

# **Representar y sobrevivir. La relación entre dirigencia y asociados de una cooperativa agraria del Gran Chaco argentino ante el agronegocio (2000-2015).**

JOSÉ MARTÍN BAGENETA.

Cita:

JOSÉ MARTÍN BAGENETA (2017). *Representar y sobrevivir. La relación entre dirigencia y asociados de una cooperativa agraria del Gran Chaco argentino ante el agronegocio (2000-2015)*. XXXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Montevideo.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-018/1038>

## **Representar y sobrevivir.**

### **La relación entre dirigencia y asociados de una cooperativa agraria del Gran Chaco argentino ante el agronegocio (2000-2017).**

Bageneta, José Martín

[bagemartin@gmail.com](mailto:bagemartin@gmail.com)

CONICET, CESOT-FCE-UBA

Argentina

## **Resumen**

El objetivo del trabajo es analizar, *a partir de distintas fuentes, las características que asumió la relación entre asociados y dirigentes de la cooperativa Unión Agrícola Avellaneda (UAA) ante el avance del modelo del agronegocio* hacia fines de la década de 1990 en la región marginal del norte santafesino (2000-2017).

La UAA se crea en el año 1919 en Avellaneda, norte de la provincia de Santa Fe. Transcurre desde las producciones regionales, con primacía algodонера, hacia cultivos de tipo pampeanos, como girasol y soja. Es motivo de múltiples análisis atraídos por la importante ubicación en el conjunto del sector (segunda cooperativa agropecuaria de primer grado del país) y por presentar estrategias novedosas frente a las grandes transformaciones del agronegocio (Obschatko, et al., 2011; Basañes, 2011; Sili et al., 2013; Bageneta, 2015).

Se caracteriza por contar con numerosos espacios de participación para sus asociados. En las dos últimas décadas la cooperativa *expresa en sus canales institucionales las tensiones y transformaciones en su estrategia frente a la nueva realidad agropecuaria*. La reducción de la base de asociados, es una de ellas y la otra, es el qué hacer, qué respuesta dar. En éstas últimas aparecen la diversificación de las producciones y la apuesta a mayor profesionalización en la administración. Ante ello las preguntas que se buscan responder son, *¿Cómo se vio afectado el vínculo de representación? ¿se evidenciaron conflictos? ¿hay posibilidades de identificar respuestas organizativas para las nuevas circunstancias?*.

En el plano metodológico se recurre a una variedad de técnicas en función las dos caras de este análisis: la dirigencia cooperativa y los asociados. Las fuentes documentales, en particular Memorias y Balances anuales, para dar cuenta de la respuesta institucional formal de la UAA. Mientras que las entrevistas en profundidad son priorizadas a la hora de la exposición de la voz de los asociados y dirigentes.

**Palabras claves:** dirigencia, agronegocio, cooperativa agraria

## **1. Introducción**

Las asociaciones de la pluriforme economía social y solidaria, con su extremo de mayor formalización en las cooperativas, implican de modo ontológico la presencia de la ciudadanía y pertenencia.

El objetivo del trabajo es analizar, *a partir de distintas fuentes, las características que asumió la relación entre asociados y dirigentes de la cooperativa Unión Agrícola Avellaneda (UAA) ante el avance del modelo del agronegocio* hacia fines de la década de 1990 en la región marginal del norte santafesino (2000-2017).

El vínculo complejo entre la etapa de hegemonía del agronegocio -en el modelo económico nacional- y el actor social cooperativo, ha sido motivo de distintos análisis, algunos de los cuales reconocen la empresarialización y formas gerenciales como tensiones organizacionales emergentes (Giarraca, 1994; Lattuada, 2006; Carricart, 2012; Hernández et al, 2013). Estos abordajes revelan un aporte particular para las interpretaciones hechas sobre el modelo productivo hegemónico (Gras y Hernández, 2013).

La UAA se crea en el año 1919 en Avellaneda, norte de la provincia de Santa Fe. Transcurre desde las producciones regionales, con primacía algodonera, hacia cultivos de tipo pampeanos, como girasol y soja. Es motivo de múltiples análisis atraídos por la importante ubicación en el conjunto del sector (segunda cooperativa agropecuaria de primer grado del país) y por presentar estrategias novedosas frente a las grandes transformaciones del agronegocio (Obschatko, et al., 2011; Basañes, 2011; Sili, 2013; Bageneta, 2015; Venturini, 2015).

Se caracteriza por contar con numerosos espacios de participación para sus asociados, además de las instancias fijadas por la ley nacional 20.337 de 1973. "Canales", como los grupos técnicos de productores (creados en los años ´60), los grupos de mujeres (años ´80) y la temprana juventud (años ´30) que superaban lo estrictamente "productivo" y que, en términos culturales-cognitivos, consolidaron la permanencia del vínculo asociado-institución.

Un primer acercamiento sobre la ubicación geográfica de la UAA permite señalar ciertas características de sus asociados. El departamento General Obligado, en el cual está la localidad de Avellaneda y 7 sucursales, tiene gran presencia de productores agropecuarios pequeños y medianos, como la base de asociados de la cooperativa. Entre los censos de 1969 y 2002 las explotaciones que llegan a las 400 hectáreas pasan de 2.950 a 1.564, lo cual representa 81,5% y 76,4% -respectivamente- sobre el número total de explotaciones del departamento, éstas últimas desciende de 3.621 a 2.048 EAP's (CNA, 1969 y 2002).

En las dos últimas décadas la cooperativa expresa en esos espacios institucionales las tensiones y transformaciones en su estrategia frente a la nueva realidad agropecuaria. La reducción de la base de asociados, es una de ellas y la otra, es el qué hacer, qué respuesta dar. En éstas últimas aparecen la diversificación de las producciones y la apuesta a mayor profesionalización en la administración. Ante ello las preguntas que se buscan responder son, **¿Cómo se vio afectado el vínculo de representación?, ¿se evidenciaron conflictos?, ¿hay posibilidades de identificar respuestas organizativas para las nuevas circunstancias?**. Representar y sobrevivir se articulan en tanto la dirigencia encuentra su existencia asociada inevitablemente a la existencia de su base social, aunque ese vínculo en tensión, puede encontrar caminos de mutación ante el cambio de circunstancias y objetivos para la organización ante el agronegocio.

En el plano metodológico se recurre a una variedad de técnicas en función las dos caras de este análisis: la dirigencia cooperativa y los asociados. Las fuentes documentales, en particular Memorias y Balances anuales, para dar cuenta de la respuesta institucional formal de la UAA. Mientras que las entrevistas en profundidad son priorizadas a la hora de la exposición de la voz de los asociados y dirigentes.

Este trabajo forma parte del estudio de casos de la región chaqueña que se viene llevando a cabo desde el año 2010 y ha contado con el financiamiento de distintos organismos, en particular el Consejo Nacional de Investigaciones Científica y Técnicas.

## **2. Representar y sobrevivir**

Se consideran como conceptos claves para el problema planteado el territorio, la organización y la dirigencia. Funcionan de modo articulado, dado que las lógicas contradictorias que despliega la dirigencia, se conforman en el marco de lo que acontece en la organización y, a su vez, en el entramado territorial que condiciona y habilita diferentes devenires.

Se comparte la perspectiva del territorio como espacio de gobernanza, apropiado, “hecho cosa propia, en definitiva, el territorio es instituido por sujetos y grupos sociales que se afirman a través de él” (Porto-Gonçalves, 2008: 42). En consecuencia, existen múltiples territorios según las acciones para controlar el espacio, “cada institución, organización, sujeto, construye su propio territorio y el contenido de su concepto y poder político para mantenerlo” (Fernandes, 2008: 6). Se hace referencia, desde esta concepción, a territorios campesinos y del agronegocio, según las prácticas productivas y en relación al régimen de propiedad en cada caso.

Aquí se considera que las cooperativas pueden o no, según su práctica y concepción, ser medios para la construcción del agronegocio, o sea pueden territorializarse en agronegocio o en territorios solidarios, en tanto consideran a los sujetos productivos en su particularidad. Se reconocen, por lo tanto, distintos conceptos de importancia para considerar el vínculo entre territorio –social y natural- y las cooperativas agrarias.

En dichos territorio del agronegocio se reconocen, desde una perspectiva organizacional, una tipificación institucional posible denominada “Organización Institucional en Mutación” (OIM) sus rasgos (ideales) nos ayudarán a pensar lo acontecido con la dirigencia de esta cooperativa: “requiere la adopción de una mayor envergadura económica y complejidad institucional, así como expandir su radio de acción a latitudes impensadas para sus asociados, derivadas de las necesidades de escala y grado de integración de las operaciones a encarar. Implica también operar con terceros no asociados, construir

empresas de capital privado, como sociedades anónimas subordinadas para determinadas operaciones o alianzas estratégicas con empresas privadas de capital independiente” (Lattuada y Renold, 2004: 95).

El concepto de dirigente tiene una larga trayectoria en las ciencias sociales, con debates acerca de su capacidad para llevar adelante las decisiones estratégicas en la organización, en particular reflexiones que giraron en torno a las formas de empresa de capital y para aquellas de sociedades socialistas (Gallino, 2001).

En particular se reconocen características particulares de sus funciones: “el núcleo de las funciones de los dirigentes, el fundamento objetivo de su posición en la empresa y en la sociedad son las decisiones de tipo “estratégico”, que en la sociedad capitalista consisten en la selección de las metas que se aplicarán a los factores de producción, la específica combinación de estos (...)” (Gallino, 2001: 321).

Finalmente, en relación con los rasgos de la dirigencia, se recoge la clave interpretativa de Pierre Bourdieu, que piensa la representación política en tanto producto de un campo político, lógicas que son parte del papel dirigenal: “los que dominan el partido o tienen intereses ligados con su existencia y la persistencia de esta institución por las ganancias específicas que le asegura, encuentran en la libertad que el monopolio de producción e imposición de los intereses políticos instituidos les da, la posibilidad de imponer sus intereses de mandatarios como los intereses de sus representados” (Bourdieu, 2012:168). Por lo tanto, la dirigencia, no es sólo respuesta a las “bases” sino que, a su vez, implica la capacidad de agencia de los representantes, en tanto clase en sí.

### **3. Reseña de la UAA en clave representativa**

En este apartado se presenta una reseña histórica de la entidad santafesina desde los años '90 hasta la actualidad, privilegiando ejes que aporten a comprender la participación de modo situado, tales como: *devenir económico, rasgos de su base social y sus ámbitos de participación.*

Fundan la UAA en 1919, reúne a 33 productores, una de ellas mujer -hecho que resaltan en su historia institucional-, colonos italianos con fuerte gravitación católica. Nace en el marco del impulso regional al cultivo de algodón, aunque explota en primera medida otras

materias primas como maní, lino y caña de azúcar. La base social comparte ciertas características (determinadas por la forma histórica de colonización provincial) de pequeños y medianos productores agrícolas.

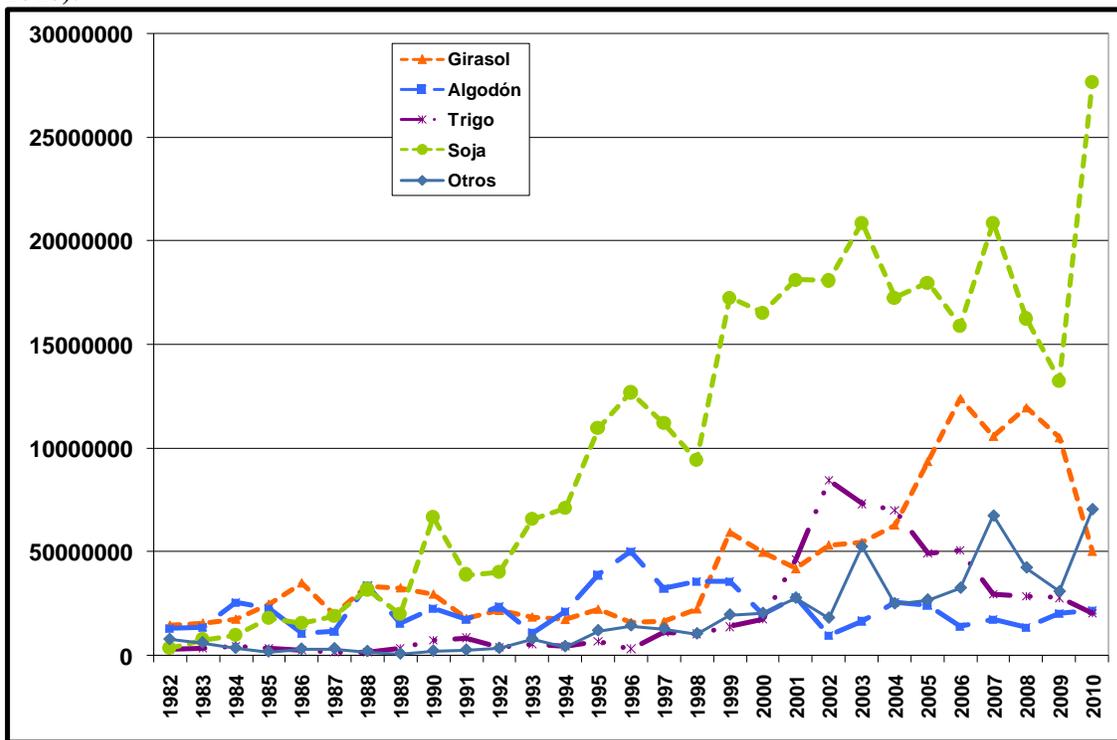
**Mapa 1. Avellaneda, Departamento General Obligado, Santa Fe.**



**Fuente:** Consultado 12 de mayo 2013. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_General\\_Obligado](http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_General_Obligado)

La entidad agrega actividades productivas que, estando en nexos con lo agrícola, lo exceden, como estaciones de servicios y supermercados. En la década de 1970 diversifica su campo de acción, con una paleta de rubros: productos agrícolas, sección de distribución (almacén, tienda y veterinaria), venta de seguros, sección industrial (desmote de algodón, molino, etc.), integración avícola (que contiene la cadena de producción desde pollo bb hasta faenado) y combustible.

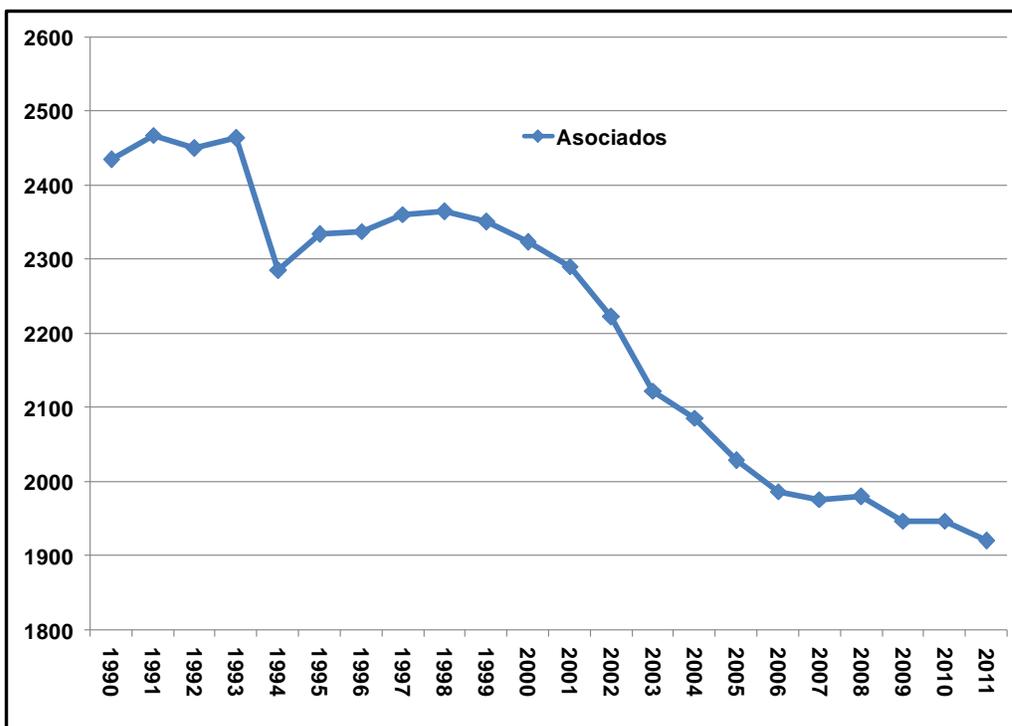
**Gráfico 1. Kilogramos de girasol, algodón, trigo, soja y otros recibidos por la UAA. (1982-2010).**



Fuente: Elaboración propia en base a Balances y Memorias de UAA (1982-2010).

La producción del textil constituye el rubro central hasta esa década cuando comienza a declinar, acompañando un proceso regional (Bruniard, 1978; Rofman, 2013; Bageneta, 2015). Hasta allí el número de asociados aumenta, llega a los 2906 en 1982, las décadas posteriores son de declino. En los '80 girasol y soja treparon en superficie, el primero alcanza en 1986 al 47% de los productos que acopia la UAA y, luego, desciende -gradualmente- en la década siguiente. Mientras que, el segundo alcanza en 1990 el 50% de ese rubro. Los dos cultivos completan el panorama de cambio: desde el algodón a un nuevo tipo de perfil agrícola y pampeano.

**Gráfico 2. Cantidad de asociados al finalizar cada ejercicio, UAA (2000-2011)**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Memorias UAA (1990- 2011)

La dirigencia, a pesar de la idea de uniformidad que implica el artículo “la”, contiene facciones que representan distintos intereses. En la UAA, fuentes y testimonios permiten reconocer que hubo un quiebre en la década de los ’70, ante el debilitamiento de un grupo significativo de asociados con lugares dirigenciales en la entidad, que participaban activamente en el Movimiento Rural católico y, en algunos casos, de las Ligas Agrarias (Ferrara, 1973).

Hacia fines de dicho milenio, la ampliación sojera en el Chaco, fue leída por la organización a través de una *segunda etapa de expansión territorial*. Una primera, es entre 1948 y 1979 con siete sucursales en la zona provincial, próxima a Avellaneda, pasos que se relacionan con el momento de fortalecimiento del cooperativismo de tipo consecuente y los vínculos de cercanía entre las colonias de la región, sumando asociados a sus filas. Mientras que, en la etapa reciente, desde fines de la década de 1990 y en la actualidad, crea siete nuevas sucursales en Santiago del Estero, Chaco y Salta -en ese orden- que se sitúan en puntos estratégicos para el acopio de soja y venta de agroquímicos; la entidad comercia la producción de grandes productores, “clientes” que no son asociados y, a su

vez, sin perseguir el objetivo -más allá de intenciones declarativas de la UAA- de sumar membresías alejadas a su zona de origen. Este proceso expansivo tiene múltiples facetas estudiadas en otros trabajos (Bageneta, 2015).

## Mapa 2. Sucursales y delegaciones operativas de la Unión Agrícola Avellaneda (2012)



**Fuente:** UAA (2013) Página Web Unión Agrícola Avellaneda. Consultado 11 de mayo 2012. Disponible en <http://www.uaa.com.ar/>

En cuanto a la estructura participativa interna, en el plano formal acató los órganos de la legislación nacional (ley 20.337 de 1973) y, a su vez, generó un modelo que intenta “capilaridad” con ámbitos regulares de deliberación y decisión de los socios en las colonias y sucursales santafesinas. En orden: la *asamblea general*, que es el órgano de reunión anual -fijado plazo por estatuto- que determina las distintas autoridades que conforman el *Consejo de Administración*, elegidos por nueve distritos electorales (coincidente con las previas colonias), en la UAA se congrega semanalmente. Esos espacios representativos interactúan con la administración a través de la gerencia, así como pueden convocar a jefes o trabajadores de las secciones ante posibles consultas. La dirigencia cooperativa emerge de estos procesos anuales de participación<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Los distintos testimonios evidencian que el número que participa efectivamente de las asambleas generales anuales alcanza a superar el centenar. En relación con esta situación los dirigentes realizan previamente a cada Asamblea recorrido por todas las sucursales (santafesinas) -en sus Comisiones Asesoras- haciendo lo que denominan “explicativa de balance”, cuyo objetivo -según los representantes- es hacer accesible el resultado a los asociados que no participan de las instancias comunes.

Los asociados forman parte por zona -9 distritos electorales- de las *Comisiones Asesoras*, que persiguen -en su forma- el operar como cadena de comunicación entre las colonias y el Consejo, por intermedio de los consejeros electos en cada zona, representación acotada por estatuto y que busca garantizar la igual presencia en el Consejo de los distintos distritos. Por lo tanto, allí la dirigencia se relaciona periódicamente con parte de su base de social.

A la par, la organización tiene un órgano que no se encuentra en la estructura del organigrama, al cual llaman “la mesa”, se reúne con fines sintetizar y de direccionar, según los propios miembros, lo que se tratará en la reunión de Consejo, allí participa el gerente, el síndico y el presidente.

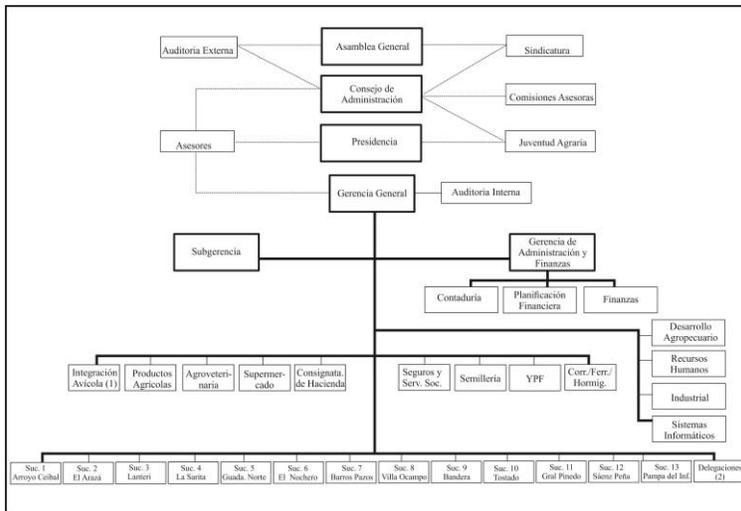
También, en el plano informal -existente en toda estructura (Mayntz, 1980)- se evidencian grupos de intercambio a nivel de dirigencial, llamado “Grupo Operativo”<sup>2</sup>, que funcionan como ámbito de importancia en la construcción de agenda. Son facciones que intentan de un modo más explícito o velado hacer generales de la cooperativa sus puntos de vista e intereses específicos. Funciona como enunciativo para los demás componentes de la organización; es un grupo que se reúne cada quince días en las instalaciones de la cooperativa e intenta influir en las temáticas, ya sea al incorporar problemáticas propias de los productores asociados o al traer nuevas cuestiones, problematizándolas de modo de fijar posiciones y generar definiciones e interpretaciones.

El territorio en mutación del cual la UAA es parte y artífice -con sus límites y capacidades de influencia- en las últimas tres décadas conjuga, la desaparición de pequeños productores asociados -en su zona de origen- y la expansión en regiones en las cuales no tiene representados. Técnicos entrevistados recientemente, dan cuenta de debates internos acerca de la necesidad de modificar las jurisdicciones de las comisiones asesoras, hacerlas más “amplias” en espacio para que tengan participantes ante la ausencia de socios.

### **Imagen 1. Organigrama UAA. 2015.**

---

<sup>2</sup> Este grupo se comienza a constituir con motivo del denominado “conflicto del campo” del año 2008.



**Fuente:** Elaboración propia en base a UAA, 2015.

Más allá de las instancias establecidas por la legislación, constituyó a lo largo de más de medio siglo, diferentes "canales" de acuerdo con la multiplicidad de asociados y necesidades; necesidades que son territoriales e históricas, en tanto dan cuenta de lo que sucede a nivel local y regional. Los "canales" centrales son: los grupos de jóvenes ('30), Grupos Técnicos de productores ('60), grupos de mujeres ('80), este último supera el carácter estrictamente "productivo" y que, en términos de representaciones simbólicas, consolidan la permanencia del vínculo asociado-cooperativa en este período (Memorias UAA).

El recorrido que se realizó en este apartado sitúa figura un modelo institucional en mutación, con una territorialidad que se vuelve -hacia el nuevo milenio- ajena a la ubicación de sus asociados, comercio con terceros y, como consecuencia, descentralización de los ámbitos de decisión. Se visualizan los distintos ámbitos de contención de la base social, así como ciertos espacios formales e informales de participación, estructuras que responden en su característica a las dinámicas del agronegocio.

#### 4. Características del vínculo de representación ante el agronegocio

En esta sección se reconocen algunos emergentes organizacionales que dan cuenta de la relación entre dirigencia y base social ante el modelo del agronegocio. La elección,

discrecional, de esas situaciones se debe a comprobar la centralidad de los mismos en la estrategia de la cooperativa. A los fines analíticos, se los presenta separados, aunque cohabitan en el trajín de la entidad.

*a. Dirigencia y el modo de pensar a los representados*

La Dirigencia conforma modos de pensar a sus representados y, por lo tanto, pensarse a sí misma. El devenir cuantitativo de su base social, las alternativas y caminos que estos deben recorrer, así como las cualidades económicas, son parte de un compendio de argumentos y tópicos.

La entidad reconoce en 1990 el cambio paradigmático que atraviesa el sector y la necesaria respuesta, “las explotaciones agropecuarias, tendrán que apelar a un esquema de transformación y abocarse al más breve plazo, a la búsqueda de alternativas de producción que les permitan neutralizar el ahogo que en determinados momentos provoca alguna situación desfavorable de índole climático o de mercado” (memoria UAA, 1990: 10). En esas mismas páginas señala algunas alternativas productivas, hortalizas, ganadería y apicultura (memoria UAA, 1990:10).

En 2005, esa idea permanece, aunque bajo nuevas formas; es decir, “se deberán emprender acciones innovadoras y será necesaria una clara visión de negocio, a fin de identificar situaciones para continuar en esta digna tarea agropecuaria” (Memoria UAA, 2005, p. 12). El peligro de “desaparecer” está latente en estas palabras y funciona como señal hacia los miembros.

El número de asociados, la cantidad, a pesar de ser evidente, constituye un punto de gravitación, “¿cuántos somos?” es una pregunta central en cualquier vínculo de representación, dado que trae implícito el reconocimiento de determinados patrones o variables para considerar el “quiénes”, así el “qué hacer” de parte de la dirigencia.

En referencia a la cantidad de Asociados y sus dimensiones, José M., miembro del Consejo de Administración y por sus funciones con constante caracterización de la base, señala que, de alrededor de 1800 asociados totales, sólo hay 700, “vivos”, “produciendo con futuro de continuidad”, “tenemos claro que tenemos 1300 que ya han dejado de ser productores o que están produciendo en sus últimos 2, 3 o 5 años”. Luego, caracteriza a

esos asociados, “si nos venimos ya a los 700, podemos decir que podemos tener unos 70 productores grandes, eso es un 10%, mediano ahí si es fuerte, el grueso 60% y después el otro 20%, 30% es pequeño. O sea que el pequeño es el que está desapareciendo” (José M., Santa Fe, junio 2016, Bageneta). Por tanto, la dirigencia considera que hay un número de asociados que es “virtual”, en tanto no tiene existencia o proyección.

#### *b. La territorialidad dislocada*

La dirigencia, en su relación con la base social, es producto y productora de la territorialidad desde la cuál surge su representación. Lo primero, en tanto son elegidos por una determinada base, afincada en territorios cristalizados en un tiempo -delimitado también-. Mientras que, lo segundo, deriva de su capacidad para -no sin tensiones- establecer nuevos y modificados límites para su propia representatividad, al sugerir o establecer criterios que la demarquen.

En relación con ello se puede señalar un doble movimiento de dislocamiento, o sea de modificación de lugar, de la territorialidad y su ejercicio de representación: uno, primero en el tiempo, como es el que acontece en su *territorio de origen*; el segundo, de las últimas dos décadas, que es consecuencia de la extensión de la UAA con mayor presencia -aún habiendo tenido vínculos regionales previos- *fuera de su territorio provincial* (Bageneta, 2015).

El primero se debe a la modificación demográfica del ámbito agrario de la región (CNA, 1969 y 2002), con la expulsión y/o desaparición de su base social en el proceso de largo aliento a partir de la revolución verde y los distintos modelos agrarios (Lattuada y Neiman, 2005). Así como se reconocía en el eje previo, la dirigencia, de diferente manera y a lo largo del tiempo, evidencia la disminución de asociados en la “zona tradicional”.

En este sentido se destaca la intención de la dirigencia, que se presenta en entrevistas recientes con miembros de la cooperativa, así como documentos, de modificar las zonas de las nueve Comisiones Asesoras, de las cuales se eligen los Consejeros. Se busca, según sus palabras, ampliar los límites de cada una de estas, de modo que, ante la falta de productores socios, no queden estructuras vacías. Esta búsqueda de transformación da cuenta de una lectura de los representantes acerca del desentono entre la formalidad y la

realidad social. Eduardo P., un trabajador con gran cantidad de años en la cooperativa y un rol de importancia en el vínculo con los dirigentes, involucrado en el intercambio acerca de esas modificaciones, demarca las transformaciones en el rol de las comisiones, “históricamente han sido la segunda línea política después del Consejo, por su representatividad y el aporte que han hecho a la cooperativa (...) que en algún momento de la historia fue un eje fundamental dentro de la organización política de la cooperativa”, “ en estos últimos años, mi apreciación personal es que han ido perdiendo algo de lo que en su momento fue” (Eduardo P., Santa Fe, junio 2017, Bageneta)..

El segundo disloque tiene lugar en el marco de la expansión del modelo del agronegocio en la región marginal del GChA que acontece hacia fines de la década de 1990 (Bageneta, 2015). Como se señaló, la UAA en la búsqueda de mayor volumen de “negocios”, se expandió con una estructura de acopio y venta de agroquímicos.

Distintas fuentes, tanto entrevistas como Memorias, evidencian dos consecuencias: la ausencia de capacidad de decisión de los “clientes” de la “nueva” zona; mientras que, por otro lado, se recogen repercusiones de los socios del territorio de origen que señalan incertidumbres y críticas sobre el accionar “alejado” de la UAA.

En torno a la primera repercusión la Unión articula un discurso en el cual, a pesar de ser mínimo el número de “clientes” que se han incorporado como asociados (no alcanzan a diez en doce años), busca que en estas provincias se asocien nuevos productores. Aunque lo hacen agregando -en sus palabras- que, primero deben “conocer” la institución y, por cierto, ser conocidos por la misma. De modo que, mediante la excepción de membresía, la dirigencia asegura un control sobre posibles injerencias ajenas al territorio conocido.

En el segundo campo de resonancias se encuentran las diferentes afirmaciones de asociados que, ante las situaciones dificultosas que les pueden acontecer en la relación con la cooperativa, evidencian críticas a la expansión, en algunas entrevistas se recoge cierta “duda” acerca de los beneficios de la estructura de la cooperativa “alejada”.

En relación con esta dimensión, Eduardo reconoce que “la cooperativa ha tenido un desarrollo muy importante”, “le cuesta un poco más tener perspectiva de toda la cooperativa, cuando la cooperativa era algo más chico, más conocido, conocía casi todos los detalles”. En referencia con esto, el entrevistado denota intentos de la dirigencia por “achicar” dicho desconocimiento, un ejemplo es la organización en la última década de

viajes en micros con asociados hasta las sucursales más distantes, “entonces cuando una x sucursal reclama por no tener cierta comodidad y van a alguna sucursal del Chaco y ven con la precariedad con que tienen que trabajar y el volumen que tienen, entonces se dan cuenta” (Eduardo P., Santa Fe, junio 2017, Bageneta).

Evaristo es un pequeño productor agrícola de una de las colonias de la zona de Avellaneda, con secundario incompleto y de aproximadamente cuarenta años. Se considera a sí mismo como uno “de los más pequeños que estamos quedando en lo que sería la cooperativa”. Reconoce la presencia de aquellos “otros” espacios en los cuáles la UAA se expande: “a veces la cooperativa se extendió tanto y se agrandó tanto, la última vez tuvimos parado, no podíamos cargar soja acá, porque no había camiones, se llenó lo que teníamos acá. Entonces le decía, tanto que se expandió, tanto que se fue tan lejos, les digo, es como que hoy nosotros sentimos que no estamos bien atendidos”, y prosigue, “¿cuál es el sentido de ser tan grande?, está bien –le digo yo [en referencia a Consejero de Comisión]- si hay chances de crecer, irte en otras provincias, ahora yo quiero el beneficio –le digo-, sino ¿cuál es? (...). ¿Dónde están los beneficios de hacernos tan grandes?, y es como que hoy sentimos que nos descuidan -le digo-” (Evaristo, Santa Fe, junio 2016, Bageneta).

Cabe señalar que ambos quiebres se solapan, en la disminución de asociados en el norte santafesino hay un número de productores que en su trayectoria tienen el elemento de búsqueda de mayor superficie yendo a arrenda a Santiago del Estero y a Chaco.

### *c. Gerencia dirigencial*

Al igual que ha sido señalado por múltiples autores para el caso argentino, se evidencia en las fuentes la centralidad de la gerencia en roles que superan las funciones de ejecución y que se tornan de importancia más allá de la formalidad, en la cuál las decisiones recaerían únicamente en los representantes. Esta característica se acentúa hacia la década de 1990, aunque corresponde con los reacomodamientos dirigenciales, previamente señalados. Se señalan aquí algunos elementos.

Guido es un pequeño productor de alrededor de 40 años, con estudios terciarios completos y cuya familia ha sido participe en la democracia interna de la Unión. Él durante la

primera década del nuevo milenio ocupó un rol de importancia en el control de la vida del Consejo de Administración. En relación con el personal de administración y la gerencia - en particular-, señalaba la evaluación de que “entendió muy bien qué es lo que pretende el Consejo, qué es lo que quiere el asociado, entonces yo, yo lo digo, y se lo digo ah... [prolonga y demora la definición] viva voz a la gente: podemos desaparecer como Consejo de Administración y en los primeros 8, 10 años no se va ni notar. Porque ya hay un lineamiento muy fuerte, muy claro, porque no tiene que andar marcando grandes cosas. Pero, no sé, no me animo a garantizar que eso perdure más 5 o 10 años porque es propio y es entendible, y no es de mala gente, por el afán de querer hacer un poco más de negocio nos olvidemos esto de la convivencia del asociado dueño de la cooperativa con la cooperativa” (Guido, Santa Fe, junio 2016, Bageneta).

*La gravitación en la elección de las autoridades.* Un ejemplo es la elección de la máxima autoridad, quien cuenta de que no cuenta con experiencia de participación. Efectivamente, en la selección de parte de la gestión administrativa se puede observar capacidad para su direccionamiento. En sus palabras, este dirigente, relataba la tensión entre el deber ser y lo que acontecía “sabía que tenía un apoyo total, de la administración que le gustaba que yo sea, por mi forma de ser, por... pero bueno los votos están allá dentro [en referencia a Asamblea], no están afuera en la administración” “si a la administración si les gustaba que yo sea, no sé si el 100 %. Te daban fuerza, yo siempre una persona de perfil bajo” (Santa Fe, junio 2011, Bageneta).

*Centralidad de mecanismos técnicos/administrativos para llevar adelante decisiones.* Un criterio central en la última década es la fijación de parámetros financieros para determinar el monto que se le cubre al productor, del total que este solicita. Algunas de las variables que –según distintas fuentes e informantes claves- se consideran al momento de establecer el otorgamiento de financiación son aquellas relativas a la fidelidad del socio y sus respuestas a lo largo del tiempo. Este parámetro según miembros del Consejo fue elaborado conjuntamente entre la gerencia y consejeros.

Jorge es un asociado de alrededor de cincuenta años, con estudios primarios completos, un productor agrícola mediano que arrienda aproximadamente el 40% de las tierras que

explota. No es representante en órganos de gobierno, aunque si participa en reuniones zonales. Demuestra una recurrencia en la necesidad de financiarse con la UAA y medita sobre el cambio que vive con el nuevo criterio financiero: “antes vos te ibas y hablabas y ahora que son, manejan ahí cuatro el directorio, no del directorio, los de finanza. Pusieron un parámetro que no lo entiendo (...). Porque el parámetro, a mí me jugó mal (...). ¡Yo alquilé más de cien hectáreas de tierras, ahora últimamente...más! Y claro el parámetro cuando yo voy a pedir financiados insumos me queda bajo porque van a decir - «si el año pasado sembró cien de girasol, ocupó más o menos tanto, ahora ¿cómo va a pedir para doscientas?», ¿me entendés? Porque no queda cargado que vos te ampliaste por eso pedís más” (Jorge, Santa Fe, junio 2016, Bageneta).

En relación a los instrumentos financieros que ocasionalmente la UAA brinda ante las sequías, Evaristo recibe un crédito -en un momento de catástrofe pasado- ante dificultades para sostenerse en la producción. Narra que el responsable de su sucursal se le niega un monto mínimo, un "plus" de financiación sobre lo ya requerido, “cuestioné una vez a los que estaban en la comisión acá [Comisión Asesora], me había gastado el crédito para sembrar y me faltaba algo de fertilizante, y lo que yo le cuestionaba esa vez es, ¿cómo un tipo me va a decir - «no te doy más»? - «Porque no pasó nunca por un Consejo» le dije”. Evaristo cuenta que ante esa situación tiene que recurrir a financiación de una empresa de la zona y luego considera los motivos de esa negativa de la UAA, “para mí es la decisión de un tipo que se le ocurrió decirte - «no, no le des más», porque él mira los números ahí y dice - «a bueno... él ya se gastó el crédito»”. Por lo tanto, hay dos asuntos interrelacionados, por un lado, la acción individual de un empleado de la cooperativa y, por otro, la racionalidad de los números –criterio de la organización-.

Los testimonios de Evaristo y Jorge coinciden en señalar rasgos gerenciales en el abordaje de parte de la UAA de la relación con sus pedidos financieros. En el contexto del agronegocio, la institución asume características en su sección contable que implica tensiones con la "incondicionalidad" que pide el asociado. En este sentido, las situaciones de mayor debilidad económica del productor agudizan los reclamos a la organización.

A diferencia de esas narrativas contrarias al tipo de criterios financieros, Alberto<sup>3</sup> un productor mediano de la cooperativa sostiene que es beneficioso para los socios: “en su momento tuvieron que, yo no estoy en directorio, nunca estuve, pero tuvieron que tomar la decisión de evaluar más a quién se le podía financiar y a quien no. Porque, vamos a ser sinceros, hay gente que por ahí porque te financian, vos te seguís metiendo, ¿viste? Y terminás perdiendo más”.

#### *d. Los técnicos en tanto mediación*

La Oficina de Desarrollo Agropecuario desde la década 1960 cubre bajo distintas denominaciones tareas de asesoramiento en tecnología agropecuaria y es, además, uno de los canales centrales de ida y vuelta de la UAA con los asociados. En la Memoria del año 1990 se sostiene que esta oficina despliega “actividades tendientes a la promoción de conocimientos técnicos, culturales y de formación general de los asociados y sus familias” (memoria UAA, 1990:22). La dirigencia establece un vínculo mediado, progresivamente, con su base social a través de estos.

En gran medida el área institucional se encuentra, sin mediaciones, con los productores y sus problemáticas. Es el agrónomo, en muchas ocasiones, el primero en llegar a los asociados y sus necesidades; es también quien tiene seguimiento de lo que sucede en cada momento, sus evoluciones. Esta relación toma un cariz particular a partir de los años '90, ante el proceso de creciente tecnificación -tecnologías de procesos- y la -paulatina- dependencia de factores desarrollados fuera de la explotación. El rasgo de externalidad del agronegocio se presenta ante la mediación con conocimientos del proceso productivo. Esto da al técnico una centralidad ante un agro reconvertido en negocio, mercantilizado (Gras y Hernández, 2009; Blanco, 2005). El rol particular de los ingenieros agrónomos en las cooperativas agrarias es motivo de análisis que consideran que, en la región pampeana, su rol pierde centralidad, aunque también señalan que se priorizan las funciones mercantiles (Grosso y Albaladejo, 2009; Carricart et al., 2013).

---

<sup>3</sup> Productor mediano de aproximadamente cincuenta años, con secundario incompleto y propiedad compartida con sus hermanos, pasa de la sola presencia de agricultura (soja y girasol) a incluir dentro de su esquema de producción galpones para la producción de pollos (encima de los 40.000), y escasa producción ganadera. No cuenta con participación en el gobierno de la entidad.

La institución articula por un lado el “aconsejar” prácticas productivas “correctas”, según los criterios dominantes y –a su vez- busca proponer alternativas, entre las que se pueden señalar la avicultura -primero- y la ganadería -después-, para aquellos casos en los cuales no hay “viabilidad”, dadas sus pequeñas dimensiones. En gran medida, las entrevistas revelan que la contra-cara de las propuestas de cambio de la cooperativa por medio de sus técnicos, son los señalamientos de las "desviaciones", o sea, aquellos productores que no siguen las prescripciones.

Reinaldo<sup>4</sup>, otro productor asociado recuerda el contexto de cambio y su situación: “acá el cambio brutal fue la siembra directa, te estoy hablando al aparecer la soja RR en los años 96, 98, al volcarse a la siembra directa fue abrirse otra vez”. Luego destaca cuál es la intervención de los técnicos, “por empezar, cambiar la mentalidad a nosotros porque era agarrar el cincel, era agarrar el disco a rastra y bueno...ellos –los ingenieros- se pusieron y bueno - «miren esto», llevarte a lotes demostrativos, cómo se hacen las cosas, qué beneficios tenés”. El asociado da cuenta, por lo tanto, de la tarea de mediación de la cooperativa – a través de sus técnicos- con los cambios del agronegocio. Por otra parte, Reinaldo reconoce los casos de los asociados que no se “abren” a las palabras del personal.

## **5. Reflexiones e interrogantes**

En relación con los interrogantes que se plantea este trabajo acerca de la relación entre dirigencia y base social ante el agronegocio, se reconocen distintas características de dicho vínculo, evidencias de la profundización de modelos con primacía y radicalidad del capital.

Las transformaciones tienen como base estructural, para su emergencia, lo acontecido con los productores, tanto la desaparición e inactividad, así como la modificación en las dimensiones de sus explotaciones.

---

<sup>4</sup> Asociado de alrededor de cuarenta años y estudios secundarios completos. Tiene posesión sobre la explotación de dimensiones pequeña y depende de ingresos extra-prediales de otros miembros de la familia. Además, participa en una Comisión Asesora de la UAA para su zona.

El modelo organizacional en mutación se presenta en el caso de la UAA de modo patente, algunos de los elementos son la ampliación territorial, la incorporación de “no asociados” / “clientes” a sus operaciones y la importante gravitación de la gerencia en las decisiones.

La territorialidad en sus modificaciones, de las cuáles es parte la cooperativa, es interpretada con determinadas estrategias por parte de la dirigencia en su relación con la base social. En los territorios en que se da una expansión reciente, los “clientes” son el sujeto con el cuál se relaciona la UAA, mientras que en las colonias de origen la dirigencia se permite pensar modificaciones para ampliar las zonas distritales ante la disminución de los asociados.

La importancia de funcionarios, tanto administrativos como técnicos, de la entidad en la toma de decisiones da cuenta de, por un lado, el inevitable proceso de complejización organizacional del cual la cooperativa no podría haber escapado<sup>5</sup> y, por otro lado, de la descentración de la dirigencia en su rol.

En tanto clase en sí, las decisiones que toma ciertamente expresan en gran medida más sus intereses que los de sus representados, hay, por tanto, un grado de disociación propia del desenvolvimiento socio-económico descrito.

El análisis histórico de la evolución de las asociaciones agrarias argentinas y, en particular, las cooperativas de primer grado señalan la primacía de los fines económicos en su accionar, en desdén de roles gremiales (Lattuada, 2006). Sin embargo, el trajín por los casos concretos da cuenta de la complejidad de cada entidad. Así es cómo, a pesar de estar la UAA enrolada dentro de asociaciones de grado mayor -que se “encargan” de lo político-, conforma dispositivos en los que elaboran y discuten posiciones que exceden lo económico.

Algunos interrogantes o puntos para avanzar son aquellos referidos a las redes de afinidad que se tienden con otros grupos y facciones. Profundizar sobre las relaciones de poder entre la gerencia y la dirigencia, así como las lógicas de conformación de estos grupos.

## **Bibliografía y fuentes**

---

<sup>5</sup> Basta citar el ejemplo de que en los inicios de la Unión el gerente se desenvolvía, además, en funciones de atención del establecimiento de provisión de mercaderías.

Albaladejo, Christophe y Grosso, Susana (2009). "Los ingenieros agrónomos y la "nueva agricultura": des/reterritorialización de la profesión". En: Gras, Carla y Hernández, Valeria (compiladoras). La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios. Buenos Aires: Editorial Biblos.

Bageneta, José (2015). Del algodón a la soja. Territorio, actores y cooperativas en el Gran Chaco Argentino (1960-2010). Buenos Aires: Intercoop.

Barsky, Osvaldo y Gelman, Jorge (2001). Historia del agro argentino. Desde la conquista hasta fines del siglo XX. Buenos Aires: Mondadori.

Basañes, Carlos (2011). Sistemas de capitalización en las cooperativas agropecuarias: un análisis de casos. Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, N° 74.

Blanco, Mónica (2005). Argentina: la incorporación de la agricultura conservacionista en la región pampeana. En: Debate agrario, N° 38, pp. 141-157.

Bourdieu, Pierre (2012) O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand.

Bruniard, Enrique (1978). "El Gran Chaco Argentino. Ensayo de interpretación geográfica". En: Revista Geográfica, N°4.

Carricart, Pedro, Kebat, Claudia, Montoya, Natalia, Ramírez, Joaquín y Albaladejo, Christophe (2010). ¿Están en jaque las competencias de los Ingenieros agrónomos de las cooperativas pampeanas?. Ponencia en XV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VII del Mercosur, Potrero de los Funes, Argentina.

Carricart, Pedro (2012). Cooperativas Rurales y Territorios en la Región Pampeana Argentina. Transformaciones sociales, económicas y organizacionales. Buenos Aires: Editorial La Colmena.

Fernandes, Bernardo (2008). Sobre a tipologia de territórios. En: Saquet, M. A.; Savério y Sposito E. (Org.) Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos. São Paulo: UNESP, 2008, 368 p.

Gallino, Luciano (2001). Diccionario de Sociología. México: Editorial Siglo XXI.

Gras, Carla y Hernández, Valeria (coord.) (2013). El agro como negocio. Producción, sociedad y territorios en la globalización. Buenos Aires: Biblos.

Giarraca, Noemí (1994). Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de casos. Buenos Aires: CEAL, 1994.

Lattuada, Mario y Renold, Juan Mauricio (2004). El cooperativismo agrario ante la globalización, Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.

Lattuada, Mario y Guillermo, Neiman (2005). El campo argentino, crecimiento con exclusión. Buenos Aires: Editorial Capital Intelectual.

Lattuada, Mario (2006). Acción Colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a los fines del siglo XX. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes.

Obschatko, Edith, Basañes, Carlos y D. Martini, Guillermo (2011). Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas. Argentina: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación/ IICA.

Porto-Gonçalves, Carlos Walter (2008). De saberes e de territórios: diversidade e emancipação a partir da experiência latino-americana. In: CECEÑA, A. E. (Coord.). De los saberes de la emancipación y de la dominación. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2008. Disponible en:

<<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/grupos/cecen/04porto.pdf>>. Acceso en: 3 jul, 2013.

Sili, Marcelo, Sanguinetti, Juan y Meiller, Andrés (2013). El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural: la experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Provincia de Santa Fe. Buenos Aires: editorial CICCUS.