a partir de 1926 - como a su capacidad para capitalizar experiencias organizativas y redefinir internamente su estructura para adaptarse a contextos cambiantes (Rodríguez, 2016, p. 3).

No obstante, a partir de mediados de la década de 1970, y profundizada en los años noventa, la apertura comercial y la desregulación provocaron una profunda crisis en el modelo cooperativo tradicional. La reinserción de Argentina en la economía mundial se llevó adelante sin una definición clara de sectores estratégicos, generando una profunda reconfiguración del agro nacional. En este proceso, el complejo agroexportador se expandió sustentado en la concentración productiva y la adopción de paquetes tecnológicos capital-intensivos, con un fuerte impacto expulsivo sobre la base social del cooperativismo: los productores familiares.

Entre 1988 y 2002, el número de explotaciones agropecuarias disminuyó un 25 %, mientras que la superficie media de las fincas sobrevivientes aumentó un 40 % (SAGPyA, 2005). Esta transformación implicó no solo una erosión cuantitativa, sino también una profunda tensión ideológica. Las cooperativas debieron compatibilizar sus principios fundacionales - solidaridad, control democrático, ayuda mutua - con exigencias crecientes de eficiencia, escala y competitividad en un mercado cada vez más liberalizado. Como consecuencia, se produjo una disminución sostenida en la cantidad de socios, el cierre de numerosas entidades locales y una pérdida relativa de peso en los mercados agrícolas (Lattuada&Renold, 2004).

En este contexto, Lattuada y Renold (2004) proponen el concepto de Organizaciones Institucionales en Mutación (OIM) para describir la reconfiguración del cooperativismo. Este pasaje del “cooperativismo de base” - centrado en la reproducción social y económica de los pequeños productores - a fórmulas societarias más complejas implica la incorporación de economías de escala, prácticas gerenciales y acceso a financiamiento externo. Sin embargo, esta transformación no debe entenderse como una ruptura total con los valores cooperativos, ya que ni la forma legal de cooperativa garantiza la vigencia de sus principios originarios, ni la adopción de mecanismos empresariales implica la pérdida absoluta de su dimensión social. Estudios posteriores profundizan en estas tensiones organizacionales y destacan el papel del capital social como recurso estratégico para sostener la cohesión institucional dentro del cooperativismo agropecuario (Lattuada et al., 2011).

Lejos de configurarse como un fenómeno homogéneo, el cooperativismo argentino actual se presenta atravesado por tensiones entre distintos proyectos y modelos organizativos, reflejando las complejidades y desafíos de su inserción en el agro globalizado. En este marco, resulta valioso considerar los aportes de Lattuada y Renold (2004, 2005) para pensar a las cooperativas no solo como agentes económicos, sino también como espacios de representación y defensa integral de intereses colectivos, con una impronta ideológica y universalista. Estas organizaciones asumen funciones políticas y sociales, articulando demandas, construyendo legitimidad y disputando sentidos en el territorio.

En la provincia de Misiones, estas dimensiones adquieren una relevancia particular. Las cooperativas no solo siguen siendo instituciones centrales para el desarrollo del sector rural, sino que también funcionan como espacios de interlocución y reclamo ante el Estado, configurando una territorialidad específica donde se entrecruzan redes de poder, relaciones productivas y estrategias comunitarias (Rodríguez, 2016). Sin embargo, el contexto socioeconómico actual obliga a estas organizaciones a redefinir constantemente su accionar, lo que en muchas ocasiones produce contradicciones con sus principios cooperativos, expresadas en nuevas formas organizacionales y reacomodamientos internos para enfrentar los desafíos del presente (Lattuada&Renold, 2004).

Este panorama nacional, marcado por procesos de crisis, mutación y resistencia, ofrece un marco de referencia imprescindible para analizar las particularidades del cooperativismo en Misiones, donde las dinámicas territoriales, los procesos históricos y las disputas políticas configuran una escena singular que será abordada con mayor profundidad en los siguientes apartados.

## MODELOS ORGANIZACIONALES EN DISPUTA Y ARRAIGO TERRITORIAL EN MISIONES

Las organizaciones de la economía social y solidaria en Misiones, en particular las cooperativas agroindustriales, constituyen espacios privilegiados para observar las tensiones entre diferentes modelos organizativos. En el marco de la globalización agroalimentaria, las cooperativas enfrentan el dilema de sostener los principios cooperativos de solidaridad y democracia interna, o adaptarse a las exigencias del mercado mediante criterios de eficiencia y competitividad empresarial. Tal como señalan Lattuada y Renold (2004), estas orientaciones pueden entenderse como polos de un continuo: por un lado, se ubican aquellas organizaciones que priorizan el compromiso con sus bases sociales, aun a costa de ceder terreno en términos de competitividad; por otro, aquellas que adoptan lógicas de gestión propias de las empresas de capital, con el objetivo de superar restricciones estructurales y posicionarse en mercados globalizados.

En la provincia de Misiones, estas tensiones se expresan de manera particularmente clara, dado su recorrido histórico singular. Desde comienzos del siglo XX, el cooperativismo se integró a la trama institucional que articuló a los colonos - mayoritariamente inmigrantes europeos - con el Estado, desempeñando un papel clave en la provisión de insumos, créditos y servicios, pero también en la fundación de pueblos, el impulso de infraestructura y la generación de espacios de sociabilidad (Plotinsky, 2015; Rodríguez, 2018). La densa red de cooperativas responde tanto a la condición fronteriza de la provincia - que acentuó la necesidad de organización colectiva - como a la flexibilidad que estas entidades mostraron para redefinir sus estructuras frente a los cambios en el mercado (Rodríguez, 2018).



Esta trayectoria está inscripta en un proceso territorial más amplio. La actual provincia de Misiones, periférica respecto a la región pampeana, atravesó diversas etapas históricas -desde los pueblos guaraníes y el período jesuítico, hasta su consolidación como provincia en 1953 - que configuraron un espacio socioeconómico heterogéneo y en constante transformación (Jaquet, 1998). Durante el siglo XX, Misiones funcionó como frontera agraria, atrayendo inmigración y consolidando un sistema agrario dinámico, donde conviven pequeños productores familiares, modernas agroindustrias y grandes explotaciones forestales (Bartolomé, 1975).

En este contexto, el cooperativismo surge como respuesta institucional al proceso colonizador impulsado primero por el Estado y luego por compañías privadas, especialmente en el marco de la producción de cultivos industriales como la yerba mate, el tabaco y el té (Bartolomé, 1975). La concentración económica y la caída sostenida de los precios durante las décadas de 1960 y 1970, en particular para productos como el té y el tung, deterioraron las condiciones de vida del pequeño productor y alentaron protestas agrarias, al tiempo que consolidaron el papel de las cooperativas como mediadoras en los procesos de comercialización y como espacios de representación reivindicativa (Schiavoni, 1995; Rodríguez, 2018).

A partir de los años noventa, el avance del ideario neoliberal y los procesos de globalización presionaron a muchas cooperativas a adoptar prácticas de gestión empresarial que, si bien mejoraron su inserción en mercados competitivos, también implicaron una mercantilización interna, integración vertical y una redefinición de los equilibrios de poder entre socios, gerentes y actores externos (Oviedo&Gortari, 2004). Algunas organizaciones comenzaron a operar con lógicas cercanas a las de las empresas privadas, alejándose de sus estatutos fundacionales y debilitando los mecanismos de participación interna. Al mismo tiempo, se consolidaron nuevas modalidades de cooperación en sectores no tradicionales -como el apícola, acuícola, frutihortícola y forestal -, mientras que otras entidades avanzaron hacia la diversificación productiva, la industrialización y la comercialización integrada (Simonetti&Gottschalk, 2017).

Estas transformaciones evidencian que, si bien las cooperativas comparten una figura legal, presentan dinámicas muy distintas. Algunas conservan un anclaje territorial fuerte, sostenido por vínculos solidarios y estructuras democráticas; otras, en cambio, funcionan como engranajes del disciplinamiento agroindustrial, subordinadas a cadenas globales de valor, certificaciones privadas y contratos con firmas transnacionales.

La variedad de grupos étnicos y de sistemas de colonización, la lejanía de los mercados, la necesidad de intercambiar experiencias y de afrontar riesgos comunes incentivaron la creación de estas experiencias asociativas, cuya consolidación coincidió con un crecimiento sostenido de la superficie cultivada. Este crecimiento se explica también por la expansión del número de productores propietarios, en paralelo con los procesos de colonización oficial y privada, los cuales, a su vez, influyeron en el tipo de organización cooperativa dominante según el modelo de asentamiento (Rodríguez, 2018).

El contraste entre la Cooperativa Agrícola de Eldorado (CAE) y la Cooperativa Tabacalera de Misiones (CTM) ilustra con claridad la ambivalencia que caracteriza al cooperativismo agrario en la región. Mientras la CAE reivindica una trayectoria mutualista basada en la participación de sus socios y la defensa de la agricultura familiar, la CTM, nacida con un perfil competitivo en el mercado del tabaco, diversificó su actividad en los años noventa, manteniendo una lógica orientada al mercado global. Este contraste permite analizar cómo la figura cooperativa puede, en un mismo territorio, funcionar simultáneamente como herramienta de arraigo y como vehículo de subordinación al capital agroindustrial.

En este escenario de tensiones y transformaciones, se vuelve imprescindible observar cómo estas dinámicas adquieren forma en experiencias concretas, moldeadas por contextos históricos y finalidades organizativas diferenciadas. El análisis de la CAE y de la CTM permite explorar cómo una misma figura legal - la cooperativa - puede asumir orientaciones divergentes en función de su origen, su inserción territorial y su papel en el entramado productivo y comercial. En los apartados siguientes, se presentan dos experiencias que, desde perspectivas contrastantes, ilustran la complejidad del cooperativismo misionero actual, como espacio de defensa y articulación de la economía familiar, por un lado; y como engranaje funcional dentro de un modelo de desarrollo orientado al mercado externo, por el otro.

## LA COOPERATIVA AGRÍCOLA ELDORADO (CAE): UNA EXPERIENCIA TEMPRANA DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA Y DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN EL ALTO PARANÁ MISIONERO

La Cooperativa Agrícola Eldorado (CAE), fundada el 29 de marzo de 1931 por 26 socios - principalmente inmigrantes alemanes -, constituye una experiencia destacada en el proceso de institucionalización de formas cooperativas en el Alto Paraná misionero. Su surgimiento se inscribió en un contexto marcado por relaciones desiguales entre productores y comerciantes locales y en el marco de un proceso de colonización que transformó aceleradamente la estructura económica y social de Eldorado (Rizzo, 1987). En ese entonces, los colonos dependían casi exclusivamente de acopiadores que imponían condiciones comerciales desfavorables, especialmente en torno a la yerba mate, producto central de la economía regional. Estos actores controlaban los precios y sostenían un circuito de pagos basado en vales o mercadería, lo que perpetuaba situaciones de endeudamiento y subordinación estructural. Frente a este escenario, la organización cooperativa emergió como una estrategia defensiva colectiva, orientada a centralizar la comercialización de la producción, mejorar los precios de venta y fortalecer el poder de negociación de los agricultores.

Ya para la década de 1950, la CAE había logrado consolidar su estructura institucional y operativa. En 1954 contaba con 1.189 socios activos, depósitos y secaderos propios, y una operatoria diversificada que incluía, además de yerba mate, el acopio y la comercialización de tabaco y aceite de tung. Este proceso fue acompañado por una política de comunicación institucional que incluía la publicación del periódico Rumbos, una herramienta que no solo informaba sobre las actividades de la cooperativa, sino que también contribuía a construir una identidad pública organizada, representativa de los intereses colectivos de sus asociados (Rodríguez, 2018, pp. 115 - 116).

Durante las décadas siguientes, la CAE no solo afianzó su rol como intermediaria en el circuito productivo y comercial regional, sino que también demostró una notable capacidad de adaptación ante las transformaciones estructurales del entorno económico. La década de 1960 estuvo marcada por una crisis agrícola prolongada en la región, que afectó especialmente a los pequeños productores. La caída sostenida de los precios del té y del tung redujo drásticamente los ingresos de las unidades domésticas familiares. Aunque productos como la yerba mate y el tabaco conservaron cierta estabilidad gracias a la intervención estatal - a través de la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM) y el Fondo Especial del Tabaco (FET) -, el deterioro del poder adquisitivo del productor fue una constante. A ello se sumó el incremento del costo de vida, lo que agravó las dificultades para la reproducción social y económica de las unidades productivas familiares (Rodríguez, 2018, p. 147).



En este contexto adverso, la CAE promovió activamente la citricultura a partir de 1965, identificándola como una alternativa para diversificar la base productiva local, amortiguar las crisis sectoriales y aprovechar las condiciones edáficas favorables del Alto Paraná. En 1967, inauguró su propio packing de frutas cítricas y lanzó la marca Iguazú, convirtiéndose en el primer emprendimiento de este tipo bajo gestión cooperativa en Misiones. La estructura integrada que se consolidó - desde el acopio hasta la comercialización directa - contrastaba fuertemente con el modelo dominante, caracterizado por la dependencia de los colonos respecto de intermediarios que fijaban precios en los centros de embalaje.



Imagen N° 1. Packing de cítricos 1967. Cooperativa Agrícola Eldorado

Fuente: Tomado de la página Eldorado en el Recuerdo de Roberto Gutiérrez. Fuente Museo Cooperativo.

A diferencia de estos esquemas verticalizados, la CAE ofrecía un canal colectivo con reglas compartidas, mayor control por parte del productor y un sistema que incluía financiamiento, asistencia técnica e insumos, junto con la distribución equitativa de los excedentes. Esta lógica propició una integración horizontal que no solo generó beneficios económicos, sino que también permitió cierto control colectivo sobre los distintos eslabones del proceso productivo. Un ex productor citrícola de Eldorado recordó esta etapa de expansión de manera elocuente: “Era fuerte el citrus, la cooperativa elaboraba alrededor de quince mil toneladas por año, barril de jugo cítrico, entre limones, naranjas, pomelos, mandarina, se exportó mucho” (Entrevista, Ex socio-citricultor, 2019).

La infraestructura desarrollada y la apertura hacia mercados nacionales e internacionales marcaron una etapa clave en la trayectoria de la cooperativa. La articulación entre las capacidades adaptativas de los productores y las condiciones agroecológicas locales -caracterizadas por un clima que, si bien otorga primicia en la cosecha, también expone a una alta incidencia de plagas y enfermedades y a precios menos competitivos que en otras regiones cítricas- se reveló como un factor decisivo para sostener el crecimiento del sector en un entorno desafiante.

Uno de los aspectos más significativos de esta experiencia fue la construcción colectiva de conocimientos técnicos y productivos. La CAE funcionó como una interfaz entre saberes agronómicos y campesinos, promoviendo una tecnificación con mediaciones sociales, ajustada a las realidades de la chacra. Lejos de tratarse de una mera transferencia tecnológica, se trató de procesos de innovación participativa y situada, que dieron lugar a ensamblajes sociotécnicos en los que interactuaban personas, plantas, infraestructuras e instituciones. La autoproducción de plantines, los injertos adaptados al entorno, las prácticas de conservación del suelo y el asesoramiento técnico consolidaron una red de innovación que apuntaló a la citricultura sin desarticular la lógica del trabajo familiar.

La memoria local dejó registro de esta articulación entre conocimiento técnico y sostenibilidad del modelo productivo: “La cooperativa realizaba su permanente prédica de aliento a los productores y les brindaba el máximo asesoramiento técnico a su alcance referente al cuidado y manejo de las plantaciones” (Grupo Eldorado en el Recuerdo).

Sin embargo, el desarrollo de este modelo cooperativo no estuvo exento de tensiones. La coexistencia de múltiples formas de inserción al mercado - venta directa, participación cooperativa o dependencia de intermediarios - evidenció la heterogeneidad estructural del campesinado regional y su desigual capacidad de apropiarse de los beneficios del ciclo productivo. A pesar de ello, la CAE sostuvo un entramado organizativo que apostaba por la inclusión productiva, disputando la lógica del mercado en sus propios términos. En este sentido, resulta ilustrativo otro fragmento testimonial sobre su sección cítrica: “Hoy nuestra Sección Citrus es un baluarte para los productores de frutas de la zona... El citricultor obtiene el resultado neto de todo lo que se logra obtener, el citricultor es el destinatario porque no hay intermediación” (Grupo Eldorado en el Recuerdo).

La trayectoria de la CAE permite, en definitiva, reflexionar sobre las formas en que ciertos proyectos cooperativos lograron articular estrategias de integración productiva, innovación técnica y autonomía relativa frente al mercado. Lejos de limitarse a una función económica, estas organizaciones generaron redes de confianza, formas de sociabilidad y dispositivos institucionales que fortalecieron la posición de las familias productoras. A diferencia de entidades orientadas exclusivamente a la eficiencia empresarial, la CAE desarrolló una forma de gobernanza participativa basada en la solidaridad interna y en la reproducción de las unidades familiares como principio organizativo. Este tipo de organización puede pensarse en línea con la concepción de economía social y solidaria propuesta por Coraggio (2007), entendida como un conjunto de prácticas económicas orientadas a la reproducción de la vida, el fortalecimiento del tejido social y la generación de valor de uso más que de valor de cambio, definición retomada al inicio de este trabajo para situar la experiencia de la CAE en su dimensión territorial. Más que un agente económico, la CAE puede ser comprendida como una institución social compleja que articuló saberes, relaciones y valores que resistieron - aunque no sin tensiones - la lógica empresarial hegemónica en el agro. En su interior se configuraron formas específicas de subjetivación campesina asociadas al trabajo familiar, la cooperación y el cuidado colectivo del territorio.

En contraste, otras experiencias cooperativas, como la Cooperativa Tabacalera de Misiones (CTM), evidencian configuraciones organizativas y objetivos distintos. Mientras la CAE representó un proyecto orientado a preservar la autonomía productiva y fortalecer la inclusión familiar, la CTM asume un rol más empresarial y centralizador, reflejando dinámicas y escalas diferentes dentro del movimiento cooperativo misionero. Estas divergencias no solo responden a distintos momentos históricos, sino también a configuraciones territoriales y organizacionales particulares que condicionan la relación de los productores con el mercado y su capacidad de negociación. Así, el análisis del caso de la CTM permitirá profundizar en las tensiones y continuidades que atraviesan las formas cooperativas en la región, aportando una perspectiva complementaria para comprender las múltiples estrategias que los productores despliegan frente a las lógicas del mercado.

## LA CTM Y LOS DILEMAS DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN CONTEXTO NEOLIBERAL

En el marco de las transformaciones estructurales asociadas al neoliberalismo como régimen social de acumulación, la estructura agraria argentina experimentó una profunda reconfiguración. La desregulación de los mercados, el repliegue del Estado en su rol planificador y la consolidación de formas empresariales de organización alteraron significativamente los vínculos tradicionales entre productores, cooperativas e instituciones públicas. Este proceso también impactó sobre las organizaciones de tipo asociativo, que se vieron obligadas a redefinir sus lógicas de funcionamiento frente a un entorno crecientemente competitivo. Diversos autores han caracterizado esta transformación como una “organización institucional en mutación” (Rodríguez, 2018; Lattuada & Renold, 2004), marcada por la tensión entre los principios históricos del mutualismo y una creciente empresarialización.

Un caso paradigmático de esta reconfiguración es el de la Cooperativa Tabacalera de Misiones (CTM), fundada en 1984 como brazo comercial de la Asociación de Plantadores de Tabaco de Misiones (APTM). Su surgimiento estuvo estrechamente vinculado a una articulación público-privada promovida por el Estado nacional, a través de la Secretaría de Agricultura, y financiada por el Fondo Especial del Tabaco (FET), creado por la Ley 19.800/72. Desde sus inicios, la CTM opera como una estructura de intermediación entre los productores y los mercados, organizando una cadena productiva tecnificada y centralizada, orientada más hacia la eficiencia operativa que hacia la participación democrática de los asociados (Diez, 2013).

A diferencia de experiencias cooperativas basadas en la gestión colectiva y la toma de decisiones horizontales, la CTM se consolidó como una entidad jerarquizada, con escasa participación de sus bases productoras en las decisiones estratégicas. En la práctica, el vínculo entre la cooperativa y sus asociados se asemeja más a un contrato comercial que a una relación asociativa, donde los agricultores quedan subordinados a un entramado técnico-burocrático que define estándares de calidad, sanitarios y condiciones de financiamiento. Este modelo remite a lo que Van derPloeg (2008) denomina “agricultura dependiente”: una forma de producción en la cual las decisiones clave son definidas por actores externos, generando una creciente heteronomía sobre las unidades económicas familiares.

No obstante, esta relación de subordinación presenta ambigüedades, especialmente a partir de la década de 1990, cuando la CTM impulsa una estrategia de diversificación productiva mediante el “Programa Citrus”. Lanzado en 1992 con el apoyo de instituciones públicas y privadas (INTA, MAP, SENASA, INASE y consultores), y financiado también por el FET - esta vez en el marco del Programa de Reconversión de Áreas Tabacaleras (PRAT) -, el plan buscó mitigar la vulnerabilidad del monocultivo tabacalero mediante la incorporación de cítricos como alternativa productiva. Tal como se desarrolla en Tetzlaff (2016), la apuesta

por la citricultura se inscribió en una estrategia institucional orientada a reducir la dependencia del tabaco y generar nuevas fuentes de ingreso para los productores asociados. Según relata el presidente de la cooperativa, “La citricultura dentro de la Cooperativa nace con la inquietud de diversificar el sector tabacalero debido a que en esos momentos la actividad tenía altibajos” (Entrevista, presidente CTM, Leandro N. Alem, 2014). Esta iniciativa benefició a más de 500 familias productoras, promoviendo una citricultura tecnificada en zonas cercanas al río Uruguay, destinada tanto al mercado fresco como a la industrialización.



Imagen N° 2. Logo Plan Citrus de la Cooperativa Tabacalera de Misiones  
Fuente: Boletín Informativo del departamento frutales. N° 24. INTA, EEA Montecarlo.

Aunque desde el discurso institucional la citricultura no se presenta como una sustitución del tabaco, sino como una estrategia complementaria para diversificar ingresos y reducir la exposición a las fluctuaciones del mercado internacional, su implementación conlleva una profunda reconfiguración de las relaciones entre productores, saberes técnicos e instituciones. Tal como analiza Tetzlaff (2016), la creciente exigencia de estandarización - impulsada por los mercados globales - obliga a los agricultores a adoptar normas de calidad, trazabilidad y sanidad vegetal, lo que refuerza la centralidad de los agentes técnico-institucionales en la cadena de valor.



El desarrollo de infraestructura clave - como la planta de empaque inaugurada en 1997 y la planta de industrialización de jugos y aceites en 2004 - consolida a la CTM como un actor estratégico en la región y como núcleo de un incipiente complejo agroindustrial. No obstante, la apropiación de los excedentes generados por esta expansión no se distribuye de manera equitativa. Las decisiones sobre certificaciones, precios y distribución de beneficios se concentran en estructuras directivas alejadas de las bases asociadas, reproduciendo formas organizativas que priorizan la competitividad y la lógica empresarial por sobre los principios fundacionales del cooperativismo.

En este entramado, productores, técnicos, funcionarios, así como plantines certificados, pesticidas y protocolos sanitarios, conforman ensamblajes productivos profundamente modelados por los imperativos del mercado global. Aunque la CTM logra incluir a productores de menor escala bajo un modelo que optimiza recursos y sostiene cierta competitividad, lo hace mediante la adopción de esquemas organizativos propios de una empresa privada, lo cual tensiona los principios cooperativos. Como resultado, los beneficios derivados de la exportación citrícola no se distribuyen de forma equitativa y la autonomía de las unidades productivas familiares permanece limitada.

El análisis del caso de la CTM permite identificar con claridad las contradicciones que atraviesan al cooperativismo agrario en contextos periféricos bajo hegemonía neoliberal. Por un lado, se abren oportunidades de diversificación e inserción en nuevos mercados; por otro, se consolidan formas de subordinación que reconfiguran las condiciones de reproducción de la agricultura familiar, profundizando su dependencia técnica, económica e institucional. Así, las estrategias de reconversión agroindustrial, lejos de constituir meros procesos de modernización tecnológica, deben ser leídas como momentos de disputa y redefinición de los vínculos entre productores, organizaciones y mercados, en un contexto de creciente homogeneización técnica y disciplinamiento productivo.

El caso de la CTM da cuenta de un tipo de cooperativismo que evoluciona hacia una forma organizativa empresarializada, que ejerce un control significativo sobre los procesos productivos, la gestión de la calidad y las condiciones de comercialización. Lejos de actuar exclusivamente como una estructura de representación y fortalecimiento de los pequeños productores, la CTM opera como agente de racionalización y estandarización en función de las demandas del mercado global. Sin embargo, esta modalidad de inserción — marcada por dispositivos de control vertical— ofrece a muchas familias una relativa protección frente a un escenario económico inestable, facilitando el acceso a mercados exigentes y asegurando, en cierta medida, la continuidad de la actividad. De este modo, el cooperativismo aparece no como una garantía de autonomía, sino como una forma particular de intermediación que condensa simultáneamente elementos de subordinación y sostenimiento.

Esta ambivalencia obliga a repensar las relaciones entre formas organizativas, escalas productivas y modelos de integración: lo que a primera vista podría leerse como una pérdida de control por parte de los productores puede, en ciertos casos, ser comprendido como una estrategia de permanencia en condiciones estructurales altamente restrictivas. El contraste con otras experiencias analizadas en este trabajo sugiere que estas diferencias no responden únicamente a dinámicas locales o coyunturales, sino a transformaciones más amplias en el lugar que ocupa el cooperativismo dentro del régimen agroindustrial contemporáneo.

En este marco, resulta clave considerar que el cooperativismo, lejos de tener un sentido unívoco, puede desplegar funciones divergentes según su configuración histórica, su escala operativa y su relación con los mercados. En el caso de la CTM, la articulación cooperativa implica una creciente estandarización técnica y una subordinación a lógicas externas, donde los márgenes de decisión de los productores se ven estrechamente condicionados. En términos analíticos, este proceso puede ser interpretado como parte de una transformación en el sentido político del cooperativismo: de constituirse como una herramienta para la

afirmación de la autonomía de la agricultura familiar, a convertirse en un dispositivo de integración subordinada en cadenas dominadas por el capital. Desde la perspectiva de Van der Ploeg (2008), este proceso se inscribe en la tensión estructural entre formas de “re-campesinización” -que procuran construir autonomía mediante estilos propios de producción y organización- y procesos de desagregación campesina, donde las unidades familiares se ven reconfiguradas como eslabones subordinados en redes agroindustriales de gran escala.

## REFLEXIONES FINALES

El análisis comparado de las trayectorias de la Cooperativa Agrícola Eldorado (CAE) y la Cooperativa Tabacalera de Misiones (CTM) ha permitido desplegar una mirada crítica sobre los sentidos diversos que asume el cooperativismo agrario en el norte de Misiones. Si bien ambas organizaciones adoptaron la forma cooperativa como estructura jurídica e institucional, sus modos de inserción territorial, las relaciones que promovieron con los pequeños productores y sus vínculos con el Estado y el mercado difieren de manera significativa. Esta heterogeneidad no puede explicarse únicamente por las características internas de cada organización, sino que remite a contextos históricos diferenciados, a geografías productivas particulares y a modelos organizativos que expresan proyectos agrarios en disputa.

La CAE, ubicada en la región de Alto Paraná, emergió como una estrategia de organización impulsada desde los propios colonos, orientada a sostener márgenes de autonomía productiva, a articular redes territoriales de colaboración y a consolidar formas de reproducción familiar campesina. Su historia da cuenta de un cooperativismo concebido como dispositivo de fortalecimiento organizativo frente a un entorno adverso, en el que el protagonismo de los productores fue central. Por el contrario, la CTM, ligada al complejo tabacalero, operó como una herramienta de mediación entre los pequeños productores y un mercado altamente regulado y concentrado, donde las lógicas de control técnico, certificación y disciplinamiento productivo resultaron dominantes. Si bien los productores no dejaron de desplegar estrategias para negociar márgenes de autonomía, estas se vieron constreñidas por un modelo cooperativo que funcionó, en buena medida, como brazo institucional de los dispositivos estatales y empresariales.

Esta distinción, que recorre longitudinalmente el artículo, invita a preguntarse si nos encontramos ante dos momentos históricos distintos del cooperativismo misionero -uno más ligado a la construcción de autonomía campesina, otro más funcional a la racionalidad del agronegocio- o si estas diferencias deben leerse a partir de las escalas, fines y estructuras específicas que asumieron las organizaciones cooperativas según los territorios y sectores productivos en los que se inscribieron. En todo caso, resulta evidente que las formas de cooperativismo no son neutras ni unívocas, sino que condensan proyectos políticos, relaciones de poder y disputas por los sentidos del desarrollo rural.

En este marco, la trayectoria reciente de ambas experiencias también aporta claves para pensar las transformaciones actuales del cooperativismo agrario en Misiones. La desaparición de la CAE, luego de una prolongada crisis institucional y financiera, expone las vulnerabilidades estructurales de aquellas cooperativas que, aún con fuerte anclaje territorial, no lograron sostenerse ante los embates fiscales, la falta de políticas de apoyo efectivas y las mutaciones del modelo agrario. Por su parte, la escisión del sector citrícola de la CTM y su reconfiguración institucional bajo una nueva cooperativa especializada revela un proceso de fragmentación organizacional que responde a lógicas de racionalización interna más acordes con las exigencias del mercado que con los principios cooperativos clásicos.



Estos procesos, que exceden el alcance del presente trabajo, abren líneas futuras de investigación indispensables para comprender cómo se redefinen hoy las formas cooperativas en contextos de crisis ecológica, financierización de la agricultura y repliegue de los marcos de protección estatal. En particular, resulta clave indagar cómo se articulan -y entran en tensión- las racionalidades campesinas con las exigencias de certificación, trazabilidad y eficiencia que impone el agro globalizado, y qué papel desempeñan las cooperativas como mediadoras entre estos mundos.

En suma, pensar las cooperativas no solo como unidades económicas, sino como instituciones sociales atravesadas por relaciones de poder, conflictos territoriales y procesos de subjetivación, permite recuperar su densidad histórica y política. Al mismo tiempo, habilita una agenda analítica que reconozca tanto sus potencialidades como sus contradicciones en la disputa por el futuro del campo misionero.

## Referencias Bibliográficas

- Bartolomé L. J. (1975). "Colonos plantadores y agroindustrias: La explotación Agrícola familiar en el sudeste de Misiones". En *Desarrollo económico*, Vol. XV n° 58
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital*. Editorial Abya-Yala.
- Diez, M. C. (2013). *Pequeños productores y agroindustria. Un estudio sobre los tabacaleros de Misiones*. Editorial Universitaria.
- Jaquet, H. E. (1998). "Los historiadores y la producción de fronteras. El caso de la provincia de Misiones (Argentina), Gestión de las Transformaciones Sociales–MOST-". En *Documentos de debate*, (20). [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000114633\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000114633_spa).
- Lattuada, M. J., & Renold, J. M. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización: un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Siglo Veintiuno Editores Argentina.
- Lattuada, M., & Renold, J. M. (2005). "El cooperativismo agrario en la Argentina: Evolución económica, social y organizacional". En *Pampa: Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, (1), 55-86.
- Lattuada, M., & Renold, J. M. (2008). "Transiciones de un modelo de organización institucional paradójico a otro en mutación: El caso de una federación de cooperativas". En *IX Congreso Argentino de Antropología Social*. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones.
- Lattuada, M., Nogueira, M. E., Renold, J. M., & Urcola, M. (2011). "El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad: Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva del capital social". En *Mundo Agrario*, 12(23), 00-00.
- Oviedo, A. D., & Gortari, J. (2004). "Desafíos para las cooperativas en Misiones: Experiencias de economía social en el escenario local y regional". En *Revista de la Cooperación Internacional*, 37(1), 95-112.
- Oviedo, A. D., Gortari, J., Garrido, C., Rosenfeld, V., & Simonetti, E. (2013). *Transformaciones en la producción y el trabajo agrario en Misiones*.
- Van derPloeg, J. D. (2008). *Nuevos campesinos. Campesinos e imperios alimentarios*(Capítulo 2: Entonces, ¿qué es el campesinado?). Icaria Editorial.
- Plotinsky, D. (2015). "Orígenes y consolidación del cooperativismo en la Argentina". En *Revista Idelcoop*, 215, 157-178.
- Rizzo, A. (1987). *Historia de Eldorado: (1919-1987)*.
- Rodríguez, L. R. (2016). "Las Cooperativas yerbateras entre proyectos estatales en mutación. Misiones (Argentina), 1950-1976". En *La Rivada*, Vol. 3, n° 4.
- Rodríguez, L. (2018). *Yerba mate y cooperativismo en la Argentina: Sujetos sociales y acción colectiva en el NEA (1936-2002)*.
- Sánchez, A. V. (1997). "El cooperativismo agrario argentino". En *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (63), 185-204.
- SAGPyA. (2005). *Censo Nacional Agropecuario 1988–2002: Resultados y análisis*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.

- Schiavoni, O. G. (1995). "Organización doméstica y apropiación de tierras fiscales en la frontera de Misiones (Argentina)". En *Desarrollo Económico*, 595-608.
- Simonetti, E. F., & Ríos Gottschalk, G. L. (2017). *Las cooperativas agrarias de Misiones: Estrategias de cambio para su inserción en mercados globalizados*.
- Tetzlaff, Y. (2016). *El complejo agroindustrial citrícola: Una etnografía en el Alto Uruguay, Misiones* (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Nacional de Misiones.

## AmeliCA

### Disponible en:

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/181/1815383026/1815383026.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en [portal.amelica.org](http://portal.amelica.org)

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Yanina Vanesa Tetzlaff

**Lo cooperativo como campo de disputa: tensiones organizativas y sentidos divergentes en el agro misionero**  
**Cooperation as a field of dispute: organizational tensions and divergent meanings in Misiones agriculture**  
**A cooperativa como campo de disputa: tensões organizacionais e sentidos divergentes na agricultura missionária**

*Estudios Rurales. Publicación del Centro de Estudios de la Argentina Rural*

vol. 15, núm. 32, 2025

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

[estudiosrurales@unq.edu.ar](mailto:estudiosrurales@unq.edu.ar)

**ISSN:** 2250-4001

**DOI:** <https://doi.org/10.48160/22504001er32.676>