



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
SECRETARÍA DE POSGRADO
DOCTORADO EN HISTORIA

Perfiles cooperativos en tensión. Transformaciones organizativas e institucionales de los vínculos asociativos: la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (1990-2010)



Lic. Rocío Soledad Poggetti
DOCTORANDA

Dra. Gabriela Olivera
DIRECTORA

Dr. Gabriel Fernando Carini
CO-DIRECTOR

Córdoba – mayo de 2022



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
SECRETARÍA DE POSGRADO
DOCTORADO EN HISTORIA

Perfiles cooperativos en tensión. Transformaciones
organizativas e institucionales de los vínculos
asociativos: la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz
Ltda. (1990-2010)

Lic. Rocío Soledad Poggetti
DOCTORANDA

Dra. Gabriela Olivera
DIRECTORA

Dr. Gabriel Fernando Carini
CO-DIRECTOR

Córdoba – mayo de 2022

Esta tesis se la dedico

A mi papá, quien con su profunda y sincera
confianza en mis capacidades,
supo -y sabrá- acompañarme en este apasionante camino

A Ivonne, porque sin su amor infinito,
nada tiene sentido

AGRADECIMIENTOS

Tal como ya he expresado en otras oportunidades, agradecer no remite de manera exclusiva a lo que la etimología de la palabra alude. Supone, por el contrario, un acto de reconocimiento en el que visibilizamos y valoramos los aportes que nos realizaron distintas personas e instituciones en nuestro proceso de construcción del conocimiento que, por ello, siempre es colectivo.

La tesis que expongo en estas páginas es el resultado de un proceso de investigación sostenido por el apoyo económico e institucional que me ha proporcionado la beca de posgrado del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) a partir de 2018. Estos recursos me han permitido afrontar de manera exclusiva el proceso de recolección, análisis de datos y escritura así como la participación en diferentes ámbitos de discusión. La inversión en ciencia y técnica forma parte de una política que procura la democratización del conocimiento y, en consecuencia, el crecimiento personal y profesional de cada uno en tanto individuo y parte constitutiva de la sociedad.

Durante estos años he participado en diferentes proyectos de investigación de la Universidad Nacional de Córdoba. Los proyectos radicados en el Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades (CIFYH) han sido el sostén académico inicial desde el cual me inicié en la investigación. Las reuniones de discusión de los avances de mi tesis, la organización de jornadas académicas y las diferentes producciones que hemos desarrollado en conjunto me permitieron reconocer diferentes dimensiones de esta apasionante profesión. Por ello, estaré siempre agradecida con Gabriel Fernando Carini, Pablo Iparraguirre, María Inés Delavalle, Enrique Torres Castaños y Emanuel Barrera Calderón. En especial con Gabriela, directora de mi tesis doctoral. Con paciencia y cariño me ha sabido enseñar los menesteres metodológicos que implica la

investigación de las cooperativas agropecuarias y me supo acompañar y contener en aquellos momentos en los que me parecía haber llegado a un camino sin salida.

También de la Universidad Nacional de Río Cuarto, por la cual siento un afecto entrañable. Allí también he participado de diferentes instancias de formación académica. Inspirados y acompañados por María Rosa Carbonari y Gabriel, cada uno de esos proyectos fue –y continúa siendo- un desafío que me invita a explorar nuevas dimensiones de mis intereses de investigación. En este proceso, hemos formado un sólido equipo de trabajo. Gracias a todos y cada uno de ellos. El recorrido por estos espacios me ha permitido conocer profesionales excelentes pero, sobre todo, amigos incondicionales.

Quiero dedicar un agradecimiento especial a Gabriel. Él supo motivarme para iniciar mis actividades de investigación, me acompañó de manera desinteresada en todo el recorrido y continúa haciéndolo en la actualidad. Gabriel me demuestra cotidianamente una honestidad académica y una capacidad profesional que me genera un profundo respeto y admiración, que me incentivan a crecer. Hemos formado un equipo de trabajo dinámico porque sabemos que el otro siempre será un respaldo. Por todo lo que recorrimos y por un camino que, al mismo tiempo, recién empieza, muchas gracias.

En estos años he recorrido distintos espacios de sociabilidad, en el país y el extranjero. Los congresos y las jornadas académicas me permitieron compartir con colegas los avances de mi investigación y enriquecerme con sus comentarios y aportes. Con algunos de ellos fui forjando una relación de amistad en la que se mixturán, como no podría ser de otra manera, los vínculos profesionales y afectivos. Juan Pablo Martí, Juan Manuel Cerdá, Graciela Mateo y Leandro Moglia son amigos que atesoraré siempre.

A mis amigas, en especial a Melania Daniele, con quien compartimos más de una charla acerca de los sinsabores de la investigación. Compartir con ella la pasión por investigar es un aliento en medio de un contexto que, en muchas ocasiones, no incentiva estos procesos de profesionalización.

A mi familia, que sabe tolerar mis ausencias. Sobre todo, mi mamá y mi hermana Daniela, incondicionales compañeras que me acompañaron no sólo ocupándose del cuidado de Ivonne sino, sobre todo, confiando en mí, valorando mi trabajo y comprendiendo que mi trabajo es mucho más que eso.

El agradecimiento más profundo es para Ivonne Quintana Poggetti, porque compartir la vida con ella hace que todo tenga sentido. Su mirada expectante y su

vertiginoso aprendizaje me motivan a crecer, como profesional y como persona. Mi mayor deseo es que este camino que la estoy acompañando a recorrer le permitan ser una mujer plena, libre y soberana de sí misma.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Definición del problema de investigación	1
2. Objetivo, enfoque conceptual e hipótesis de trabajo	12
3. Perspectiva de abordaje metodológico	22
4. Estructura de la tesis	30

CAPÍTULO I

Entre regímenes de acumulación, vertientes cooperativas y estructuras organizativas e institucionales	35
--	----

1. A modo de introducción	35
2. Incidencia de la política, la ideología y la economía en las estrategias de reproducción y acumulación	37
3. La vertiente cooperativa: horizonte de sentidos en torno al ser y al deber ser cooperativo	43
4. Acerca de la estructura organizativa institucional y la circulación del capital social en las cooperativas agropecuarias pampeanas	52
4.1 El capital social en los estudios cooperativos: predominio de las perspectivas neoinstitucionalistas acerca de los vínculos asociativos	54
4.2 Cooperativismo agropecuario: sobreañadido de capital social y político en la lucha por la apropiación del capital económico	58
a. Estructura organizativa e institucional: operacionalización de la cooperativa entendida como campo de posiciones desiguales	65
5. A modo de síntesis	67

CAPÍTULO II

Institucionalidad y política pública cooperativa durante el RSA neoliberal (finales del siglo XX y principios del XXI) 70

1. **A modo de introducción** 70
2. **Política cooperativa durante el RSA agroexportador y el RSA sustitutivo: un recorrido histórico por la institucionalidad pública cooperativa**..... 72
3. **Reestructuración de la institucionalidad cooperativa en el RSA neoliberal: el INAC-INACyM-INAES y la legitimación de las prácticas cooperativas empresariales** 78
 - 3.1. El RSA neoliberal: la inversión financiera y la exportación de *commodities* agropecuarias como ejes de la reproducción económica 78
 - 3.2. La política agraria durante el RSA neoliberal y la expansión del agronegocio 83
 - 3.3. Entre el INAC, el INACyM y el INAES: la política para el cooperativismo agropecuario en el marco de la expansión del agronegocio 89
 - 3.3.1. El INAC y INACyM: normativa y reconversión de las cooperativas al agronegocio 91
 - 3.3.2. El INAES: centralización administrativa y consolidación de la normativa para operar en el agronegocio 95
4. **A modo de síntesis** 101

CAPÍTULO III

Caracterización de la dinámica socio-productiva de la región sureste de Córdoba entre finales del siglo XX y principios del XXI 105

1. A modo de introducción	106
2. Caracterización e historización de la estructura social agraria antes de la emergencia del agronegocio	110
2.1. Las condiciones ambientales del sureste de la provincia de Córdoba y su potencialidad agrícola	111
2.2. Sistemas productivos predominantes	116
2.3. Trayectoria productiva de la región sur este de la provincia de Córdoba en clave histórica desde finales del siglo XIX hasta la década de 1980.....	120
2.3.1. De la marginalidad en la colonia a la centralidad durante la conformación del capitalismo agrario	120
2.3.2. Rearticulación en el sistema productivo agrícola del sureste cordobés hacia mediados del siglo XX	124
3. Cambios y continuidades en el sistema agrícola del sureste cordobés en el marco de la difusión y la consolidación del agronegocio	130
3.1. En la punta del iceberg: la soja como ícono del agronegocio en el sureste cordobés	131
3.2. Innovaciones técnicas-productivas, redimensionamiento de la escala y difusión de los modelos organizativos en red.....	135
3.2.1. Difusión del paquete tecnológico cerrado: SD, semilla transgénica y agroquímicos	136
3.2.2. La escala en el ojo de la tormenta: concentración productiva y reconfiguraciones en el régimen de tenencia.....	138
4. A modo de síntesis	151

CAPÍTULO IV

Estrategias de gobierno, asociativas y socioproductivas de la CAMM durante la EOI clientelar (1953-1967) y la agroindustrial (1967-1992)	154
---	-----

1. A modo de introducción	154
2. De casa de ramos generales a cooperativa: la reconversión institucional como estrategia de reposicionamiento (1953-1967)	157
3. De EOI clientelar a agroempresarial: cambios y continuidades en el perfil institucional de la CAMM	166
4. A modo de síntesis	179

CAPÍTULO V

Hacia la EOI agroempresarial: reconversión de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. en el marco del agronegocio	182
--	-----

1. A modo de introducción	183
2. Los detonantes de la cesación de pagos y la implosión de la EOI agroindustrial	185
3. “Programa de reconversión y ajuste”: transición de una cooperativa “mal administrada” a una “empresa de servicios” (1992-1995)	195
3.1. El “programa de reestructuración y ajuste”: representaciones y estrategias en torno a una cooperativa empresarial de servicios	196
3.2. Las estrategias asociativas y los procesos de racionalización del vínculo con los asociados	201
3.3. Hacia una “cooperativa de servicios”	213

3.4. El “programa de reestructuración y ajuste” y la transformación de la base social de la cooperativa	217
4. Racionalización, flexibilidad y competitividad: pilares empresariales de una cooperativa <i>aggiornada</i> al agronegocio.....	220
4.1. Consolidación de la profesionalización y la concentración en la estructura de poder	228
4.2. Criterios mercantiles para administrar el vínculo con los asociados.....	233
4.3. Reorganización de las secciones en el marco de una “cooperativa de servicios”	237
4.4. La quiebra de FACA, el <i>impasse</i> en la integración horizontal y la asociación a ACA	246
5. A modo de síntesis	249
 CONSIDERACIONES FINALES	 251
1. Entre la estructura clientelar (1953-1967) y la agroindustrial (1967-1992): las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.....	253
2. La estructura agroempresarial (1992-2008): desarticulación de las estrategias de reproducción empresarial de una cooperativa devenida en “tradicional” en pos de la construcción de una “moderna” empresa de servicios	259
 FUENTES	 367
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 277
 ANEXOS CAPITULARES	 296

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS, MAPAS E IMÁGENES

Mapas

Mapa n° I: Región sureste de Córdoba	108
Mapa n° II: Regiones naturales de la provincia de Córdoba	112
Mapa n° III: Clasificación de los suelos según su aptitud agrícola	115
Mapa n° IV: Zonas agroeconómicas homogéneas de la región pampeana	117
Mapa n° IV: Zonas agroeconómicas homogéneas de la provincia de Córdoba	119
Mapa n° V: Distribución de los <i>feed lots</i> en la provincia de Córdoba (2000-2015)	135

Gráficos

Gráfico n° I: Evolución de los cultivos en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1988-2002)	133
--	-----

Esquemas

Esquema n° I: Círculos concéntricos organizadores de la distribución de capital social	64
Esquema n° II: Operacionalización de la categoría EOI	66
Esquema n° III: Marco organizativo estatutario de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.	161
Esquema n° IV: Modelo organizativo de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. durante la EOI clientelar y la agroindustrial	168-169
Esquema n° V: Organización de las secciones durante la EOI clientelar y la agroindustrial	174
Esquema n° VI: Redes de intercambio de capitales en el marco de la reconversión institucional (1992-1995)	209

Esquema n° VII: Modelo organizativo de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. durante la EOI agroempresarial	231-232
Esquema n° VIII: Organización de las secciones durante la EOI agroempresarial (1992-2008)	242

Tablas

Tabla n° I: Capacidad de uso de los suelos en los departamentos Unión y Marcos Juárez ..	113
Tabla n° II: Evolución del ganado vacuno y porcino en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1937-1960)	125
Tabla n° III: Unidades productivas según escala de extensión en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1937-1960).....	128
Tabla n° IV: Evolución de los cultivos en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1988-2002)	132
Tabla n° V: Evolución del ganado en miles de cabezas en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1988-2002).....	134
Tabla n° VI: Unidades productivas por escala según número y superficie en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1988-2002)	140
Tabla n° VII: Unidades productivas en miles y superficie en hectáreas por régimen de tenencia pura en los departamentos Unión y Marcos Juárez (CNA 1988 y 2002)	142
Tabla n° VIII: Unidades productivas en miles y superficie en hectáreas por régimen de tenencia mixto en los departamentos Unión y Marcos Juárez (CNA 1988 y 2002)	143
Tabla n° IX: Cantidad de EAPs en miles y superficie en hectáreas por tipo jurídico de productor por departamento (CNA 1988-2002)	144
Tabla n° X: Trabajadores permanentes en la provincia de Córdoba (1988-2002)	147
Tabla n° XI: Trabajadores permanentes por escala de extensión en la provincia de Córdoba (2002)	148
Tabla n° XII: Contratación de trabajadores permanentes de manera directa en los departamentos Unión y Marcos Juárez por número de EAPs y de personas (2002) ...	149
Tabla n° XIII: Trayectorias productivas de reconversión exitosa al agronegocio	190-191

Tabla n° XIV: Operaciones de compensación de saldos a partir de las licitaciones públicas o concursos de precios	203-204-205
Tabla n° XV: Productores que transitaron la reestructuración organizativa-institucional de la CAMML	219-220

Cuadros

Cuadro n° I: Lista de Consejos de Administración y gerencia de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. desde 1953 a 1957	163
Cuadro n° II: Consejo de administración del ejercicio n° 37 (1989-1990).....	171
Cuadro n° III: Resultados seccionales de las unidades de negocios de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. entre 1981 y 1990	175
Cuadro n° IV: Evolución del activo y el pasivo corriente de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. ente 1982 y 1992	178
Cuadro n° V: Evolución del acopio de la CAMM (1986-2008).....	186
Cuadro n° VI: Recambios en la composición del consejo de administración durante el proceso de reestructuración	194
Cuadro n° VII: Variaciones en los componentes y las estrategias de la EOI clientelar, agroindustrial y agroempresarial	222-227
Cuadro n° VIII: Resultados seccionales durante la EOI agroempresarial (1992-2008)	244

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria)

AAPRESID (Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa)

ABA (Asociación de Bancos Argentinos)

ABRAA (Asociación de Bancos de la República Argentina)

ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas)

ACSOJA (Asociación de la Cadena de la Soja Argentina)

ADEBA (Asociación de Bancos Argentinos)

AEA (Asociación Empresaria Argentina)

AFA (Agricultores Federados Argentinos)

AFIP (Administración Fiscal de Ingresos Público)

AFJP (Administradoras de Fondos de Jubilados y Pensionados)

APEGE (Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Agropecuarias)

ASAGIR (Asociación Argentina del Girasol)

BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

BNA (Banco de la Nación Argentina)

BCRA (Banco Central de la República Argentina)

CAMM (Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.)

CAN (Consejo Agrario Nacional)

CAR (Consejos Asesores Regionales)

CEO (*Chief Executive Officer*)

CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas)

CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria)

COOPERA (Confederación Cooperativa de la República Argentina)

CRA (Confederaciones Rurales Argentinas)

CUIT (Claves Únicas de Identificación Tributaria)

DNC (Dirección Nacional de Cooperativas)

EOI (estructura organizativa e institucional)

FAA (Federación Agraria Argentina)

FACA (Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias)

FAO (*Food and Agricultural Organization*)

FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola)

FCE (Foro de Convergencia Empresarial)

FOB (*Free on Board*)

FON.DE.AR (Fondo Integral para el Desarrollo Regional)

FMI (Fondo Monetario Internacional)

GP (Grupo Productivo)

IAPI (Instituto Argentino de Promoción del Intercambio)

INAC (Instituto Nacional de Acción Cooperativa)

INACyM (Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual)

INAM (Instituto Nacional de Acción Mutual)

INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social)

INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos)

INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria)

IVA (Impuesto al Valor Agregado)

MAGyP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca)

MAIZAR (Asociación Maíz y Sorgo Argentino)

MDS (Ministerio de Desarrollo Social)

MEyP (Ministerio de Economía y Producción)

OIC (Organizaciones Institucionales Consecuentes)

OICDE (Organizaciones Institucionales de Competencia Económica Dinámica)

ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario)

OM (Organizaciones en Mutación)

OM (Organizaciones Institucionales Mutualistas)

OIP (Organizaciones Institucionales Paradojales)

PAPyMP (Programa de Apoyo a Pequeños y Medianos Productores)

PBI (Producto Bruto Interno)

PEA (Plan Estratégico Agroalimentario)

PROCAR (Programa de Promoción de Carnes Argentinas)

PRODEAR (Programa de Desarrollo de Áreas Rurales)

PRODERNEA (Programa de Desarrollo Rural del Noreste Argentino)

PROHUERTA (Programa de Autoproducción de Alimentos)

PROMEX (Programa de Exportación de Productos no Tradicionales)

PROMSA (Programa de Modernización de Servicios Agropecuarios)

PROSAP (Programa de Servicios Agropecuarios Provinciales)

PROSUB (Programa de Asistencia Subsidiada para Productores Ganaderos Ovinos de la Patagonia)

PSA (Programa Social Agrario)

RENAF (Registro Nacional de la Agricultura Familiar)

RPG (Régimen Político de Gobierno)

ROE (Registro de Operaciones de Exportaciones)

RSA (Régimen Social de Acumulación)

SAC (Secretaría de Acción Mutua)

SAGyP (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca)

SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Animal)

SNC (Servicio Nacional de Cooperativas)

SRA (Sociedad Rural Argentina)

SsAG (Subsecretaría de Agricultura Familiar)

TI.CO.CA. (Títulos Cooperativos de Capitalización)

UCAR (Unidad Cambio Rural)

UIA (Unión Industrial Argentina)

INTRODUCCIÓN

Definición del problema de investigación

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI el cooperativismo agropecuario fue sujeto y objeto de un debate público y académico que se concentraba en la inconsistencia entre una aparente naturaleza de estas asociaciones y las características que habían adquirido en el marco de la expansión del agronegocio. La década de 1990 significó para las cooperativas agropecuarias la quiebra de, al menos, el 50% de entidades, la disminución de su participación en el acopio y la exportación y en la faena de ganado. Las que sobrevivieron a ese contexto desarrollaron procesos de reconversión exitosos a las nuevas lógicas productivas y asociativas que se difundieron en el agro vinculados a la expansión territorial, la inserción en la cadena agroindustrial, la capitalización y la introducción de un conjunto de criterios para administrar el vínculo con los asociados que tendían a ponderar su solvencia como productor antes que su trayectoria como socio de la cooperativa. Este conjunto de estrategias, en particular las que tenían que ver con el vínculo entre la cooperativa y los asociados, eran el nudo del entramado argumental que se esgrimía para cuestionar el distanciamiento de las cooperativas de aquellos principios democráticos y solidarios que formaban parte de su identidad y que habían orientado su devenir durante el siglo XX.

Los estudios cooperativos fueron ensayando diferentes explicaciones para entender la crisis generalizada de las cooperativas agropecuarias y la dinámica que asumieron para reconvertirse con éxito al agronegocio. Un primer acercamiento a esta problemática ha tenido que ver con la comprensión de las causas de ese proceso. El crecimiento del cooperativismo agropecuario durante el siglo XX estuvo asociado a una interrelación densa entre ciertas agencias estatales que gestionaban políticas públicas de fomento para las cooperativas (Olivera, 2015), a la estabilidad que adquirieron los pequeños y medianos productores y, en general, a la intervención del Estado en la regulación de la producción y la comercialización agropecuaria (Girbal de Blanca, 2002; Lattuada, 2006; Olivera, 2015). La década de 1990 supuso un cambio sustancial en algunas

de esas condiciones. Las leyes de reforma del Estado dismantelaron las agencias y las instituciones con las cuales intervenía en el sector y, en consecuencia, limitaron su capacidad para gestionar políticas que incidieran sobre el desarrollo de las cooperativas. De hecho, la institucionalidad abocada a estas entidades evidenció una reestructuración que modificó el entramado de agencias y la articulación entre las mismas¹. Además, la estructura agraria y los canales de provisión de insumos y comercialización agropecuaria atravesaron un proceso de concentración vinculado a los nuevos requerimientos de escala propios del agronegocio.

En este contexto, disminuyó el número de cooperativas agropecuarias a raíz de la quiebra de muchas de ellas así como de las fusiones y/o integraciones entre otras que lograron subsistir (Lattuada y Renold, 2004; Lattuada, 2006). Es posible identificar dos etapas en este proceso. Un primer momento emergió a partir de las consecuencias de la reforma financiera² sobre la oferta crediticia. La disminución de los créditos para financiar el ciclo productivo hizo que las cooperativas asumieran esas funciones y que las dificultades de pago de los productores impactaran de modo directo en forma de insolvencia e iliquidez financiera. La segunda tuvo su origen en las deudas que contrajeron las entidades que sobrevivieron a la crítica coyuntura de 1980 para ampliar y modernizar su estructura de acopio, al endeudamiento de los productores en proceso de reconversión a las pautas del agronegocio y a la quiebra de muchos otros que no lograron sobrevivir a este crítico contexto (Lattuada y Renold, 2004; Gorenstein, Barbero y Gutiérrez, 2000)³.

¹ El INAC fue reemplazado por el INACyM luego de su fusión con el Instituto Nacional de Acción Mutual (INAM). Esta reestructuración, que formó parte del proceso de reducción del gasto público y descentralización de ciertas agencias estatales, supuso una capacidad limitada para accionar sobre el conjunto del movimiento cooperativo, no sólo porque tenía menor capacidad de acción y asignación presupuestaria, sino también porque se unificaba la representación de las entidades dentro del Instituto. Sobre este punto volvemos en el capítulo II cuando trabajamos los cambios en la institucionalidad y las políticas públicas cooperativas en el marco del RSA neoliberal.

² Al liberar las tasas de interés, reducir los controles estatales y modificar la normativa para agilizar el proceso de circulación de capitales financieros, no sólo restringió la oferta crediticia con criterios flexibles sino que condicionó los criterios a partir de los cuales se establecían las tasas de interés y, por tanto, los márgenes de los movimientos en las cuentas corrientes de los asociados (Plotinsky, 2018; Lombardo, *et al*, 2009).

³ La disminución en el número de cooperativas agropecuarias -junto a otros factores como la crisis económica y la privatización de los servicios públicos (Vuotto, 2011)- alteró la composición del cooperativismo en su conjunto en tanto que las cooperativas de servicios y las de trabajo superaron el histórico predominio cuantitativo que habían detentado las agropecuarias pampeanas. No obstante, dentro de estas últimas continuaron teniendo mayor peso las de comercialización radicadas en esa región. Este decrecimiento se tradujo en una merma en su participación en el volumen de granos acopiados (de 26,9% en 1985 al 20,4% en 1995), en su actividad en la faena de ganado y en su aporte relativo al total de las exportaciones nacionales (del 17,1% en 1980 al 5,7% en 1996) (Lattuada y Renold, 2004).

A partir de estos argumentos iniciales, los estudios cooperativos avanzaron hacia la comprensión de las características que asumieron las cooperativas durante el agronegocio. Una dimensión que ha concitado el interés de los investigadores tuvo que ver con el redimensionamiento en los servicios y en la escala territorial. Las diferentes estrategias que obraron en ese sentido estaban vinculadas a las escalas que eran necesarias para competir con éxito en el mercado agropecuario. En relación a ese objetivo, las integraciones se intensificaron en este contexto. La integración vertical demandaba una mayor sinergia en el vínculo económico y comercial con las federaciones de segundo grado⁴. La horizontal, en cambio, refería a una profundización de las relaciones entre las cooperativas. Las fusiones y las integraciones entre entidades fueron pensadas como mecanismos para construir asociaciones con mayor masa de asociados, más capitalizadas, con inserción diversificada en la cadena agroalimentaria y con una amplitud territorial que superaba a la de las cooperativas de manera individual. No obstante, esta estrategia resultó un tanto problemática, en particular cuando suponía la absorción de una entidad por otra, la reducción de personal y la liquidación de patrimonio (Tort y Lombardo, 2011). Otras posibilidades para aumentar la escala de operaciones tenían que ver con el incremento de la comercialización con no asociados, la participación accionaria en sociedades de capital, la capitalización con bonos cooperativos⁵, entre otras (Gorenstein, Barbero y Guitiérrez, 2000; Tort y Lombardo, 2011; Bageneta, 2015 y 2018; Poggetti, 2020). Estas estrategias fueron presentadas por los estudios cooperativos como una novedad que irrumpía con las prácticas que habían desplegado estas empresas del agro hasta 1990. Quizás, podría pensarse que se fueron hilvanando un conjunto de procesos detrás de esa aparente ruptura o, en otros términos, que ciertas características organizativas e institucionales asociadas de manera exclusiva al agronegocio fueron desarrollándose de manera gradual y se consolidaron en ese contexto.

⁴ Los vínculos laxos o el problema del *free-rider* no es un problema propio de este contexto. Algunos autores identifican su presencia ya desde mediados del siglo XX a partir de indicadores tales como la escasa participación en las asambleas ordinarias de la cooperativa, las dificultades para constituir los consejos de administración y la desviación de la operatoria comercial por medio de otros canales privados (Lattuada, *et al*, 2006; Bageneta, 2018). No obstante, la necesidad de incrementar la operatoria durante el agronegocio hizo que este se evidenciara como uno de los nudos que debilitaban la sostenibilidad de las cooperativas agropecuarias.

⁵ Estas y otras estrategias son descritas con mayor profundidad en el capítulo cuando nos abocamos al análisis de las políticas públicas para el cooperativismo agropecuario durante el RSA neoliberal (1989-2002) y el de economía regulada (2003-2015).

Dentro de este conjunto de estrategias de reconversión es notoria la ausencia de trabajos que hayan analizado las estrategias financieras de las entidades, en particular en un contexto como el del agronegocio en el que estas cobraron un peso sustancial en los procesos de reproducción y acumulación de las empresas agropecuarias. Los procesos de desregulación de los mercados que se produjeron en la economía argentina desde mediados de la década de 1970 posibilitaron la incidencia de los capitales financieros en la llamada “economía real”. En particular, la agricultura comenzó a ser objeto de estas inversiones a inicios del siglo XXI cuando la especulación con los *commodities* y las inversiones inmobiliarias se transformaron en una estrategia para obtener ganancias extraordinarias, en el marco de las crisis financieras de 2001 y 2008 (Sosa Varrotti y Federico, 2018). La financiarización del agro argentino (Gras y Hernández, 2013 y 2016) remitía en esta coyuntura a las inversiones de capitales extra agrarios en actividades productivas como un medio de valorización de activos, facilitado por el modelo flexible de organización en red (Sosa Varrotti y Federico, 2018). No obstante, esa categoría también hacía referencia a la preeminencia de las estrategias financieras como medio de reproducción y acumulación. Entre algunas de ellas podemos mencionar las operatorias de futuros y opciones en los mercados a término, la especulación con el incremento en el precio de las *commodities* agropecuarias, la formación de fondos de inversión, la diversificación de riesgos (climáticos, políticos e institucionales), entre otras. En definitiva, este tipo de estrategias que procuraban incrementar la rentabilidad e indujeron a los productores y las empresas agropecuarias a ponderar los resultados financieros sobre los productivos, si bien han sido analizadas para un conjunto de agroempresas (Sosa Varrotti, 2019), se manifiestan ausentes en los estudios cooperativos.

Estas estrategias para incrementar la escala fueron redimensionando la territorialidad de las cooperativas. Históricamente, estas asociaciones construyeron su territorialidad apegadas a los vínculos de proximidad, a las relaciones interpersonales. Territorio que, en cierta medida, estaba delimitado por las unidades productivas de los asociados. Las formas desterritorializadas de agricultura (Gras y Hernández, 2013) irrumpieron en aquellas maneras de ordenamiento espacial y demandaron procesos de reterritorialización a las cooperativas agropecuarias. En estos ajustes se hizo necesario pensar el espacio en función a las redes en las que no sólo ingresaban los productores y la cooperativa sino una multiplicidad de actores que incidían en las definiciones que se

llevaban a cabo en estas asociaciones (Carricat, 2012). Entre estos se han mencionado los actores urbanos (bolsas de cereales, corredores), los centros de transporte, agencias estatales, multinacionales, entre otras.

En estos procesos de redimensionamiento territorial algunos autores advirtieron un mayor aislamiento de las cooperativas en relación a su entorno ya sea porque redujeron los recursos humanos, eliminaron algunos servicios sociales (vinculado en algunos casos a la eliminación de las secciones de supermercado y proveeduría en general) y/o fortalecieron sus funciones en la intermediación comercial en territorios ampliados (Gorenstein, Barbero y Gutiérrez, 2000). Una postura similar, aunque desde otras perspectivas, asumieron los investigadores que describieron esta recomposición de los vínculos con el territorio como disminución de la inserción intracomunitaria e incremento de la extracomunitaria (Moyano Estrada, 2008 y 2009; Lattuada *et al*, 2011).

Con relación a esto último, la agricultura industrial ha otorgado un rol subsidiario a los productores y los eslabones primarios en la cadena de comercialización, como las cooperativas (Fontenla, 2016). Esta situación ha ido presionando para que estas entidades tomaran sus decisiones en función a lógicas comandadas desde el exterior. No obstante, las trayectorias de algunas cooperativas pampeanas mostraron procesos de reestructuración en los que se buscaba conjugar esa dependencia con mayores grados de autonomía a partir del fortalecimiento de su anclaje en el territorio. Las redes cooperativas con sostén territorial comenzaron a ser aquellas que priorizaban la multiactividad, las alianzas entre distintos actores, la ampliación de la cobertura sobre el territorio, los modelos centralizados en torno al núcleo de la red, una relación con sus asociados basada en la negociación, una sinergia institucional con altos grados de profesionalización y canales de comunicación e información densos (Carricat, 2012).

En paralelo a los cambios que se fueron gestando en la inserción territorial de las cooperativas, en particular cuando estaban relacionados al incremento en la escala, los estudios cooperativos han notado ciertas transformaciones en las formas de gobierno, preocupación central que tuvo que ver con la comprensión de lo que dio en llamarse “crisis de representación política”. Se incluyeron diferentes argumentos que contraponían lo que se percibía como el apoliticismo de los asociados en relación a la participación en los órganos de gobierno que estos habían manifestado con anterioridad. El distanciamiento entre las bases sociales y la estructura cada vez más jerarquizada y profesional de las

cooperativas derivó en una disminución de la participación de los asociados en la asamblea de asociados y el consejo de administración. Las asambleas de asociados se transformaron en espacios de aprobación de decisiones ya tomadas más que instancias de deliberación. En paralelo, era menor también el compromiso para participar en el consejo de administración y en los órganos de fiscalización (Gorenstein, Barbero y Gutiérrez, 2000; Tort y Lombardo, 2011; Olivera, 2015; Bageneta, 2015 y 2018; Mateo y Bageneta, 2015; Carricat, 2012). Lattuda, Renold (2004) y Moyano Estrada (2008) se han ocupado de historizar lo que se entendió como participación de los asociados en la dinámica de la cooperativa. Se comenzó a pensar que lo que aparentaba ser una ruptura con ciertas tradiciones de gobierno democrático directo en realidad fue asumiendo características diversas según haya sido el tiempo y el espacio en el que se contextualizaban estas asociaciones. Lo cierto, entonces, es que esta situación no formaba parte de un tópico que se evidenciaba como problemático de manera exclusiva desde la vigencia del agronegocio, aunque sí se vio acentuado en este contexto.

Por lo general vinculada a la crisis de representatividad y la mercantilización en el vínculo cooperativo, es posible encontrar referencias a la noción de capital social. Dependiendo de la perspectiva, se ha entendido a este capital como aquellos componentes inmateriales que circulaban en las cooperativas y que derivaban de los valores y principios propios de estas asociaciones, es decir, a la potencia que adquirieron los vínculos interpersonales, el conocimiento mutuo, la solidaridad y la reciprocidad. La pérdida de legitimidad del cooperativismo, el predominio de las administraciones jerárquicas y los saberes profesionales, la desarticulación de algunos servicios conexos a las actividades productivas y las tensiones y/o conflictos con los asociados por la redistribución de la renta cooperativa han derivado en lo que la mayor parte de los autores denominaron como disminución del capital social cooperativo⁶.

⁶ Algunos de los trabajos pioneros en este sentido fueron los de Moyano Estrada 2008 y 2009, quien analizó para la realidad del mundo rural español el capital social que se producía en cada una de las asociaciones agropecuarias y, en particular, destacó el que circulaba en las cooperativas como aquel con mayor capacidad de crear sinergias asociativas y territoriales para potenciar la trayectoria de los productores. Para el caso argentino, se han llevado a cabo un conjunto de investigaciones que vincularon esa categoría con los tipos ideales de organización cooperativa. En este sentido, en el trabajo coordinado por Lattuada *et al*, 2001, se reflexionaba sobre la disminución del capital social mientras mayor complejidad asumía la cooperativa. Otros estudios que abordan el redimensionamiento de las cooperativas y su impacto en la estructura interna y que no necesariamente incluían al capital social como categoría para organizar las relaciones intra e inter cooperativas fueron los de Gorenstein, Barbero y Gutiérrez, 2000; Lattuada y Renold, 2004; Carricat, 2012; Tort y Lombardo, 2011; Olivera, 2015; Bageneta, 2015 y 2018; Mateo y Bageneta, 2015.

El recambio generacional en el agro en general y en las cooperativas en particular ha formado parte del conjunto de factores explicativos de lo que comenzaba a ser percibido por los estudios cooperativos como un problema político para estas asociaciones. En relación a esto se plantearon diversas causas. Algunas más vinculadas a la pérdida de legitimidad social del cooperativismo y otras a tendencias estructurales propias del recambio generacional en el agro pampeano. Las dificultades para retener a los hijos en las explotaciones agropecuarias se consideró una limitante para las posibilidades de rotación en las empresas (Gorenstein, Barbero y Guitiérrez, 2000).

Otras investigaciones advirtieron que, más allá del problema del recambio en el gerenciamiento de las unidades productivas, lo que ocurrió fue que los nuevos empresarios rurales fueron construyendo maneras diferentes de habitar el entorno rural, de administrar las empresas y de vincularse con las cooperativas (Carricat, Carricat y Albaladejo, 2019a). Esto estaba relacionado al hecho de que el asociado clásico de las cooperativas fue perdiendo peso relativo en el conjunto del agro pampeano. Los productores que históricamente formaron parte de la base social de las cooperativas agropecuarias pampeanas eran pequeños y medianos productores, arrendatarios en algunos casos, que se acercaban a estas asociaciones con diversas finalidades. La cooperativa les proporcionaba un espacio para financiar, acopiar y comercializar sus cosechas, para aprovisionarse de insumos necesarios para el ciclo productivo y la reproducción familiar, un resguardo institucional ante adversidades propias de la actividad y un espacio de sociabilidad, entre otros (Olivera, 2008; Mateo, 2012; Lattuada, 2006; Bageneta, Arce y Mateo, 2016; Poggetti, 2019). De manera progresiva, y con mayor énfasis desde 1990, fueron reemplazados por productores orientados hacia un modelo de agricultura empresarial, que gerenciaban grandes unidades productivas, que contrataban servicios de terceros y mantenían una multireferencialidad en sus vínculos asociativos y comerciales (Barsky y Dávila, 2008; Barsky y Gelman, 2009; Gras y Hernández, 2013 y 2016; Hora, 2018; Carricat, Carricat y Albaladejo, 2019a y 2019b).

Vinculado esta cuestión, algunos autores destacaron cómo la crisis de la agricultura familiar afectó la viabilidad de las entidades a las cuales estaban asociados estos

productores⁷ (Lattuada, 2006). En este sentido, la reconfiguración en los perfiles de los productores asociados condicionó las cooperativas a nivel organizacional así como a sus estrategias económicas, comerciales y asociativas (Carricat, Carricat y Albaladejo, 2019a y 2019b). Estos productores, que fueron en parte quienes refundaron el cooperativismo en la década de 1990, trasladaron a estas entidades criterios de los cuales se estaban apropiando para la administración de su unidad productiva. En este proceso, se fue construyendo una relación con la cooperativa basada en estímulos materiales más que en la tradición o la herencia familiar (Moyano Estrada, 2008 y 2009), una gestión profesionalizada de los intereses y la contractualización de los vínculos, es decir, una “asociatividad negociada” (Carricat, Carricat y Albaladejo, 2019b, p. 11). Ahora bien, cómo las lógicas asociativas que se gestaron a partir de este recambio dirigencial han contribuido a reproducir entre las bases sociales los nuevos parámetros del negocio agropecuario, es una arista que queda pendiente.

Menor atención ha concitado el análisis de los cambios organizativos e institucionales en los perfiles de las cooperativas. Con relación a esto, un abordaje preliminar tuvo que ver con lo que podríamos llamar, tomando una propuesta conceptual desarrollada para algunas asociaciones reivindicativas (Carini, 2019)⁸, como profesionalización de las cooperativas (Lattuada y Renold, 2004; Lattuada, *et al*, 2011; Bageneta, 2015). Esto supuso que el conocimiento pasó a ser una estrategia decisiva para la administración y el gerenciamiento (Carini, 2017) de estas asociaciones del agro. La complejidad que fue adquiriendo el negocio agropecuario hizo necesario incorporar de manera progresiva cuadros profesionales que se abocaran al gerenciamiento de aquellas entidades que lograron insertarse de manera exitosa en la exportación de materias primas y en la provisión del paquete tecnológico asociado inicialmente a la soja (Tort y Lombardo,

⁷ En parte asociado a esta reestructuración, se destaca que las gestiones que se encontraban a cargo de las cooperativas de las cooperativas en ese contexto procuraron minimizar los riesgos desplazando a los productores en situación de vulnerabilidad (Gorenstein, Barbero y Gutiérrez, 2000).

⁸ El agronegocio interpeló los discursos y los perfiles organizativos de las asociaciones del agro, tanto las reivindicativas como las no reivindicativas. En este marco, Carini (2018) propone que estas asociaciones llevaron a cabo un conjunto de estrategias de profesionalización, es decir, iniciativas desplegadas por la dirigencia para mejorar la performance empresarial de los productores asociados. Dentro del abanico de posibilidades, destaca algunas que nos parecen relevantes para explicar algunas transformaciones que advertimos en las cooperativas. Estas tienen que ver con la incorporación de servicios de asesoría agronómica, contable, sobre mercados, la generación de negocios agroindustriales, la realización de seminarios y conferencias a cargo de especialistas y, en particular, la reorganización del modelo organizativo para adecuarlo a la prestación de servicios que demandaba el nuevo modelo de desarrollo agrario.

2011). Estos cuadros gerenciales, acompañados por asesores externos, se componían de contadores, ingenieros agrónomos, veterinarios, especialistas en mercados granarios y financieros, en informática y publicidad, entre otros. Esta necesidad de saberes expertos, entre otros cambios, interpelaron a cuadros directivos envejecidos. La escasa rotación hacía que estos permanecieran por largos períodos a cargo de la administración. Por lo general, el rango etario promediaba los 55 y 60 años y su aprendizaje sobre administración se había realizado dentro del mismo movimiento (en este sentido, la mayor parte de ellos no superaba el nivel de instrucción media) (Gorenstein, Barbero y Guitiérrez, 2000). En cierto modo, los cambios que demandaba el agronegocio eran disruptivos de una lógica administrativa apegada a la importancia del aprendizaje en la práctica, los lazos sociales y los vínculos interpersonales. Queda pendiente entonces un abordaje que vincule esas transformaciones con aquellas más generales que se produjeron en el organigrama de las cooperativas y que han sido vinculados, para el caso de las empresas agropecuarias en general, a la construcción de organizaciones flexibles que logran reestructurarse de manera eficiente a las demandas de los productores (Gras y Hernández, 2016; Sosa Varotti, 2019).

Estos distintos recorridos que emergieron de los estudios cooperativos se encuentran atravesados por la aparente tensión entre las estrategias de las cooperativas con el marco normativo desde el momento en que sus interpretaciones han estado condicionadas, en mayor o menor medida, por los tipos ideales de organización cooperativa desarrollados por Lattuada y Renold (1998 y 2004). Estas categorías conjugaron el desarrollo económico de las cooperativas, su complejidad organizativa e institucional o lo que denominaron como morfología institucional y los discursos sostenidos tanto hacia adentro como hacia el espacio público. En función a estas dimensiones, propusieron 3 tipos ideales y 2 subtipos. En las organizaciones institucionales consecuentes (OIC) se conjugaban varios factores que hacían a la correspondencia entre los principios, los valores y las prácticas. Entre ellos los autores mencionaron una base social reducida y próxima en el territorio, vínculos interpersonales de conocimiento y confianza, organizaciones poco complejas, entre otros. Estas cooperativas, que se correspondían con las primeras creadas en el territorio pampeano desde finales del siglo XIX, otorgaban un lugar prioritario a la defensa de los intereses de

los asociados a través de la oferta de una diversidad de servicios -seguros contra granizo, acopio, comercialización, financiamiento, proveeduría, insumos-.

Las condiciones del RSA sustitutivo y los cambios que comenzaron a producirse en la producción agropecuaria desde la década de 1950, hicieron que aquellas entidades fueran transformándose para adecuar sus estructuras a las demandas del contexto. Las organizaciones institucionales paradójales (OIP) eran aquellas que ampliaron su escala territorial de operaciones debido al crecimiento de su base social, complejizaron su estructura de acopio y comercialización, la provisión de insumos y el asesoramiento y fueron construyendo burocracias para atender a las diversas instancias de la institución. La prioridad dejaba de ser los asociados para poner el foco en la supervivencia y el crecimiento de la cooperativa. No obstante, el discurso seguía sosteniendo que la meta de estas era el apuntalamiento de la trayectoria de los asociados, a pesar de que sus estrategias económicas, comerciales y financieras muchas veces lo contradecían.

El RSA neoliberal y la expansión del agronegocio supusieron una disrupción en este esquema contradictorio. Las demandas impuestas por la competitividad derivaron en estrategias que difícilmente podían resolverse dentro de las OIP. Se abrieron dos alternativas dentro de lo que se denominó como organizaciones institucionales en mutación (OIM). Las organizaciones institucionales mutualistas (OIM) procuraron conjugar de manera equilibrada las dimensiones empresariales con las asociativas y manifestaron, en este sentido, una recuperación de los principios y los valores en la cotidianidad de las cooperativas. Las organizaciones institucionales de competencia económica dinámica (OICD) eran las que ejemplificaban de manera cabal la mutación que atravesaban las cooperativas en esta coyuntura. En la búsqueda de escala introdujeron fórmulas gerenciales y estrategias empresariales propias de las sociedades de capital. El vínculo con los asociados, lejos de organizarse a partir de un refuerzo de los procesos de educación y capacitación en los valores y los principios cooperativos, se realizaba a través de un vínculo contractual, de formas de diferenciación según el capital invertido y derechos de decisión ponderados de acuerdo con el capital aportado o al uso realizado de los servicios. El desarrollo de estas estrategias dentro del marco que proponían los principios cooperativos acentuó las tensiones y las contradicciones entre las prácticas y los discursos, lo que hizo que este tipo de organizaciones se distanciaran de los mismos e introdujeran

la ponderación de otros valores tales como eficacia, flexibilidad, competitividad, sin que ello supusiera una total ruptura con los mismos (Lattuada y Renold, 1998 y 2004).

Como puede advertirse, los abordajes de estos estudios sobre la dinámica del cooperativismo agropecuario pueden inscribirse en aquellos debates más generales que se han suscitado en la historia agraria. Las exploraciones que emergieron con fuerza a partir de la conflictividad agraria de principios del siglo XXI fueron resquebrajando el imaginario social apegado a representaciones anacrónicas de un campo que ya no existía y, en consecuencia, abriendo el camino para reconocer las profundas transformaciones que se estaban desarrollando desde finales del siglo XX (y que los historiadores, afectos a los análisis de mediano y largo plazo, evaluaban a partir de un *continuum* de cambios y continuidades). El entramado agropecuario en el que se insertaban las cooperativas se hizo más complejo a medida que se modificaba el mapa de agentes, se renovaban las prácticas productivas y se fragmentaba el entramado asociativo, o se hiperfragmentaba en términos de Olivera (2017)⁹.

Este conjunto de abordajes y de enfoques nos permite recuperar el marco de preocupaciones sobre las que hemos construido nuestro objeto de estudio. En la profundización de algunas de estas cuestiones vinculadas a la reconversión de las cooperativas agropecuarias pampeanas en el marco del agronegocio es que pretende avanzar nuestra investigación. En este marco nos preguntamos ¿cuáles fueron las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que desplegaron las cooperativas agropecuarias pampeanas para reconvertir sus estructuras organizativas e institucionales de manera exitosa al agronegocio? De manera más específica ¿cómo se vincularon esas estrategias con la recomposición de las bases sociales de estas asociaciones? y ¿cómo se tradujo ese cambio en las características socio-productivas de los asociados en las posiciones dominantes de poder dentro de las cooperativas? En relación a las estrategias asociativas ¿cuáles fueron los criterios que se institucionalizaron en este contexto para

⁹ Este debate está vinculado por una parte a la complejización de la estructura de representación de los intereses agropecuarios, en la que las Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), Sociedad Rural Argentina (SRA), Federación Agraria Argentina (FAA) y la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) eran las referentes indiscutidas. La emergencia de una nueva institucionalidad vinculada a las asociaciones técnicas del agro, dentro de las cuales la Asociación Argentina de Consorcios de Experimentación Agropecuaria (AACREA) ha sido citada como referente (Gras y Hernández, 2013), interpeló las lógicas organizativas, institucionales y gremiales de aquellas asociaciones devenidas en tradicionales (Carini, 2018).

gestionar el intercambio entre los distintos tipos de capitales que circulaban en las cooperativas y, en general, el vínculo con los asociados? Si movemos la lente y nos concentramos en las socio-productivas ¿qué lugar ocuparon las estrategias financieras dentro del conjunto de actividades y servicios que desplegaron las cooperativas para insertarse en el mercado agropecuario? Vinculado a la dinámica organizacional ¿cuáles fueron los instrumentos desplegados para reorganizar el modelo organizativo de acuerdo los criterios de flexibilidad y competitividad que se estaban difundiendo en el marco del neoliberalismo?, ¿cómo se vincularon estos procesos con la creciente incorporación de saberes expertos en el gerenciamiento? Finalmente ¿hasta qué punto las estrategias desplegadas por las cooperativas agropecuarias pampeanas pueden pensarse como una ruptura respecto a su trayectoria histórica como empresas agropecuarias? En definitiva ¿cuáles fueron los cambios y las continuidades que evidenciaron las cooperativas agropecuarias pampeanas en su perfil y en su estructura organizativa e institucional en el marco de la expansión del agronegocio entre finales del siglo XX y principios del XXI?

Objetivos, enfoque conceptual e hipótesis de trabajo

Lo antes expuesto nos permite afirmar que consideramos necesario profundizar el análisis de la reconversión en las estructuras organizativas e institucionales de las cooperativas agropecuarias pampeanas entre finales del siglo XX y principios del XXI. En particular, nos interesa avanzar en el estudio de las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que instrumentaron estas asociaciones para insertarse con éxito en el marco del agronegocio. Es decir, evaluar en qué medida la profesionalización del gobierno y la gestión, los cambios en el organigrama empresarial de estas asociaciones, la mercantilización del vínculo con el asociado y la introducción de estrategias financieras supusieron una ruptura con el perfil organizativo de las cooperativas o en realidad, rearticulaban el sentido de un conjunto de estrategias que, en algunos casos, habían comenzado a desarrollarse con anterioridad al agronegocio.

Proponemos hacerlo a través del estudio de la reconversión que experimentó la Cooperativa Agropecuaria de Monte Maíz Ltda. (CAMMA) entre 1992 y 2008. Esta cooperativa comenzó a operar en 1953 cuando las políticas públicas peronistas articularon un conjunto de beneficios materiales y simbólicos para estas asociaciones del agro (Olivera, 2015). Originada a partir de la reconversión de una casa de ramos generales, la

CAMM se caracterizó por nuclear históricamente a los productores más capitalizados de la región, es decir, propietarios de unidades productivas cuya escala promediaba las 300 hectáreas y que tenían sus actividades diversificadas entre la producción agrícola y la ganadera. En parte vinculado a la matriz empresarial desde la cual se originó, la estructura organizativa e institucional abrevaba en prácticas caracterizadas por la jerarquía y la verticalidad que impregnaron el proceso de gestión de las estrategias asociativas, así como los criterios de circulación de los distintos tipos de capitales, por lo menos hasta mediados de 1960 cuando se hizo cargo del gobierno un grupo de productores que procuró construir un andamiaje empresarial sostenido en otros cimientos. A medida que se consolidaba en el entramado comercial y asociativo de la región, la Cooperativa fue expandiendo su área de influencia desde la localidad homónima hacia otros territorios dentro de la misma y llegó a disponer, hacia la década de 1980, de una de las estructuras de acopio y comercialización más grandes. Se integró de manera vertical primero con la Asociación de Cooperativas Agropecuarias Rosafé Ltda. y luego con la Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias Cooperativas Ltda. (FACA). Los inicios de la década de 1990 irrumpieron este proceso de crecimiento. La crisis institucional devino en catalizador de un proceso de reconversión que inició hacia 1992 cuando se instrumentaron distintas estrategias organizativas e institucionales tendientes a la construcción de una cooperativa de servicios. La transición entre una estructura organizativa e institucional y otra *aggiornada* al agronegocio puede considerarse consolidada hacia 2008 cuando la CAMM se asoció formalmente a la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA).

Como anticipamos, el marco temporal de la tesis se inscribe entre los años 1992 y 2008. Llegados a este punto, consideramos necesario proponer un espacio de inteligibilidad que nos permita tornar comprensible la construcción temporal que proponemos con relación a nuestro objeto de estudio (Arostegui, 2001). Para discernir esa temporalidad hemos articulado marco heurístico y el entramado conceptual con las características que asumió el cooperativismo agropecuario pampeano entre finales del siglo XX y principios del XXI. Es decir, cada nivel de análisis en que hemos organizado la reconstrucción de nuestro objeto de estudio (sobre los cuales volveremos con mayor nivel de detalle en el siguiente apartado) es accesible a partir de un conjunto de categorías que se articulan entre sí para contribuir a la explicación de los procesos de reconversión que nos interesan.

Para comprender las características de las cooperativas agropecuarias en el período que nos ocupa y en qué medida ello supuso cambios y continuidades con relación a las estrategias y las prácticas empresariales, proponemos articular dos categorías. La estructura organizativa e institucional (EOI) nos permite entender los criterios que delimitan el funcionamiento de la cooperativa, su vínculo con el mercado, la sociedad y la intermediación frente al Estado y las políticas públicas. Las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que define una cooperativa en determinado tiempo y espacio se nutren de los juegos de poder que cristalizan dentro de la empresa entre los productores, la trayectoria socio-productiva de estos asociados, los servicios que presta la entidad, su escala territorial, la vertiente cooperativa a la cual se encuentra asociada, entre otros factores. Los cambios que se van instrumentando para operar de manera exitosa en las condiciones de producción y acumulación propias de cada contexto, pueden afectar en mayor o menor medida el perfil de la cooperativa, es decir, aquellos cimientos organizativos e institucionales que anclan en su trayectoria y que forman parte de los *habitus* empresariales.

Los estudios cooperativos han nutrido una interpretación por la que el régimen neoliberal (1989 a la actualidad) y el agronegocio supusieron una ruptura en la trayectoria de las cooperativas agropecuarias pampeanas. Las lógicas de reproducción del capital cambiaron de manera sustancial en este contexto de la mano de la desregulación de diversas funciones estatales, la expansión del cultivo de soja, la transformación de las prácticas productivas, de la escala necesaria para competir con éxito en el mercado agropecuario y del proceso de financiarización del agro. Para acercarnos a la explicación de las condiciones económicas y sociales en las que han desenvuelto los agentes del agro retomamos las propuestas de la escuela regulacionista. El régimen social de acumulación (RSA) en tanto conjunto de instituciones y prácticas que inciden en las decisiones de inversión (Nun 1998 y 2012) nos permite recuperar la relación dialéctica entre estructuras, marcos regulatorios, estrategias y tácticas que configuran y sostienen en un tiempo y espacio definido el proceso de acumulación del capital (Nun, 2012). Las nuevas reglas de juego se fueron institucionalizando a partir de un conjunto de políticas públicas agrarias y cooperativas que tendieron a favorecer procesos de reconversión al agronegocio. En este sentido, aquellas cooperativas que pudieron leer esos cambios se fueron apropiando de un conjunto de estrategias empresariales y traduciéndolos a su trayectoria institucional. En

relación a estas condiciones económicas y sociales sobre las que van desarrollando las cooperativas, podemos advertir que hacia finales de la primera década de siglo XXI se produjeron un conjunto de transformaciones que, sin alterar el régimen, demandaron un reordenamiento de las estrategias socio-productivas de las cooperativas, en particular, luego de las políticas que emanaron del gobierno nacional como reacción al conflicto con el campo y la alteración de un conjunto de variables macroeconómicas luego de la crisis financiera de 2008.

En ese proceso de lecturas no fueron ajenas las vertientes cooperativas a las que estaban asociadas las cooperativas de primer grado. Esta categoría, entendida como un horizonte de sentidos que define el ser y el deber ser de las cooperativas agropecuarias, nos permite reconocer la apropiación de las lógicas hegemónicas de reproducción del capital que desarrollaron estas asociaciones en determinado tiempo y espacio (Olivera, 2015 y 2017). Las federaciones de cooperativas se apropiaron de las estrategias propias del agronegocio y la tradujeron en sus discursos y en diversos mecanismos institucionales a través de los cuales vehiculizaron a las cooperativas de primer grado un conjunto de estrategias organizativas e institucionales consideradas como legítimas. Los estudios cooperativos han distinguido tres vertientes durante el siglo XX que podemos enunciar como la gremial, la empresarial gerencial y la empresarial agroindustrial. Cada una de estas vertientes ha estado representada, desde la década de 1930 aproximadamente, por una federación de segundo grado: FACA, ACA y SanCor de manera respectiva (Olivera, 2015 y 2017). La propuesta que desarrolló ACA para el conjunto del cooperativismo de servicios entre finales del siglo XX y principios del XXI permitió afianzar entre estas asociaciones un tipo de cooperativismo empresarial caracterizado, al menos discursivamente, por su profesionalismo, eficiencia y competitividad (en particular luego de la quiebra de FACA durante la transición entre el primer y el segundo milenio).

En virtud de lo anterior, el presupuesto que guía nuestras reflexiones parte de considerar que la CAMM atravesó un proceso de reconversión empresarial desde 1992 que cristalizó hacia 2008 en la EOI que hemos dado en llamar agroempresarial. El punto inicial de esa reconversión fue la crisis institucional que decantó en octubre de 1992. Esta puso de manifiesto las tensiones entre las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas de la cooperativa y la dinámica del negocio agropecuario que estaba emergiendo porque las estrategias de reproducción que caracterizaron al régimen

neoliberal y al agronegocio desarticularon algunas de las condiciones sobre las que asentaba la EOI agroindustrial (1967-1992). Esta, que comenzó cuando los agricultores mixtos capitalizados desplazaron de las posiciones de poder a los agricultores que habían controlado esos espacios en el marco de la EOI clientelar (1953-1967), se caracterizó por la centralización del poder, la preeminencia del financiamiento de los asociados y una inserción diversificada en el territorio, anclada en la producción ganadera de ciclo completo y la fabricación de alimento balanceado.

Existe un amplio consenso entre los académicos para señalar el surgimiento del RSA neoliberal hacia finales de 1980 y principios de 1990. Las leyes de reforma del Estado, de Emergencia, el decreto n° 2284/91 y la Ley de Convertibilidad, entre otras, supusieron un cambio sustancial en los ejes dinámicos de la economía, la inserción internacional del país y las lógicas hegemónicas de acumulación (Schorr y Wainer, 2017). La desestructuración de la industria nacional y la distribución regresiva del ingreso desarticulaban el mercado interno y su potencial como asignador de recursos (Lattuada, 2006). La prestación de servicios y las exportaciones agropecuarias de *commodities* se posicionaron como las actividades económicas más dinámicas (Basualdo, 2003). La valorización de activos, en un contexto macroeconómico en el que las tasas de interés diferenciales permitían a los capitales obtener ganancias rápidas, presionó hacia la financiarización de la economía en general (Chesnais, 2003) y del agro en particular (Gras y Hernández, 2013; Sosa Varotti y Federico, 2018).

La desestructuración de la institucionalidad agraria densa (Olivera, 2015) que se había gestado durante el RSA sustitutivo (1930-1989) anterior dejó al Estado sin los clásicos instrumentos para incidir en el contenido de la política agraria (Lattuada, 2006). En este sentido, las características de la institucionalidad agraria que emergió a partir del decreto de desregulación y la inserción internacional especializada en la exportación de *commodities* agropecuarios en el marco de la liberación de los mercados de insumos y capitales y de paridad cambiaria, acompañaron el proceso de emergencia del agronegocio. De manera concomitante, la red de agencias que tenían entre sus funciones el fomento y el acompañamiento de las cooperativas advirtieron una profunda desarticulación y, al mismo tiempo, un proceso de degradación institucional de aquellas que específicamente se abocaban a estas asociaciones. Sintomático de ello fue la creación del Instituto Nacional de Cooperativas y Mutuales (INACyM). Es posible advertir algunos cambios en la

tonalidad de la institucionalidad agraria y cooperativa luego de la crisis de 2001 y, en particular, el conflicto con el campo en 2008¹⁰. En el marco de estos procesos, el Estado procuró recuperar algunas de sus capacidades para incidir en el contenido de la política agraria, por lo menos en las funciones de regulación y control, así como una jerarquización y fortalecimiento de la institucionalidad cooperativa. Con relación a esto último, se instrumentaron una serie de reformas institucionales que le otorgaron al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) un conjunto de prerrogativas para recuperar el control sobre funciones que, en la coyuntura anterior, habían sido descentralizadas en las agencias provinciales. Independientemente de los cambios que se produjeron a nivel institucional en los albores del siglo XXI, la política cooperativa mantuvo la tonalidad dominante heredada del neoliberalismo en tanto que la producción normativa continuó apuntando hacia la habilitación y/o legitimación de un conjunto de estrategias y prácticas para que las cooperativas agropecuarias desarrollaran procesos de reconversión exitosos al agronegocio.

Entre las estrategias que estaban adquiriendo importancia al amparo de la difusión del agronegocio podemos referir a la expansión de la soja, el paquete tecnológico a ella asociado, la incorporación de tecnología para informatizar procesos administrativos y operativos, la terciarización de algunas etapas en la prestación de servicios, la profesionalización del recurso humano. Los consensos empresariales en torno a la legitimidad de estas estrategias fueron haciendo mella entre aquellos productores asociados a la CAMM que se estaban apropiando de las nuevas lógicas productivas y organizativas. El perfil de estos productores evidenció un proceso de recomposición que, en algunos casos, había comenzado hacia principios de la década de 1980 vinculado a ciertas lógicas para organizar el negocio agropecuario que la historiografía asoció de manera exclusiva al agronegocio. Las nuevas estrategias socio-productivas, relacionadas a

¹⁰ Podemos mencionar en este sentido la discusión en torno a las consecuencias de esos procesos sobre el régimen. A diferencia de la postura expresada, algunos autores sostienen que es posible aludir a la emergencia de un nuevo RSA que denominan regulacionista (Lattuada, *et al.*, 2011). Esta propuesta sostiene que tanto la forma del Estado, como los grupos que lo hegemonizaban y las principales directrices macroeconómicas generaron un ambiente de inversión sustancialmente diferente al neoliberal. En este sentido, la dinámica que adquirió el mercado interno y el incipiente desarrollo industrial, la renovada intervención y regulación por parte del Estado de ciertas actividades económicas, del mercado de capitales y de la moneda así como la redistribución del ingreso, entre otros aspectos, son algunas de las características de este régimen (Porta, Sartancángelo y Scheingart, 2014; Schorr y Wainer, 2014). No obstante, la dificultad para consolidar un proyecto hegemónico, en particular luego del conflicto de 2008 (Pucciarelli y Castellani, 2014), los lleva a dudar de la efectiva consolidación de nuevos patrones de acumulación (Novick, 2006).

la difusión de prácticas culturales, agronómicas, comerciales, de capitalización y organizativas, no sólo contribuyeron a consolidar la histórica posición del sureste de la provincia de Córdoba, también podemos reconocer una acentuación de tendencias de larga data hacia el predominio de prácticas agrícolas empresariales (Carini, 2019). En este contexto, la base social de la CAMM advirtió una sustancial transformación a medida que se desarticulaban las condiciones que habían garantizado su supervivencia.

Los productores en proceso de reconversión temprana al agronegocio habían comenzado a insertarse en los espacios de poder de la cooperativa hacia mediados de 1980, si bien ocupaban posiciones subordinadas dentro de los órganos de gobierno en parte debido a la labilidad de su capital social y simbólico. Las tensiones entre estos y los agricultores mixtos capitalizados que lideraron la EOI agroindustrial por el control de los espacios para incidir en la definición de las estrategias de la cooperativa estuvieron mediadas por las lecturas que efectuaba la vertiente empresarial de servicios acerca de las características de una empresa exitosa hacia finales del siglo XX. La incidencia de ACA en la reconversión de la CAMM se sostuvo en intercambios institucionales, financieros y comerciales que se intensificaron hacia la década de 1990. Esta vinculación contribuyó a resolver una paradoja histórica en la cooperativa por la cual las vertientes que encarnaban las federaciones a las que estuvo adherida en distintos momentos (Rosafé primero y FACA después) no representaban las orientaciones organizativas e institucionales que iban decantando en cada una de las EOI anteriores a la agroempresarial.

Las fricciones eclosionaron en el marco de la cesación de pagos en octubre de 1992. Esta crisis institucional se constituyó en el plafón que posibilitó a los productores que se estaban apropiando de las nuevas lógicas capitalizar sus recursos económicos para trocarlos por capital político, social y simbólico. El programa que dieron en llamar de “reestructuración y ajuste” sentó las bases sobre las que se articuló una nueva estructura, la agroempresarial (1993-2008). Este programa, a partir del cual la dirigencia proyectó una empresa eficaz y eficiente que se insertara de manera competitiva en el mercado, permitió consolidar ciertas formas de comprender el agro y la organización empresarial que se estaban perfilando en la cooperativa desde mediados de 1980 al amparo de la renovación de las prácticas productivas y organizativas agropecuarias que se introdujeron de manera temprana en el territorio. En función de ello, las estrategias apuntaron a la construcción de una red de servicios para los productores del agronegocio: agroinsumos industriales,

asesoramiento, financiamiento y comercialización, en el marco de una estructura administrativa y operativa profesional y flexible que administrara el vínculo con los asociados a partir de criterios mercantiles. Estas estrategias se tradujeron en una diversidad de prácticas que, hacia 2008, fueron institucionalizadas con la reforma del estatuto social y la asociación a ACA.

En el marco de la EOI agroempresarial se rearticuló la composición de los elementos que integraban el perfil de la cooperativa (la base social, los servicios y la vertiente). Estos cambios actualizaron el contenido de las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas de acuerdo con los criterios empresariales propios del contexto. Esta modificación en los criterios con los cuales la cooperativa se insertaba en el mercado y en el territorio no debe inducir a pensar la emergencia de la nueva EOI como una ruptura con relación a los criterios empresariales que se habían ido construyendo en el tiempo. En este sentido, la reconversión se desarrolló dentro del marco de posibilidades que prescribían los *habitus* organizativos e institucionales de la cooperativa. Esto remite a pensar que, aun cuando se rearticulara su sentido de la mano de la proyección de una empresa de servicios en red, algunas de las estrategias que se instrumentaron a partir de este momento anclaban en la trayectoria histórica de la entidad.

Se consolidó una característica que había detentado el gobierno de la cooperativa desde sus inicios, la concentración en la estructura de poder. Las posiciones de poder eran ocupadas por los productores que lograban retroalimentar su capital social, simbólico y económico para consolidar el político y, por lo tanto, su dinámica era en cierto modo independiente a las posiciones que estos ocupaban en el consejo de administración o la gerencia. En este juego, las redes de intercambio de esos capitales tenían un papel determinante porque de su intensidad dependía la capacidad que detentaba cada asociado para apropiarse de los distintos tipos de capitales que circulaban. Con relación a ello, las transiciones entre una EOI y otra se caracterizaron por ser conflictivas. La capacidad de los productores que ocupaban los espacios de poder para incidir en la definición de las estrategias comenzaba a erosionarse cuando las condiciones de reproducción agropecuarias tensionaban sus propias posibilidades de reproducción. En esos momentos, emergían desde la base social un grupo de productores que, sostenidos en su reconversión exitosa, presionaban para capitalizar esos recursos y apropiarse de los espacios de poder. El recambio dirigenal suponía entonces la construcción de una nueva EOI.

En cada una de estas, se articulaban un conjunto de prácticas organizativas e institucionales y una red de servicios que diferenciaban a una estructura de otra (con diversos grados de cambios y continuidades). Durante la EOI agroempresarial se reestructuraron los criterios que habían diagramado el organigrama empresarial de la anterior EOI. La cantidad del recurso humano, las relaciones de jerarquía y los criterios de funcionamiento de la administración y de la operatoria de la cooperativa fueron pensados como parte de un diagrama flexible propio de las empresas modernas. Así como se redujo el personal, se procedió a la división de tareas y la delimitación de roles, se procuró fortalecer algunas estrategias que habían comenzado a implementarse en la EOI anterior. Tal fue el caso de la incorporación de saberes expertos. La contratación de un conjunto de profesionales tales como agrónomos, veterinarios, contadores, economistas, abogados, analistas de sistemas, entre otros, se proyectaba como una estrategia que permitía prestar servicios de manera competitiva y, al mismo tiempo, acompañar a través del asesoramiento los procesos de reconversión de los asociados.

La red de servicios y los encadenamientos que se fueron planteando entre los mismos reestructuraron las actividades de la cooperativa para que respondieran a las demandas de las bases sociales. En ese proceso, los criterios de inserción territorial asistieron a ciertos cambios en la medida en que la presencia dentro de los diferentes espacios ya no tenía que ver con la presencia física de la cooperativa (materializado en las secciones de consumo, en las sucursales de la cooperativa y en las plantas de acopio diseminadas) sino con la ampliación de la escala a partir de la red de servicios. Independientemente de las secciones en que se organizaba la cooperativa, la importancia del componente financiero dentro de las estrategias de reproducción de la CAMM se mantuvo inalterada. Inicialmente vinculado a la intermediación de la cooperativa ante las agencias bancarias estatales, al financiamiento de las inversiones de los asociados luego y a la prestación de servicios financieros en la EOI agroempresarial, los ingresos provenientes de este servicio fueron adquiriendo un peso sustancial dentro del conjunto, con mayor énfasis durante el agronegocio.

Las rutinas administrativas y operativas y la reglamentación de cada uno de esos servicios fueron acompañando esos cambios, en el marco de las prescripciones que emanaban de la política pública cooperativa. En cambio, el marco normativo general de la cooperativa, plasmado en el estatuto social, no advirtió modificaciones sustanciales, más

allá de aquellos que tuvieron que ver estrictamente con la sanción de la Ley de Cooperativas 20.388 (1973) y la formalización de la asociación a ACA (2008). El modelo organizativo cristalizado en esa normativa tenía la suficiente plasticidad como para moldearse a cada EOI sin que ello alterara su composición ni la relación entre esos elementos.

Como se desprende de estas hipótesis, el objetivo general de nuestra investigación consiste en analizar la reconversión en la estructura organizativa e institucional de la CAMM en el marco de la expansión del agronegocio, más concretamente entre 1992 cuando decantó la crisis institucional que dio lugar a la emergencia de una nueva EOI y 2008, cuando esa estructura asistió a un proceso de consolidación a partir de la formalización estatutaria de las relaciones con ACA. De manera más específica, nos interesa reconstruir las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que le permitieron a la cooperativa sobrevivir a la crítica coyuntura que atravesó el cooperativismo agropecuario hacia la década de 1990 y emprender un proceso de expansión a partir de la articulación de una red de servicios en el marco de una empresa flexible. Para hacer inteligibles los cambios y/o las continuidades que esta EOI supuso en el perfil de la cooperativa nos adentramos en su trayectoria histórica con la finalidad de reconocer aquellas disposiciones duraderas que formaban parte de sus *habitus* empresariales. La identificación de diferentes EOI, de las estrategias y de los agentes agropecuarios que lideraron en cada una la definición de los criterios empresariales ha obrado en ese sentido.

Las estrategias que se fueron gestionando en cada una de las EOI formaron parte de un conjunto de lecturas que los agentes dominantes efectuaban de las lógicas de inversión propias de cada RSA. Es por ello que nos interesa indagar cómo los cambios en la orientación y el contenido de la política agraria y cooperativa incidieron en las decisiones de la dirigencia en relación a las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que tendieran a articular una inserción exitosa en el territorio. En particular, nos abocamos a la reconstrucción de la institucionalidad pública y las políticas que se gestaron durante el RSA neoliberal, en tanto materializaban y traducían a las cooperativas un conjunto de prescripciones que viabilizaban y legitimaban un conjunto de estrategias por sobre otras. Ahora bien, como nos interesa reconstruir la trayectoria de la cooperativa con anterioridad a la EOI agroempresarial, nos ocupamos de recuperar los antecedentes históricos de la

institucionalidad agraria y cooperativa propia del neoliberalismo para entender el contexto sobre el que se gestaron la EOI clientelar y la agroindustrial.

Vinculado a estos patrones de reproducción generales, nos preocupa investigar la consolidación del agronegocio y los procesos de financiarización del agro en la región sureste de la provincia de Córdoba en tanto telón de fondo sobre el que debían operar los asociados de la CAMM entre finales del siglo XX y principios del XXI. En función de ello, nos parece importante reconstruir las características del sistema productivo regional a partir de algunos componentes tales como actividad predominante, forma de tenencia, régimen jurídico, entre otras. A partir de esta caracterización, hemos procurado identificar las transformaciones que experimentó la base social de la CAMM en este contexto. Esto nos demandó, al mismo tiempo, una historización del sistema productivo regional para analizar la trayectoria productiva de los asociados e identificar cambios y continuidades en su composición.

Las lógicas de reproducción fueron traducidas a las cooperativas a partir de un conjunto de lecturas en las que no eran ajenas las vertientes cooperativas. En cuanto al plano asociativo propio de este contexto, consideramos de suma importancia recuperar las características que adquirió el entramado asociativo del agro pampeano. En particular, nos interesa observar las características que asumió la vertiente cooperativa representada por ACA, en tanto entidad de segundo grado a la que se asoció la Cooperativa en esta coyuntura. Con una matriz histórica que pugnaba por el libre mercado y la prestación profesional de servicios, los discursos y las estrategias de ACA se constituyeron en mediadores claves que tradujeron a la CAMM la direccionalidad que debía asumir el *aggiornamento* al agronegocio.

Perspectiva de abordaje metodológico

A partir de lo enunciado con anterioridad, es posible advertir que nuestra investigación se inscribe en el campo de la historia agraria, más específicamente de la historia agraria regional. Tanto la una como la otra se caracterizan por la convergencia de una pluralidad de disciplinas sociales y humanas que, de manera independiente o a partir de abordajes pluri o transdisciplinarios, se abocan al abordaje del agro argentino (Girbal de Blacha, 2013; Blanco y Blanco, 2019). La primera, de más largo aliento en los estudios

históricos, suele reconocerse de manera indistinta con la historia rural¹¹. Más allá de las sutiles diferencias que las separan, ambas han aportado desde una multiplicidad de temas, enfoques y fuentes al conocimiento de lo agrario y lo rural (Blando y Blanco, 2019). Hasta la década de 1980, los estudios agrarios reprodujeron la imagen de un mundo rural simple, polarizado y poco diversificado, en particular los que se produjeron a partir de los enfoques tradicionales en la historia agraria provenientes de la sociología estructural-funcionalista o la economía neoclásica (Girbal de Blacha, 2013). A partir de ese momento, el campo de estudio comenzó a caracterizarse por la convergencia de enfoques provenientes de distintas disciplinas de las ciencias sociales, así como por la apertura a distintos métodos y fuentes de análisis. Esto ha permitido visitar viejos tópicos (relaciones mercantiles, tenencia y régimen de la tierra, dinámica demográfica, transmisión del patrimonio, entre otras) y construir nuevas propuestas de investigación (estrategias de los distintos agentes, empresas y empresarios, relaciones interétnicas y de género, conflictividad rural, pueblos rurales, sólo por mencionar algunos) (Blanco y Blanco, 2019). En consecuencia, la historia agraria local y/o regional (Girbal de Blacha, 2013) ha sido (y lo es todavía hoy) una de las perspectivas metodológicas de las que se han servido los investigadores para reconstruir una mirada del mundo rural más compleja y desigual de lo que antes suponíamos.

La descripción del conjunto de los campos de los que nos hemos nutrido en esta investigación estaría incompleta si no mencionáramos a los estudios cooperativos. Estos se han caracterizado por propiciar la emergencia de nuevas problemáticas y/o colaborar en la renovación de ciertos tópicos en la agenda de la historia agraria. Este campo de investigación comenzó a desarrollarse a partir de la década de 1980 vinculado a un conjunto de disciplinas sociales que emergieron luego de la crisis paradigmática con una pluralidad de enfoques que procuraban recuperar la importancia de los agentes socioeconómicos, políticos y culturales (Olivera, 2008; Poggetti, 2019). En este proceso de complejización de los enfoques disciplinares, los estudios cooperativos aportaron una nueva perspectiva para abordar las empresas agropecuarias, las relaciones que estas construyen con los productores y con el territorio en el que se encuentran insertas.

¹¹ La historia agraria se ha concentrado en el análisis de las condiciones materiales de existencia y recurre a temáticas y metodologías más afines a la historia económica mientras que la historia rural ha definido objetos de estudio y aproximaciones más amplias de los fenómenos acaecidos en el mundo rural con mayor centralidad de la historia social (Blanco y Blanco, 2019).

Consideramos que la discusión acerca de la representatividad para el conocimiento histórico del tipo de investigaciones que se proponen desde la historia agraria regional y desde los estudios cooperativos es sólo aparente. El valor cognoscitivo de ciertos agentes que tienen anclaje local no tiene que ver con el alcance del impacto de los procesos estudiados sino con la posibilidad de “formular preguntas generales a objetos reducidos y formularlas de tal modo que esos objetos menudos, lejanos y extraños cobren una dimensión universal, sin dejar de ser a la vez irrepetibles y locales” (Serna y Pons, 2002, pp. 125). Esta disquisición nos lleva a plantear el enfoque heurístico que adoptamos para acercarnos a la reconstrucción de nuestro objeto de estudio. El siglo XX ha sido testigo de profundas discusiones entre enfoques dicotómicos para pensar e investigar la realidad social: estructura/acción, objetivismo/subjetivismo, entre otros. Si los primeros pares del binomio consideran que la estructura social es parte de un sistema de relaciones que configuran patrones de roles que son externos a los sujetos, es decir, anteriores e independientes a las relaciones en las que estas se producen, los segundos asumen a la sociedad como producto emergente de prácticas organizadas y coherentes derivadas de una conciencia autónoma. Es posible reconocer un nutrido grupo de investigadores que han procurado zanjar este debate que coloca a las ciencias sociales en una especie de punto muerto. Las posturas conocidas como relacionales (Jaramillo Martín, 2011) se acercan a una ontología en la que la estructura y la agencia no son pares dicotómicos sino partes constitutivas y constituyentes de las prácticas sociales. En este sentido, parten de considerar a la realidad como producto de la acción y la interacción de agentes que la recrean cotidianamente, al tiempo que estos se ven afectados y condicionados por la misma.

Bourdieu es uno de los pensadores más influyentes de estas posturas¹². Para superar la falsa dicotomía en la explicación de las prácticas sociales propuso la doble existencia de lo social, en las cosas y en los cuerpos. Las categorías de campo y *habitus*, entre otras, le permiten al autor explicar las relaciones objetivas y el conjunto de disposiciones presentes en los agentes. A través del primero es posible reconocer las fuerzas objetivas y el espacio en conflicto que es el mundo social, que siempre constriñe a los agentes pero que también es posible de ser modificado. Con relación a esto, piensa a la

¹² Otros pueden ser Karl Marx, Gorg Simmel, Norbert Elías, Loïc Wacquant, Harrison White y Antiny Giddens (Jaramillo Martín, 2011)

sociedad en términos relacionales como un gran espacio social en el que coexisten una multiplicidad de campos relativamente independientes entre ellos y en intercesión continua. El segundo, en cambio, alude a las categorías mentales incorporadas dentro de los cuerpos y que son moldeadas por el espacio social y el campo en el que los agentes actúan cotidianamente¹³ (Bourdieu, 1994, 2000 y 2002).

En consecuencia, para hacer inteligible su objeto de estudio, el investigador debe llevar a cabo una totalización de las prácticas sociales, es decir, proporcionar una visión sinóptica de la realidad y del conjunto de las relaciones sociales implicadas en la misma. Explicar supone llevar a cabo un cambio en la naturaleza de la lógica práctica por la que se convierte una sucesión práctica en una sucesión representada, una acción orientada con relación a un espacio objetivamente reconstruido en una operación reversible efectuada en un espacio y en un tiempo homogéneo (Gutiérrez, 2012). Entonces, para dar cuenta de las prácticas sociales no basta el análisis de las condiciones objetivas. Es necesario rescatar el sujeto que las produce, no en tanto individuo sino en cuanto agente socializado (Bourdieu, 2002). En función de ello, para que el acercamiento a las estrategias de los agentes no caiga en el reconocimiento de los intereses subjetivos, es decir, los intereses que declara tener el agente (que por ligarse a su subjetividad no son pasibles de un estricto control metodológico) (Gutiérrez, 2012), deben ser definidos en el marco de las características objetivas que derivan de la posición ocupada por el agente en el campo social en el que se encuentra inserto. Esta operación permite captar el interés sin caer en la intencionalidad, sobre todo porque en este se reconoce la interrelación entre las condiciones objetivas y las disposiciones internalizadas (Gutiérrez, 2012).

Ahora bien, las investigaciones realizadas desde este enfoque heurístico reconocen diversas propuestas metodológicas. En algunas de ellas, la captación de las prácticas sociales a través de fenómenos agregados refuerza explicaciones vinculadas a la racionalización de lo existente. Las perspectivas que abrevan en la microhistoria, por el contrario, presuponen que la escala microscópica permite entender lógicas sociales de naturaleza diferente que son inteligibles sólo a ese nivel de análisis. En este sentido, las diferentes escalas de observación y análisis parten de reconocer que los agentes no responden de la misma manera a los estímulos externos que han internalizado en sus

¹³ Sobre estos volveremos en el primer capítulo cuando abordemos la estructura organizativa institucional de las cooperativas agropecuarias y circulación del capital social dentro de las mismas.

procesos de socialización y que esas respuestas dependen de dinámicas que son singulares. Esto permite comprender que la totalidad del fenómeno que se pretende trabajar es más compleja y menos armónica que lo que tradicionalmente se supuso (Revel, 2011). En tanto la realidad es siempre relacional, obliga al historiador a poner su objeto de estudio en relación con las coordenadas más generales en las que se insertan, sin perder de vista que el *locus* en el que se explican las acciones humanas siempre es local (Serna y Pons, 2003). E decir, a captar a los agentes agrarios dentro de sus propias lógicas (Fontana, 2010) parte de suponer que la interdependencia de las variables económicas, sociales, culturales, simbólicas, identitarias y ambientales es lo que da consistencia y singularidad a los espacios rurales (Girbal de Blacha, 2013), entendiendo a tales singularidades como variaciones dentro de lo posible (Bourdieu, 1994 y 2002).

En función de lo expuesto, y tal como ya hemos expresado, hemos optado por la metodología del estudio de caso como enfoque para reconstruir nuestro objeto de estudio. En este sentido, el análisis de las estrategias que desplegaron los agentes dominantes vinculados al agronegocio en el marco de la crisis financiera que atravesó la CAMM a principios de 1990 nos permite acercarnos a la comprensión de los procesos de reconversión en las estructuras organizativas e institucionales del cooperativismo agropecuario entre finales del siglo XX y principios del XXI. Como puede advertirse, el caso seleccionado es instrumental (Arzaluz Solano, 2005) y ha supuesto la definición de determinados atributos de la unidad de análisis que derivan de nuestro problema de investigación y que hemos construido en el transcurso de su estudio. Entre estas, concentramos nuestra mirada en los agentes dominantes, en las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas y en los procesos de circulación e intercambio de capitales. Nos interesa evaluar los cambios y las continuidades experimentadas EOI de la CAMM y las incidencias de esta estructura en su perfil institucional. Con esto no estamos desconociendo los estudios preexistentes que han abordado dimensiones similares para otros objetos de estudio, quizás todo lo contrario, en tanto algunas de ellas han cobrado nuevos sentidos al ser contextualizadas temporal y espacialmente.

Para tornar comprensible este juego de escalas que procuramos reconstruir en nuestra propuesta de análisis (que podemos resumir aludiendo a un nivel macro analítico, uno meso y otro micro), recuperamos la propuesta de Acuña (1994) quien al estudiar a la burguesía como actor político sostuvo la necesidad de tener en cuenta al menos tres

dimensiones. Estas consideran las múltiples implicancias que tienen para el objeto de estudio los fenómenos que operan desde arriba, desde abajo y desde adentro a través de lo que definió como dimensión estructural-económica, política-institucional e ideológica y organizativa-institucional de manera respectiva (las categorías a partir de las cuales procuramos hacer inteligibles esas interrelaciones fueron explicadas en el apartado anterior). Tal como puede advertirse a partir de las apreciaciones que ya expresamos, nos concentraremos en la dimensión organizativa-institucional. Esto no implica que desconozcamos los otros niveles de análisis, sino que los iremos incorporando de manera recursiva a lo largo de distintos momentos de la tesis.

Para reconstruirlas recurrimos a un conjunto variado de estrategias de análisis y fuentes de información. En primer lugar, para acercarnos a las características del RSA en nuestro período objeto de estudio y las políticas públicas que emanaban de esa institucionalidad recuperamos un conjunto de resoluciones del Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC), del Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM) y del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), las cuales se encuentran disponibles en el repositorio digital del INAES. Además, y cuando algunas medidas de fomento provenían de otras agencias estatales, consultamos los planes y/o los programas que incluían a las cooperativas agropecuarias entre las asociaciones beneficiadas. Al mismo tiempo, y para completar el análisis sobre el marco normativo en el que se desarrollaron estas asociaciones, recuperamos un conjunto de beneficios financieros e impositivos que hemos caracterizado como asistemáticos y que beneficiaban, en particular, a las cooperativas agroexportadoras y agroindustriales con mayor peso dentro de la cadena agroalimentaria nacional.

Con el objetivo de indagar en las características del sistema productivo dominante en la región sureste de la provincia de Córdoba donde se inserta la CAMM nos servimos de las fuentes que tradicionalmente los historiadores hemos utilizado para ello, los censos y los relevamientos estadísticos. Un lugar principal ocupó la comparación entre los Censos Agropecuarios de 1988 y 2002 en tanto estos nos proporcionaron información privilegiada para reconocer la evolución del área ocupada por la agricultura y la ganadería, la expansión del cultivo de soja y de prácticas culturales asociadas a este cultivo transgénico, tales como la fertilización y la fumigación. También pudimos reconstruir la escala promedio de las unidades productivas, la tendencia a la desaparición de un elevado porcentaje de aquellas

que pueden ser caracterizadas como chicas y las modificaciones en el régimen de tendencia de la tierra, en particular, la importante expansión del arriendo. Para algunas de estas dimensiones, hemos recurrido también a informes técnicos de la Estación Experimental-Marcos Juárez del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), ya que en la misma se han llevado a cabo procesamientos y análisis que apuntan a las dimensiones que señalamos en la región que nos incumbe.

El análisis de la información censal lo desarrollamos a partir de la identificación de las dimensiones antes mencionadas en uno y en otro censo. Consideramos necesario aclarar que no hemos logrado homologar los datos de ambos relevamientos, excepto en algunos casos puntuales. Ello tiene que ver con que cada uno ha utilizado criterios metodológicos diferentes para la recolección y la exposición de los datos. En consecuencia, los resultados que exponemos nos proporcionan una fotografía de las dimensiones productivas de la región objeto de estudio. En cuanto al procesamiento de los datos, hemos optado por utilizar un modelo de análisis multivariado en tanto este nos permite describir e interpretar el peso de diferentes variables sobre un caso; variables que, en tanto atributos del caso, siempre se encuentran relacionadas. Al mismo tiempo, como nuestro objetivo incluye el análisis de los cambios y las permanencias en la estructura agraria a través del tiempo, incluimos técnicas longitudinales para evaluar la evolución de las variables en el período objeto de estudio (Salazar Pinto y del Castillo, 2018). En este sentido, cuando fue necesario historizar algunas de las dimensiones que analizamos de la estructura agraria, recurrimos a los Censos Agropecuarios de 1952, 1960 y 1969. Todos estos, incluidos los dos anteriores, se encuentran disponibles en el repositorio digital del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

El corpus principal de nuestra investigación se compone de documentos institucionales disponibles en el repositorio de la CAMM. Entre ellos, libros de actas de la asamblea de asociados, del consejo de administración y de la sindicatura, memorias y balances de los ejercicios económicos, carpetas de las licitaciones públicas que se llevaron a cabo entre 1992 y 1995 e informes sobre la evolución financiera de la cooperativa. Estos documentos, en tanto expresan el discurso institucional hegemónico, se constituyen en dispositivos que garantizan la reproducción de las formas institucionales instituidas (García Garnica y Gallardo Estrada, 2014). A través de la producción del ser y del deber ser tienen como principal función construir la identidad colectiva y generar un sistema de

creencias y conocimientos (Carreras Doallo, 2012) que legitimen la desigual distribución de poder que cristaliza en determinado tiempo y espacio. En este sentido, la contextualización de estas fuentes en la EOI de la que emergen es un recurso metodológico sustancial para comprender más allá de lo dicho. Algunos de los documentos que utilizamos son fuentes de información institucionales en las que se plasman los resultados de las decisiones, aunque no su proceso y, por tanto, su intención no es circular entre la masa de asociados. Las actas del consejo, de la sindicatura, los informes financieros y las carpetas de licitaciones son algunas de ellas. En cambio, las actas de asambleas, las memorias y los balances tienen un contenido programático en las que se ponen de manifiesto la trayectoria de la entidad en términos de una construcción colectiva.

Para analizar la evolución del padrón de asociados de la CAMM entre 1990 y 2008 utilizamos información desagregada del Censo Agropecuario Nacional de 2002 y un relevamiento que realizó una agencia privada en la década de 1990 en el cual se enunciaban los productores de los departamentos Unión y Marcos Juárez, la cantidad de hectáreas que disponía cada uno y el lugar donde estaban localizadas sus unidades productivas. Para ello, procesamos el padrón que se encuentra en la sede social de la Cooperativa y lo cruzamos con los productores que figuraban en el relevamiento. Una vez caracterizados los productores asociados a partir de la información que nos proporcionaba esta fuente, identificamos su evolución en las cédulas censales de 2002 con el objetivo de evaluar su continuidad o no como productor y, en este último caso, cómo habían evolucionado la escala de la unidad.

El trabajar con temporalidades cercanas a nuestro presente nos ha permitido aprovechar las potencialidades que ofrece la historia oral. Sobre esta base, hemos decidido trabajar con un número acotado de entrevistas que nos permitan profundizar la información recabada en las fuentes institucionales y complejizar ese discurso a partir de la incorporación de voces disonantes. La muestra se construyó de manera intencional y para la selección de los entrevistados tuvimos en cuenta tres tipos de trayectorias. Por una parte, los productores que formaban parte del consejo de administración y continuaron siendo parte del gobierno luego de la reestructuración. Por otra, aquellos que dejaron de ser consejeros y/o asociados, pero continuaron trabajando como productores en este contexto. Finalmente, los agentes que perdieron ambas condiciones como parte del proceso de reconversión que nos ocupa. Las entrevistas combinaron dos técnicas. En la

sección inicial, optamos por una entrevista semiestructurada para recuperar las características de las unidades productivas de los asociados y sus percepciones acerca de estas. En la segunda, optamos por elaborar una guía de preguntas abierta y flexible que nos permitiera captar las representaciones que han construido los distintos agentes acerca del proceso de reconversión. Todas se realizaron entre 2020 y 2021, tuvieron dos horas de duración aproximadamente y fueron grabadas.

La selección de los entrevistados estuvo vinculada con la posibilidad de recurrir al análisis de la discursividad de ciertos individuos o personas que eran referentes de los procesos estudiados no en cuanto tales sino en la medida que expresaban imaginarios con legitimidad social anclados en sistemas de valores compartidos (Gras y Hernández, 2013). En este sentido, partimos de escenarios de interacción compartidos más que de líderes o figuras carismáticas a partir de los cuales nos fue posible recuperar los “lugares” comunes (Lahire, 2006) del cooperativismo que evocaban imaginarios acerca del ser y del deber ser de estas asociaciones, discursos que, en tanto tales, manifestaban diversos grados de desconexión de la realidad.

Ahora bien, suponer que se puede hacer uso literal del contenido de las entrevistas es un error. Los discursos de los entrevistados son representaciones sobre la propia realidad y, en tanto tales, manifiestan ciertos desfases entre lo que los agentes hacen y lo que dicen hacer (Lahire, 2006). La subjetivación de las prácticas tiende a barrer las condiciones objetivas de posibilidad en la que han emergido. En este sentido, la mayor parte de ellas se han formado en procesos de socialización más allá de la conciencia y la voluntad del individuo (Lahire, 2006; Bourdieu, 2002). La manera en que el investigador puede reducir esa brecha, aunque nunca eliminarla, es recuperando las condiciones de posibilidad de las prácticas sobre las que se está investigando, es decir, contextualizándolas en las lógicas prácticas de la acción. Y para ello, las preguntas deben apuntar a develar las situaciones más que las representaciones, mediadas o filtradas por las estructuras culturales de percepción y expresión (Lahire, 2006).

Estructura de la tesis

Los resultados de la investigación que a continuación se presentan son organizados y expuestos a lo largo de cinco capítulos. En el capítulo I nos ocupamos de explicitar las dimensiones de análisis que nos han permitido hacer inteligibles las escalas a partir de las

cuales construimos nuestro objeto de estudio. Apelamos a la descripción de estas a partir de 3 (tres) categorías conceptuales: RSA, vertiente cooperativa y EOI. Apoyándonos en la primera, recuperamos las instituciones y las prácticas que incidieron en los procesos de acumulación del capital y de las decisiones de inversión entre finales del siglo XX y principios del XXI. Para ello, describimos los principales componentes de esta categoría tales como los ejes dinámicos de la economía, la inserción del Estado en el mercado internacional, los grupos que constituyeron el bloque de poder y, en general, la forma que asumió el Estado y el proceso de gestión de las políticas públicas.

Sobre esta base, enunciamos las principales características del RSA neoliberal (1989 a la actualidad). Con el objetivo de dilucidar la traducción del contexto macroeconómico y productivo al cooperativismo agropecuario de la región pampeana, reconstruimos la vertiente cooperativa que enarboló ACA, entidad de segundo grado a la que se adhirió la CAMM a principios del 2000. Esta segunda categoría entonces nos ha permitido acercarnos a las prescripciones acerca del ser y del deber ser cooperativo sobre las que se construyó la propuesta de reconversión que cristalizó en la CAMM a partir de 1992. No obstante, para comprender la multidimensionalidad de las condiciones sobre las que se gestó y desarrolló ese proceso apelamos a la tercera categoría, la EOI. Esta permite recuperar el conjunto de factores que inciden en la definición de las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas, tales como las características de las bases sociales en general y de los grupos dominantes en particular, las actividades desplegadas, el tipo de organigrama empresarial, entre otros. La EOI se constituye como un marco orientativo que se nutre de las lógicas que digitan la reproducción del capital en determinado tiempo y espacio. En función de ello, las características de las EOI van mutando con el tiempo y en ese derrotero es posible identificar cambios y continuidades que puede, potencialmente, alterar el perfil de las cooperativas, es decir, aquellas disposiciones duraderas que anclan en la trayectoria histórica de cada una.

En el capítulo II nos abocamos a profundizar algunas de las dimensiones de análisis planteadas en la primera parte del capítulo anterior. En particular, nos interesa describir la lógica hegemónica de reproducción del capital durante el RSA neoliberal a partir de la reconstrucción de la institucionalidad y las políticas públicas económicas, agrarias y cooperativas que se gestaron en ese contexto y que nos permiten explicar la reconversión de las cooperativas agropecuarias entre finales del siglo XX y principios del

XX. No obstante, antes de ingresar en el análisis de este régimen, nos detenemos en un primer momento por recuperar los antecedentes históricos de la institucionalidad y las políticas públicas cooperativas durante el RSA agroexportador (1880-1929) y sustitutivo (1930-1989) en tanto consideramos que durante esos momentos se fueron sentando un conjunto de orientaciones políticas e institucionales que tuvieron implicancias durante el período que nos ocupa. En particular, nos detenemos en la normativa que se prescribió a partir de la Ley n° 20.388/1973 de Cooperativas puesto que la misma introdujo una serie de novedades que tuvieron importantes consecuencias para el desarrollo de las cooperativas agropecuarias. Con esta historización como telón de fondo, avanzamos en la reconstrucción de la institucionalidad y las políticas públicas económicas, agrarias y cooperativas durante el RSA neoliberal. En este sentido, introducimos las principales transformaciones que se advirtieron en los institutos de fomento y promoción cooperativa, así como las principales resoluciones que emanaron de los mismos. Complementamos estas disposiciones, cuando fue necesario, con programas y/o medidas dependientes de otras agencias del Estado.

El capítulo III nos encuentra abocados a la reconstrucción de las características que asumió la expansión del agronegocio en el sureste de la provincia de Córdoba en tanto estas nos permiten caracterizar los cambios que se produjeron en los perfiles de los productores agropecuarios. Ahora bien, para dotar de densidad histórica a las características de la estructura agraria regional, nos ocupamos de recuperar la trayectoria de esta desde mediados del siglo XX. Luego de ello, nos concentramos en las dimensiones que nos permiten explicar la reconfiguración en el sistema preponderantemente agrícola del sur este de Córdoba. Procuramos advertir en este sentido los cambios y las continuidades que se produjeron entre 1988 y 2002 con relación al sistema productivo predominante a partir del número de unidades productivas, la estratificación según tamaño y superficie ocupada, el uso del suelo, el régimen jurídico y de tenencia, las prácticas culturales y las transformaciones en la organización familiar de trabajo.

En el capítulo IV nos ocupamos de recuperar la trayectoria histórica de la cooperativa. De este modo, nos detenemos en dos momentos en particular. El de surgimiento de la entidad a principios de la década de 1950 para analizar la construcción de una EOI que hemos llamado clientelar y las transformaciones que se abrieron en la misma a partir del recambio dirigencial que fue posible observar hacia mediados de 1960

dando lugar a una estructura que puede caracterizarse como agroindustrial. Durante esta etapa se fueron articulando estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que garantizaron la reproducción exitosa de la cooperativa hasta mediados de la década de 1980 cuando la transición hacia un nuevo RSA comenzó a tensionar la viabilidad de la EOI.

En el capítulo V abordamos las características de la EOI agroempresarial (1992-2008). En una primera instancia, reconstruimos la cristalización de las tensiones entre las estrategias de la EOI agroempresarial y las lógicas que se estaban gestando durante el RSA neoliberal y el agronegocio a partir de la crisis institucional que eclosionó hacia finales de 1992. Los conflictos entre los agricultores mixtos capitalizados y los productores en proceso de reconversión a las nuevas lógicas productivas se resolvieron a favor de estos últimos a medida que lograban capitalizar sus recursos económicos y trocarlos por capital social, simbólico y político. El “programa de reestructuración y ajuste” puede ser pensado en este sentido como un andamio que contribuyó a sentar los cimientos de la nueva EOI. Nos detenemos en las principales estrategias que se diseñaron en ese marco, tales como las licitaciones públicas, la revisión de los mecanismos para administrar el vínculo con los asociados, la reducción de la estructura operativa y administrativa. Introducimos en este punto un análisis de los cambios que advirtió la base social de la CAMM en tanto que si bien estos pueden explicarse a partir del impacto que tuvo el agronegocio en la trama de agentes agrarios regionales, las estrategias diseñadas por la entidad acompañaron y legitimaron la expulsión “hacia afuera” de aquellos productores devenidos en ineficientes.

A partir de estos antecedentes históricos, nos concentramos en la EOI que nos ocupa. En una primera instancia, nos abocamos al análisis de la centralización en las estrategias de gobierno y la consolidación de la profesionalización del recurso humano. En segundo lugar, reconstruimos las representaciones que fueron articulando los productores que asumieron la dirigencia en este momento para leer la reconversión de la cooperativa, lecturas que estuvieron mediadas por las traducciones que esgrimió ACA para legitimar los sentidos que debían asumir las cooperativas de servicios. En tercer lugar, recuperamos las estrategias que se instrumentaron para afianzar el proceso de racionalización y contractualización del vínculo asociativo que comenzó durante la reconversión. En cuarto lugar, nos detenemos en las estrategias comerciales, productivas y financieras de la Cooperativa para analizar cómo las actividades procuraban desarrollar

una red de servicios acordes al nuevo modelo de desarrollo agrario y al mismo tiempo, cómo estas se fueron impregnando de la preeminencia de prácticas financieras. En particular, nos detenemos en las estrategias financieras en tanto las mismas se constituyeron en el plafón de la expansión institucional. Introducimos también los cambios que se gestaron en el organigrama de la CAMM con la finalidad de construir una empresa de servicios flexible y competitiva. Finalmente, introducimos el análisis de las relaciones con las federaciones de segundo grado, las tensiones aparentes con la vertiente gremial y el alineamiento con la empresarial, representada históricamente por ACA.

CAPÍTULO I

Entre regímenes de acumulación, vertientes cooperativas y estructuras organizativas e institucionales

Todo mi propósito científico parte en efecto de la convicción de que sólo se puede captar la lógica más profunda del mundo social a condición de sumergirse en la particularidad de una realidad empírica, históricamente situada y fechada, pero para elaborarla como «caso particular de lo posible», en palabras de Gaston Bachelard, es decir como caso de figura en un universo finito de configuraciones posibles (Bourdieu, 1997, pp. 12).

1. A modo de introducción

Para abordar las características que asumieron las estructuras organizativas e institucionales de las cooperativas agropecuarias radicadas en la región pampeana hacia finales del siglo XX y principios del XXI, creemos pertinente realizar algunas consideraciones acerca de los múltiples niveles de contextualización que son necesarios para hacer inteligible la reconstrucción de ese objeto de estudio. Esto incluye considerar cuestiones tales como las instituciones y las prácticas que incidieron en los procesos de

acumulación del capital, el bloque de poder hegemónico, la forma que adquirió el Estado y el contenido de las políticas públicas (generales, sectoriales y cooperativas). También, las características que asumieron el capitalismo agrario y las dinámicas productivas y sociales que se configuraron en los territorios, en particular, en la región pampeana. Estas dinámicas eran traducidas por las cooperativas agropecuarias en función a un conjunto de variables entre las que podemos mencionar la orientación ideológica proveniente de la federación a la que estaban adheridas, las características de sus bases sociales y de su modelo organizativo, el tipo y la escala de los servicios prestados, entre otras. En el recorrido que proponemos para explicitar las interrelaciones entre estos niveles de análisis precisamos algunos conceptos que han permeado nuestra interpretación. Incluimos en cada caso los antecedentes historiográficos que permiten comprender la inserción de esas categorías en los debates que se han suscitado en las ciencias sociales en torno a la comprensión de las estrategias de los agentes.

En una primera instancia, recuperamos algunos de los principales debates en torno a la categoría de RSA, en particular los que se han vinculado al análisis de las tensiones entre estructura y agencia, así como las interrelaciones entre las dimensiones económicas, políticas, sociales e ideológicas en la configuración de la realidad social. Para continuar, enunciamos las principales características del régimen que contextualiza nuestro estudio: el neoliberal (1989 a la actualidad) y cómo la rearticulación de la institucional agraria que se produjo en ese contexto fue un elemento clave en la difusión del agronegocio.

A partir de ello nos detenemos para considerar las orientaciones organizativas, institucionales, económicas e ideológicas de las asociaciones no reivindicativas del agro que decantaron hacia finales del siglo XX y principios del XXI. La categoría de vertiente asociativa, entendida como un horizonte de sentidos que tradujo al cooperativismo agropecuario un conjunto de lecturas sobre el neoliberalismo y el agronegocio, supone que esas orientaciones fueron tomando cuerpo en algunas de las federaciones de segundo grado más representativas del cooperativismo agropecuario. En este sentido, ACA, FAA y SanCor Cooperativas Unidas han representado las vertientes gerencial, gremial y empresarial respectivamente. Más allá de las diferentes percepciones sobre el sector agropecuario, el rol que le cabía al Estado y a las políticas públicas en la regulación de este, se diferenciaban (y en algunos casos se contraponían) en la manera de entender las estructuras organizativas e institucionales de las cooperativas, sus funciones y el vínculo

con los productores asociados. Nos ocupamos de analizar con mayor nivel de detalle la primera, en tanto que era la vertiente a la que adscribía la cooperativa objeto de estudio en la coyuntura que nos ocupa.

Finalmente, advertimos cómo la categoría de EOI nos permite acercarnos a la comprensión de las lecturas que las cooperativas realizaban acerca del contexto y cómo estas se traducían en estrategias y prácticas. Para ello, partimos de considerar que la EOI, en tanto conjunto de principios que orientan las estrategias y las prácticas de la cooperativa en determinados momentos, se encuentra condicionada por la institucionalidad y las políticas públicas, la vertiente, las particularidades de su base asociativa, las actividades y servicios, los perfiles empresariales de los productores a cargo de la gestión de la entidad, su dimensión operativa y su complejidad administrativa. Luego, describimos los componentes internos y externos que nos permiten hacer operativo su análisis. Con la finalidad de proyectar el análisis de la EOI en el tiempo, articulamos esta categoría con la de modelo organizativo en tanto entendemos que a partir de esta es posible conjugar el dinamismo de las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas con aquellos *habitus* organizativos e institucionales que tienden a permanecer en el tiempo.

2. Incidencia de la política, la ideología y la economía en las estrategias de reproducción y acumulación de los agentes agropecuarios

Las tensiones entre estructura y agencia, entre prácticas objetivadas y agencias estructurantes, entre determinismo y subjetivismo, tienen una larga trayectoria en los estudios sociales. No es nuestra intención detenernos para exponer la densidad de este debate¹⁴, sino recuperar algunos elementos de esta discusión que se encuentran implícitos en la categoría de RSA. En particular, aquellos que nos permiten recuperar los procesos de enraizamiento de la realidad económica en las relaciones sociales (Polanyi, 2017) a partir del análisis de las interrelaciones y los condicionamientos entre diferentes dimensiones de la sociedad en determinado tiempo y espacio.

¹⁴¹⁴ Sobre este aspecto pueden consultarse trabajos como los de Polanyi (2017) y Bourdieu (1994 y 2002) en los que es posible recuperar los elementos fundantes de este debate. En cambio, los de Gutiérrez (2012) y los de Almada, Reche y Sainz Bonzano (2019), entre otros, recuperan las dimensiones más importantes de este debate a través del tiempo y sus implicancias metodológicas en el desarrollo actual de las ciencias sociales.

Tal y como ha sido desarrollada en los estudios sobre historia económica y política en Argentina, la categoría de RSA fue denotando una multiplicidad de matrices teóricas y de procedimientos de operacionalización que han procurado superar tanto el mecanicismo economicista como el subjetivismo subyacente en la autonomización de lo político (Nun, 2012; Almada, Reche, Bonzano, 2019). Desde su introducción a través de los estudios pioneros de Nun (1987 y 2012) hasta los más recientes de Patrouilleau (2013), los académicos realizaron un sostenido esfuerzo por restituir el vínculo entre las dimensiones económicas y políticas en los procesos históricos estudiados.

No obstante, es notoria la ausencia de una reflexión sustantiva acerca de la categoría. La dispersión y la indeterminación conceptual derivadas de esa inconsistencia se proyectaron en las interpretaciones históricas e historiográficas reduciendo el potencial explicativo de la categoría. Una de las consecuencias de esta carencia ha sido la desarticulación de aquello que constituye, al menos teóricamente, un componente central del RSA, la interrelación entre los factores económicos y políticos como co-constitutivos de la realidad.

Para recuperar esas interrelaciones, queremos analizar algunas dimensiones de la categoría a través de la propuesta de Nun (1987 y 2001). El autor ha definido al RSA como el “complejo conjunto de instituciones y de prácticas que inciden en el proceso de acumulación de capital, entendiendo a este último como una actividad microeconómica de generación de ganancias y de tomas de decisiones de inversión” (Nun, 1987, 37). Es decir, la categoría procuró recuperar la relación dialéctica entre estructuras, marcos regulatorios, estrategias y tácticas que configuraron y sostuvieron en un tiempo y espacio definido el proceso de acumulación del capital (Nun, 2012). Varias cuestiones pueden analizarse a partir de esta definición preliminar.

La categoría de RSA, en tanto consideró que la política y la ideología son co-constitutivas de la realidad, ha contribuido a reinsertar estas dimensiones en la construcción y en la regulación del desarrollo económico. En oposición a la pretendida autonomía del mercado restituyó al conjunto de mecanismos que coordinan las instituciones y las prácticas en una determinada formación social (los cuales delinear un marco institucional específico), su capacidad de regular el escenario político y económico en el que los sujetos toman sus decisiones de reproducción económica. El RSA fue propuesto entonces una construcción social producto de la adopción de determinadas

políticas públicas (Patrouilleau, 2013) respaldadas en compromisos de clases que asientan en el Estado (Schorr y Wainer, 2017). Al mismo tiempo, para evitar la sobre determinación de lo político, insertó la gestión de las políticas públicas dentro de los condicionantes estructurales que derivaban de la inserción al mercado mundial y las dinámicas macroeconómicas propias de cada una de las formaciones estatales.

Con relación a la descripción analítica de los componentes que permiten caracterizar un RSA, es posible disgregar tres dimensiones. Los patrones de reproducción, la forma del Estado y la correlación de fuerza entre los sujetos hegemónicos y dominantes (Patrouilleau, 2013 y Schorr y Wainer, 2017). El primer elemento remite a la etapa en el desarrollo del capitalismo, al tipo de inserción de la formación social específica en el mismo, las ramas o los sectores económicos más desarrollados, el componente de valor agregado que estos involucran, el tipo de tecnología requerida en el proceso productivo y su procedencia, el tipo de mercado al que se dirigen los bienes y servicios y el grado de dependencia que supone el desarrollo económico que se genera en torno a estos elementos. El segundo y el tercero, incluyen el análisis de los sujetos dominantes, cuál es su inserción en la estructura económica y las alianzas que van tejiendo entre ellos para construir un bloque de poder que les permita establecer y/o consolidar las instituciones y las prácticas para reproducir determinados patrones de acumulación. La forma que asume el Estado y las políticas públicas que se instrumenten se vincula entonces al bloque en el poder y los lineamientos que este define para el régimen político de gobierno (RPG) (Nun, 1987 y Schorr y Wainer, 2017).

Esto no quiere decir que el Estado y la política elijan el RSA, en particular, en un contexto en el que la mundialización del capitalismo redujo de manera sustancial los márgenes de autonomía de las formaciones sociales específicas para definir las instituciones que regulaban la acumulación del capital (Chesnais, 2003). En este sentido, algunos de sus componentes se encontraban condicionados por las características que asumía el desarrollo del capitalismo a nivel mundial y por el tipo de inserción de cada formación social específica en el mismo (condicionada esta por los bienes y servicios que se producían, cuáles se constituían como centrales en el proceso de valorización del capital, cuál era el perfil de la demanda asociada a los mismos, cuál era el grado de dependencia que se asumía con esos mercados entre otras cuestiones).

Esto nos permite traer a colación el análisis de las capacidades estatales. Para analizar el tipo de capacidades que se construyen durante la gestión de un gobierno y su eficacia, decir, el grado en que las instituciones garantizaban certidumbre en las condiciones en que los actores desarrollaban sus actividades, no basta con evaluar las dimensiones institucionales y administrativas (burocracia, recursos técnicos, financieros, circulación de la información). La noción de autonomía enraizada (Evans, en Lattuada y Nogueira, 2011) parte de considerar que el poder estatal se encuentra inserto en un tejido social que provee de vías y alternativas para negociar el contenido y la gestión de las políticas públicas. En definitiva, el Estado se fue constituyendo como un conjunto de relaciones sociales formalizadas en un sistema legal en el que el peso relativo de cada uno de los actores condicionaba el proceso de construcción de la agenda estatal a través de la problematización de ciertas cuestiones sociales (Lattuada y Nogueira, 2011). Las políticas públicas suponen entonces un posicionamiento por parte del Estado con la intención de resolver una cuestión socialmente problematizada, proceso mediado por diferentes instancias de negociación y conflicto entre instituciones estatales y actores socioeconómicos y políticos (Ozslak y O'donnell, 1978).

No obstante, estos condicionamientos, el Estado (en tanto institución organizadora de las relaciones sociales que garantizan la reproducción capitalista y, por lo tanto, las relaciones de dominación¹⁵) (Schorr y Wainer, 2017) ha tenido un rol central en la regulación de las características y la dirección del desarrollo económico. Los patrones de reproducción asociados a una forma estatal específica se encontraban vinculados al bloque de poder que asumía la dominación política. Como tal, ese bloque se constituía a partir de una coalición de clases circunstancial que procuraba reorganizar los patrones de acumulación para garantizar la reproducción de sus intereses (Chesnais, 2003). En tanto alianza transitoria, la clase que detentaba la hegemonía dentro del mismo debía viabilizar un conjunto de compensaciones políticas y económicas a las otras clases para hacer extensibles los acuerdos políticos que sostenían el RSA (Schorr y Wainer, 2017). En definitiva, el Estado ha detentado la función específica de constituirse en un factor que cohesiona las diversas tensiones que van atravesando la formación social.

¹⁵ La manera en que se construyen las relaciones entre el Estado y la sociedad civil difieren según sea el marco analítico. Entre los principales podemos mencionar la concepción del Estado como agente, como contrato inocuo, como maquinaria capturada por una clase social, como factor de cohesión, como arena política, como campo de relaciones, entre otras (Cantamuto, 2015)

El carácter inestable de las alianzas que conformaban el bloque de poder y las contradicciones constitutivas en el desarrollo del capitalismo (que derivaban en crisis periódicas de acumulación) han hecho que los RSA atravesaran diferentes fases tales como surgimiento, consolidación y decadencia (Nun, 1987 y 2012). Los momentos iniciales estaban vinculados, por lo general, a períodos críticos en el desarrollo del capitalismo, inestabilidades en el bloque dominante y/o desarticulación de la hegemonía. El RSA conservaba en este momento muchos de los elementos del régimen en decadencia. Los cambios en los patrones de acumulación eran acompañados por la configuración de nuevas formas estatales, en tanto instituciones privilegiadas para contener los conflictos intrínsecos al desarrollo del capitalismo, capaces de orientar las fuerzas económicas y sociales a través de procesos políticos que permitieran viabilizar las transformaciones productivas, políticas, sociales y culturales (Patroulliau, 2013). En consecuencia, las crisis de acumulación sólo daban lugar a un nuevo RSA si también se sustanciaba la configuración de una nueva forma estatal y un proceso político que pudiera sostener en el tiempo los cambios institucionales, productivos, sociales y culturales.

Puede hablarse de consolidación de un RSA cuando las instituciones y las prácticas logran dotar de cierta coherencia al desarrollo económico y generaban un marco estable en el que los sujetos podían operar sus decisiones de reproducción e inversión (Nun, 1987). Es decir, cuando se generaban una serie de encadenamientos virtuosos que hacían posible un período de expansión sostenida (Chesnais, 2003). De manera progresiva, se incrementaba la fuerza inercial de sus marcos institucionales y de las imágenes e interpretaciones en las cuales se sostenía. Se naturalizaba una determinada forma de organización del mercado, de distribución de la renta y de inserción en el mercado internacional (Nun, 2012).

Esto no quiere decir que se eliminaran las condiciones que hacían a cualquier RSA, *per se*, un marco de regulación inestable. La imposibilidad de encauzar institucionalmente las contradicciones entre el tipo de desarrollo económico, los conflictos de intereses entre las clases dominantes y/o las demandas de las clases subalternas y las normas que regulaban los patrones de acumulación generaba tensiones entre los diferentes componentes del régimen que podían derivar, de modo progresivo, en su descomposición. En realidad, podían ocurrir tres tipos de transformaciones. Una, en la que se producían cambios sustanciales en el RSA pero el régimen político de gobierno (RGP) (Nun, 2012)

o la forma del Estado (Patroullieau, 2013) permanecían inalterados. Dos, cuando mutaba el RGP pero no el RSA. Tres, producto de la modificación en ambos. Era sólo en este último caso cuando podía hablarse de crisis de un RSA y surgimiento de uno nuevo.

Es complejo pensar el devenir de un RSA a través del reconocimiento analítico de esas fases de manera lineal (Nun, 2012). La crisis de un RSA podía dar lugar al surgimiento de otro régimen. En esta etapa se evidenciaba una mixtura incoherente y contradictoria entre los patrones de reproducción anteriores y los que procuraban abrirse camino. Este momento podía derivar en la estabilización de un nuevo RSA, si lograban normalizarse las prácticas y las instituciones que reemplazaban a las anteriores o bien a una fase de recomposición en la que, si bien se recuperaban los elementos sustanciales del proceso de reproducción del RSA que se encontraba en crisis, el régimen ya no era el mismo en tanto incorporaba algunos de los componentes que se instrumentaron para superar el período crítico. Es decir, esta recomposición podía dar lugar a un nuevo período de estabilización, pero también constituirse en una etapa de transición y/o de decadencia, con distinto grado de duración e intensidad, en la que los conflictos entre los agentes en torno a las pautas de reproducción y acumulación del capital no permitían construir un consenso mínimo que garantizara la estabilidad en las prácticas y las instituciones que condicionaban la reproducción del capital.

Nun (1989 y 2012) ha identificado diferentes RSA desde finales del XIX hasta la actualidad: el agroexportador (1880-1930), el sustitutivo (1930-1989) y el neoliberal (1989 a la actualidad). Existen diferentes interpretaciones sobre el momento en el que se produjo la transición entre el RSA sustitutivo y el neoliberal. Nun (1987 y 2012) y Neffa (1998) consideran que a partir de 1989 emergió un nuevo RSA luego de un proceso de descomposición del RSA sustitutivo inscripto en la mediana duración. Algunas voces disonantes con esta postura plantearon la transición unos años antes, durante la última dictadura militar (1976-1983), entre ellos Torrado (en Almada, Reche y Sainz Bonzano, 2019) y Basualdo (2006) Más allá de ello, todos coincidieron en que la década de 1980 fue un punto clave en el conflictivo proceso de definición de los contornos del nuevo régimen¹⁶.

¹⁶ Para ampliar el análisis de este debate, remitimos a los lectores a consultar los trabajos de Nun, 1987 y 2012; Chesnais, 2003; Novick, 2006; Nogueira, 2010; Patroullieau, 2013; Schorr y Wainer, 2017; Almada, Reche y Sainz Bonzano, 2019.

Mayor discusión entre los científicos sociales ha generado la evaluación del significado que asumió la crisis de la convertibilidad y de la gobernabilidad a partir de 2001 y la construcción de una nueva institucionalidad política. Algunos sostuvieron que el derrumbe de los elementos macroeconómicos sustanciales asentados en el patrón fijo de conversión y el cuestionamiento a las instituciones democráticas minaron las bases del RSA neoliberal e iniciaron su progresivo reemplazo por otro régimen (Lattuada, *et al.*, 2011). Otros, más escépticos acerca de la posibilidad de viabilizar los compromisos de clase que se construyeron en torno al desarrollo del mercado interno, la industria nacional, el impulso al consumo y una inserción internacional especializada, se manifestaron dubitativos para afirmar un cambio en el RSA (Novick, 2006; Pucciarelli, 2014). En sintonía con esta última interpretación, consideramos que los acuerdos que se gestaron para superar la crítica situación que se abrió a partir de 2001 permitieron la emergencia de una fase que se caracterizó la construcción de una forma estatal ampliada, con capacidad de regulación en algunas dimensiones sociales y económicas, la conformación de un bloque de poder que aglutinaba a los sectores perjudicados por el neoliberalismo, un desarrollo industrial financiado con capitales nacionales y, en su mayor parte, extranjeros y la consolidación del agronegocio (Novick, 2006; Lattuada, *et al.*, 2011; Pucciarelli y Castellani, 2014)¹⁷. No obstante, estos cambios político-institucionales no traccionaron la articulación de nuevos patones de reproducción¹⁸. Esto significa que más allá de las diferencias en el contenido y la intensidad de la regulación y de las características de la institucionalidad agraria (Nogueira, Urcola y Lattuada, 2012) entre las fases del RSA neoliberal, este supuso condiciones favorables para una reproducción anclada en las telecomunicaciones, los servicios y los *commodities* agropecuarios (Schorr y Wainer, 2017)¹⁹.

3. La vertiente cooperativa: horizonte de sentidos en torno al ser y al deber ser cooperativo

¹⁷ Sobre los aspectos concretos de la regulación y la institucionalidad agraria propia de este RSA volvemos en el capítulo II.

¹⁸ Las disputas al interior del bloque dominante fueron generando una escalada en el conflicto entre las diferentes fracciones que se acentuaron entre 2008 y 2009. En ese marco, cristalizaron dos proyectos pre-hegemónicos que se disputaron el poder hasta 2015 (Pucciarelli, 2014).

¹⁹ Sobre la dinámica del agronegocio volvemos con mayor nivel de profundidad en el capítulo III.

Esta categoría ha sido pensada en el marco de los estudios cooperativos como conjunto de “orientaciones económicas, filiaciones ideológicas y perfiles institucionales” (Olivera, 2015, pp. 201) con la finalidad de reconocer ciertas tendencias comunes que se han apreciado en el desenvolvimiento cotidiano de las cooperativas agropecuarias. Es decir que, en tanto horizonte de sentidos, cada vertiente se proyectó como orientadora de los sentidos concretos que asumían los discursos y las prácticas en las cooperativas que se encontraban asociadas a cada una de ellas. Esto no quiere decir que el proceso de producción y reproducción de una vertiente asumiera una dinámica vertical en la que la circulación se producía en un sólo sentido. Por el contrario, la pensamos como un conglomerado de heterogeneidades internas, como una red capilar atravesada por flujos multidireccionales que se producían y circulaban en diferentes sentidos (desde arriba hacia abajo, desde abajo hacia arriba y de manera horizontal) y que, en ciertas coyunturas podían evidenciar contradicciones a partir de tensiones y fisuras internas. Es posible que las cooperativas de primer grado asociadas a determinada vertiente representaran en su discurso y sus prácticas las orientaciones que devenían de alguna otra.

La vertiente no puede pensarse como un modelo estático sino como un proceso de producción y reproducción de sentidos que adquiere toda su densidad analítica cuando se contextualiza en tiempo y espacio. Entre los factores inciden en el contenido de las disposiciones que asumen las vertientes podemos mencionar la forma que asumía el Estado, la institucionalidad que regula e instrumenta las políticas sectoriales, las características del modelo de desarrollo agrario imperante, entre otras. Además, la cristalización de una determinada EOI propia de cada federación, las representaciones construyeron históricamente en torno al Estado, el agro y los productores, las acciones colectivas esgrimidas frente al poder político y los vínculos con otras asociaciones agrarias. Finalmente, es necesario tener en cuenta las características de las bases sociales asociadas a las cooperativas primarias, las cuestiones que surgen de su inserción en los procesos de producción, industrialización y comercialización agropecuaria, las representaciones que construyeron discursivamente sobre su base social y las causalidades de los problemas que estas evidenciaban.

En tanto proceso de definiciones dinámico que se transformaba al compás de los cambios en los RSA y en los sectores productivos del agro, la vertiente explicitaba la viabilidad y la legitimidad de un conjunto de estrategias organizativas e institucionales para

desenvolverse exitosamente en esos contextos. El neoliberalismo y el agronegocio supusieron una recomposición en los perfiles de las asociaciones agropecuarias reivindicativas y no reivindicativas. Los cambios que se produjeron en la estructura de representación de los intereses agropecuarios no fueron ajenos a este proceso. La consolidación de una estructura fragmentada²⁰ y la expansión de las asociaciones técnicas²¹ (Lattuada, 2006; Gras y Hernández, 2009; Olivera, 2017) demandaron a las federaciones de cooperativas un conjunto de cambios con la finalidad de *aggiornarse* de manera exitosa al agronegocio e incidir en el contenido de las políticas públicas.

En este contexto, el mapa de las vertientes advirtió algunos cambios. FACA, representante del cooperativismo gremial, quebró hacia principios del nuevo milenio, luego de un proceso de reestructuración en el que se procuraba reconvertir la EOI a las nuevas lógicas empresariales que se estaban gestando desde 1980²². FACA traducía al ámbito del cooperativismo agropecuario el discurso gremial de FAA. En este sentido, muchas de sus reivindicaciones y sus disputas con SanCor y ACA por los espacios para

²⁰ La estructura de representación de los intereses del agro tuvo un carácter dual hasta mediados del siglo XX. Esto significa que sólo dos asociaciones nuclearon la diversa gama de intereses presentes en el agro argentino. SRA como representante de los productores agropecuarios más concentrados y FAA de los pequeños y medianos. No obstante, durante el RSA sustitutivo se complejizó esta estructura y fueron apareciendo otras asociaciones que se diferenciaban por su anclaje territorial, productivo y por su base social. También se expandieron las asociaciones no reivindicativas, cuyo caso paradigmático en este contexto fueron las cooperativas (Lattuada, 2006).

²¹ Surgieron y/o se consolidaron asociaciones en torno a tecnologías modernas, rubros de producción -y eventualmente nuevos modelos productivos (Carini, 2016)-. Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (AACREA), Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID), Asociación de la Cadena de la Soja Argentina (ACSOJA), Asociación Maíz y Sorgo Argentino (MAIZAR), Asociación Argentina del Girasol (ASAGIR) fueron algunos de los exponentes más representativos de una nueva institucionalidad. Esta se caracterizó por la preeminencia de novedosas maneras de operar colectivamente dentro del aparato productivo en las que la investigación, la innovación y el asesoramiento se combinaron con formas organizativas flexibles y dinámicas (Carini, 2018 y 2020).

²² No hemos encontrado investigaciones que se hayan abocado a estudiar la trayectoria de FACA en la coyuntura que nos ocupa. Algunos trabajos como el de Mateo y Olivera (2006) y los de Olivera (2015 y 2017) introducen algunas dinámicas de FACA de manera indirecta, en tanto el análisis se encuentra centrado en FAA. Por el momento, podemos esbozar que la Federación atravesó algunas dificultades financieras hacia finales de 1980 a causa del sobredimensionamiento de su estructura institucional y operativa. El endurecimiento en las condiciones crediticias y la inestabilidad económica agravaron los problemas que derivaban de las cooperativas agropecuarias asociadas y que tenían que ver, en lo fundamental, con la insolvencia de algunas y la quiebra de otras –advertimos en este sentido que el núcleo central de cooperativas asociadas a FACA fue una de las más golpeada tanto en el contexto aludido como durante el agronegocio-. Esto, sumado a conflictos políticos internos, llevó a la Federación hacia un proceso de reestructuración con la finalidad de disminuir su estructura y los gastos, incrementar sus ingresos y su eficiencia como intermediaria en la comercialización agropecuaria. No obstante, estos cambios derivaron en una cesación de pagos y la quiebra hacia finales de 1990. CAMM. 7 de septiembre de 1993, acta n° 673 del consejo de administración; 29 de marzo de 1994, acta n° 692 del consejo de administración, 21 de septiembre de 1999, acta n° 843 del consejo de administración.

incidir en el contenido de las políticas públicas para el sector tenían que ver con la reforma agraria, es decir, con la problemática de los arriendos, la colonización, las expropiaciones y el acceso a la propiedad de la tierra por parte de los productores. En su discurso, defendía la necesidad de que el Estado articulara una red de instituciones para intervenir en áreas sensibles de la producción, la comercialización y la locación rural y defender, a través de estas, los intereses de los sectores más vulnerables del agro. Como puede apreciarse, el rol del Estado como controlador y garante en el comercio de granos y como agente colonizador era considerado de vital importancia dada su equidistancia de todo interés privado. En paralelo, se sumaban algunos reclamos vinculados con su función en la comercialización agropecuaria tales como políticas de precios mínimos para los consumidores en el mercado interno, medidas que favorecieran el aprovisionamiento de ese mercado por parte de las cooperativas y la continuidad de algunos beneficios que se obtuvieron en el marco del peronismo -la exención en el impuesto a las ventas, la intermediación de las cooperativas en la distribución de maquinarias, entre otras cuestiones-.

La vertiente cooperativa agroindustrial, representada por SanCor, se fue diluyendo a medida que se complejizaba la EOI de la federación. Las tensiones cada vez más fuertes con la normativa cooperativa que suponían las estrategias empresariales de SanCor, sumado a procesos de inversión que incrementaron de manera sostenida el pasivo de la entidad hacia finales del siglo XX llevaron a diversas transformaciones organizativas e institucionales que en algunos casos llegaron a rozar su reconversión en sociedad anónima²³ (Lattuada y Renold, 2019). A pesar de ello, las marcas distintivas de la vertiente continuaron presentes en el discurso y en las estrategias de intermediación frente a los poderes públicos. Es posible advertir en los discursos de SanCor un rechazo a la intervención estatal y, en contra posición, la reivindicación del comercio libre. A ello se sumaba el imperativo de la eficacia y la eficiencia empresarial en tanto se procuraba construir un modelo de agroindustria que incorporara técnicas y tecnologías avanzadas para la obtención y el procesamiento de la leche y sus derivados (Olivera, 2015 y 2017).

²³ Tal fue el caso cuando en 2005 SanCor pasó a ser una sociedad híbrida o de transición entre una cooperativa de primero y de segundo grado. El acuerdo con Venezuela permitió que la salida quedara dentro de los marcos prescritos por la normativa cooperativa, en lugar del acuerdo con el grupo Adecoagro que suponía que esta sociedad anónima controlara más del 60% de las acciones de la cooperativa. Los diversos acuerdos con empresas privadas, la enajenación de parte del patrimonio neto para subsanar problemas de financiamiento ha llevado a la entidad a un difícil equilibrio (Lattuada y Renold, 2019)

A diferencia de estas vertientes, la enarbolada por ACA asistió a un proceso expansivo que le permitió consolidarse como la federación con mayor masa de cooperativas asociadas²⁴ y una de las principales empresas exportadoras de *commodities* agropecuarias. ACA, creada en 1922, fue la primera federación de segundo grado del país. Originalmente denominada como Asociación de Cooperativas Agropecuarias Zona Central llegó a constituir hacia finales de 1990 un complejo agroexportador, industrial y bancario que nucleaba a un amplio porcentaje de las cooperativas agropecuarias pampeanas (Mateo, 2020). En este marco, la Asociación evidenció un nuevo momento de crecimiento económico y financiero a partir de la expansión territorial, el sustancial aumento en los volúmenes acopiados y comercializados y una inserción más profunda en diferentes eslabones la cadena agroindustrial, a partir de la elaboración de agroinsumos, semillas, harinas, aceites y biocombustibles (Mateo y Bageneta, 2015 y Mateo, 2020).²⁵

En este proceso, la estructura organizativa e institucional ganó mayor complejidad y avanzó en los procesos de profesionalización de la actividad agropecuaria que ya había iniciado en el marco del proceso expansivo anterior. La organización política giraba en torno al consejo de administración²⁶. El consejo de administración era asesorado por los consejos asesores regionales (CAR) que dividían las tres regiones (norte, centro y sur) en ocho distritos: norte de Santa Fe, Entre Ríos, centro de Santa Fe, norte de Buenos Aires, Córdoba, sudoeste de Buenos Aires, La Pampa y Río Negro, sudeste de Buenos Aires y sur de Santa Fe. La organización funcional, central en el proceso de toma de decisiones, se constituía como una estructura vertical, flexible y con un elevado grado de movilidad. Se dividía en gerencias, direcciones, subdirecciones, subgerencias, jefaturas, auditores y

²⁴ Desde mediados del siglo XX, pero sobre todo hacia finales de 1960, ACA inició un proceso de crecimiento que la llevó a convertirse en un complejo agroexportador, industrial y financiero que nucleaba a un amplio porcentaje de las cooperativas agropecuarias pampeanas, 250 aproximadamente (Mateo, 2020) y aunque ese número se redujo a 140 a finales de 1990 –es decir, el 160% (Lattuada y Renold, 2004)- continuaba siendo la federación pampeana de segundo grado con mayor masa de cooperativas primarias asociadas -en particular luego de la quiebra de FACA-.

²⁵ Así, para 2010 disponía de más de 25 productos elaborados, entre los cuales la línea de insumos agropecuarios era la más relevante (fertilizantes, agroquímicos, semillas y alimentos balanceados), acopiaba 8.145.473 toneladas de cereales, oleaginosas y líquidos en plantas propias y de las cooperativas asociadas y comercializaba 10.207.897 toneladas de granos y 553.951 de aceites y derivados. ACA. *Balance Social 2010*.

²⁶ Integrado por consejeros procedentes de las cooperativas de primer grado -los cuales eran elegidos entre 450 delegados en asambleas de distrito.

consultores.²⁷ La organización operativa contemplaba distintas unidades de negocios.²⁸ Al mismo tiempo, desde los primeros años de la década del 2000, ACA fue desarrollando un conglomerado de empresas integrado por La Segunda Seguros Generales, ACA Salud, Coovaeco Turismo, Avalian, Nodos y por otras sociedades anónimas en la que se fue integrando con distinto grado de participación accionaria (Mateo, 2020).

En la base de esa trayectoria, ocupó un lugar clave lo que dio en llamarse “programa de reconversión cooperativa”²⁹. Bajo esa denominación, la dirigencia cooperativista hacía referencia a un conjunto de propuestas y mecanismos institucionales tendientes a interpelar a las cooperativas asociadas respecto de la dirección que debían asumir los cambios organizativos e institucionales considerados necesarios para adecuar las estructuras a los imperativos del agronegocio. Las estrategias y los dispositivos institucionales que se desplegaron en este contexto reactualizaban algunos de los sentidos históricos que ACA atribuía a las cooperativas agropecuarias y sus funciones, a su estructura organizativa, al tipo de productor que representaba la vertiente y a los vínculos con los poderes públicos.

Las cooperativas eran concebidas como empresas prestadoras de servicios. Los conflictos en torno a las funciones de las cooperativas que había sostenido ACA con el cooperativismo gremial tenían que ver con que las cooperativas no eran espacios legítimos para trasladar reivindicaciones al Estado. La disputa en torno al contenido político de sus acciones se contradecía con la participación de ACA en la arena política para trasladar los intereses de las cooperativas asociadas y sus bases sociales.³⁰ En particular, se oponían a la

²⁷ En este sentido, disponen de una gerencia general, cuatro direcciones (organización y logística, comercio exterior, administración y finanzas, insumos agropecuarios e industria), una sub-dirección (insumos agropecuarios e industria), nueve gerencias departamentales (logística, centros de desarrollo cooperativo, ACA Bío y silo bolsa, recursos humanos y comunicación, administración, finanzas, comercial insumos agropecuarios, industrias, costos y control de gestión), la sub-gerencia de la sucursal Rosario, cuatro jefaturas de filiales (Necochea, Paraná, Pergamino y Santa Fe), cuatro de instalaciones portuarias (San Lorenzo, Quequén, Timbúes y Vilelas), siete gerencias de área (productos agrícolas, protección de cultivos, impuestos, auditorías cooperativas, asesoría letrada, semillas, tecnología de la información), cuatro de fábrica (San Nicolás, planta Campana, fábrica silo bolsa, planta de recupero), tres de sucursales (Córdoba, Bahía Blanca y Rosario), la auditoría interna y el consultor estratégico.

²⁸ La producción de semillas, agroquímicos, fertilizantes y alientos balanceados, los invernaderos y frigoríficos, el molino harinero, la comercialización interna y la externa, tanto en lo que respecta al corretaje como a la comercialización directa eran las más relevantes ACA. *Balance Social 2010*.

²⁹ Sobre este programa volveremos en el capítulo V para vincular las diferentes propuestas esgrimidas a partir del mismo con la trayectoria de la cooperativa objeto de estudio desde 1990.

³⁰ Si bien privilegiaba estrategias de negociación con el Estado, en determinadas coyunturas participó por sí misma, o en alianza con otras entidades sectoriales en confrontaciones directas.

intervención estatal en la regulación y el control de la comercialización agropecuaria argumentando que la fijación de “precios políticos” y las diferentes instancias de intervención impedían que los mecanismos de mercado asignaran y distribuyeran de manera eficiente los recursos (Olivera, 2015; Poggetti y Carini, 2021b). Además de ello, y aunque en apariencia pareciera contradictorio, demandaban al Estado un conjunto de medidas que favorecieran al cooperativismo agroexportador tales como las exenciones impositivas, créditos para inversiones productivas, eficiencia en el otorgamiento de cupos de transporte y entrega en los puertos, entre otras cuestiones (Olivera 2015).

Un eslabón institucional clave para que esa prestación de servicios se llevara a cabo de manera eficiente y profesional eran las habilidades de los gerentes, los cuerpos de asesores y el consejo de administración. Los diferentes dispositivos de capacitación destinados a estos agentes tenían como principal objetivo *aggiornar* sus saberes a los imperativos del agronegocio. Esta era una condición indispensable para gestionar estrategias que le permitieran a la cooperativa competir con éxito en el mercado y vincularse de manera eficiente con los productores asociados. En tanto la gestión y la administración demandaban una serie de conocimientos y habilidades expertas, era necesario también capacitar y profesionalizar al recurso humano de las cooperativas. Los dispositivos de capacitación para el recurso humano de las cooperativas y las jornadas de promoción de los servicios sociales (ACA Salud, Coaveco Turismo y La Segunda Seguros Cooperativos Ltda.) y de los servicios en general que prestaba la ACA³¹ tenían como finalidad profesionalizar la administración de las cooperativas. En este sentido, se instaba no sólo a capacitar en competencias específicas al personal que formaba parte de las diferentes secciones o unidades de negocios sino también a integrar profesionales bajo la modalidad de asesores externos. En su conjunto, el recurso humano debía manifestar un

³¹ Entre ellos, creemos oportuno mencionar el departamento de proyectos especiales, que se ocupaba de las exportaciones no tradicionales como la miel y la carne, Cultivar, el centro de producción de semillas ubicado en Pergamino, Comerciar, encargada del asesoramiento sobre nuevos métodos y formas de financiamiento del comercio agropecuario, el sistema ACER, que se ocupaba de organizar la extensión agropecuaria, FUNDALAC, vinculada a la capacitación y la profesionalización del recurso humano de las cooperativas, QUEACA, que se encargaba de la investigación y la producción de agroquímicos, ACA insumos que regulaba la organización y la comercialización de los insumos que la Asociación comercializaba con sus cooperativas. Además, en este contexto, ACA amplió su cobertura de almacenamiento construyendo instalaciones y adquiriendo puertos propios. Finalmente, junto a otras empresas agropecuarias, se adquirió por medio de licitación un ramal del ferrocarril para transporte de granos.

conocimiento adecuado de las dinámicas productivas y del negocio agropecuario para asesorar de manera eficiente a los asociados en los procesos de reconversión productiva.

Las cooperativas competitivas debían alejarse de su clásico rol comercial para incursionar “tranqueras adentro” de las unidades productivas de los asociados y contribuir así a la reconversión de los productores a la dinámica socio-productiva del agronegocio. Esto suponía la necesidad de diversificar los servicios prestados y, en particular, asesorar a los asociados en torno a estrategias de productivas y de gestión de sus unidades. El carácter “multiclasista” que históricamente se había atribuido ACA en torno a la representación de un conjunto diverso de productores fue reactualizado en la medida en que se justificaba la desvinculación de aquellos ineficientes que no lograban reconvertirse al agronegocio³². Se argumentaba que algunos de los problemas que evidenciaban las cooperativas agropecuarias en la década de 1990 eran el resultado de la ayuda indiscriminada que estas habían proporcionado a un grupo de asociados que no tenían posibilidades de sobrevivir en el marco del agronegocio y que, en particular, no eran consecuentes con la cooperativa. Este proceso de racionalización era considerado de suma importancia para el éxito económico de las cooperativas agropecuarias en un contexto en el que, en ausencia de instituciones estatales capaces de asumir la contención y el fomento de la reconversión productiva que demandaban la mayor parte de los productores asociados, estos orientaban masivamente sus demandas a las entidades a las que se encontraban asociados.

La inserción competitiva en el mercado agropecuario también estaba vinculada a la necesidad de desarrollar una escala de operaciones que asegurara la rentabilidad. Para ello, se prescribían estrategias para interpelar a los productores asociados a incrementar su operatoria con los diversos servicios que prestaban las cooperativas a las cuales estaban asociados. La necesidad de contrarrestar el vínculo asociativo laxo (Lattuada, 2006) suponía en esta coyuntura el desarrollo de estrategias que tendieran a racionalizarlo, es decir, a despojarlo de sus componentes extra económicos –propios de las administraciones cooperativas tradicionales-. Esto significaba, por una parte, la articulación de estrategias para incentivar la participación de los asociados y evitar que hicieran uso de algunos

³² ACA. *La Cooperación*. Año LXIX, N° 3309. (28 de junio de 1994). “No habrá solución posible por otro camino que no sea el cooperativo”; ACA. *La Cooperación*. Año, LXVI, N° 3143. (23 de abril de 1991). “Osvaldo Bertone: los dos problemas básicos del sector son la rentabilidad y el financiamiento”.

beneficios sin operar con los servicios de la entidad, en particular en aquellas cooperativas más grandes³³. Por otra, y en parte para evitar esta disyuntiva, recomendaciones en torno a la segmentación el padrón de asociados para distribuir los beneficios según sea la “consecuencia” de los productores con la entidad³⁴.

Además, dentro de la propuesta de reconversión, ACA otorgó un peso sustancial a las integraciones, tanto verticales como horizontales, puesto que esos procesos de concentración cooperativa eran una estrategia que hacía posible adquirir la escala que demandaba un mercado agrario cada vez más competitivo. Los llamados “pools cooperativos” tenían que ver con nuevas formas asociativas de explotación agropecuaria que emergían de algunas de estas integraciones.³⁵ Otra de las estrategias sugeridas para incrementar el volumen de operaciones, y que ya era una práctica corriente en algunas cooperativas, era la comercialización de la producción de terceros no asociados. Aumentar el volumen de almacenamiento y todos los procesos que esto llevaba aparejado, suponía la ampliación de la infraestructura de almacenamiento, la inclusión de laboratorios de análisis, de procesamiento de materias primas, entre otras inversiones, que demandaban procesos de capitalización que la mayor parte de las cooperativas no se encontraban en condiciones de realizar. Para resolver esta debilidad estructural, se recomendaban una serie de estrategias tales como la emisión de acciones para constituir el capital cooperativo optativo o complementario (los TI.CO.CA.) y/o el capital accionario³⁶.

Los mecanismos a través del cual ACA procuró difundir su concepción de empresa cooperativa y, en particular, las propuestas de reconversión tenían que ver con los dispositivos de vinculación interinstitucional. Más allá de las singularidades de cada uno, la finalidad de las estrategias que involucraban la presencia de la mesa directiva de la ACA en los diferentes territorios -rondas y/o giras explicativas de balance, las reuniones de

³³ ACA. *La Cooperación*. Año LXVIII, N° 3248. (26 de enero de 1993). “Los asociados deben participar en la actividad de la cooperativa”.

³⁴ ACA. *La Cooperación*. Año LXIX, N° 3309. (29 de junio de 1994). “No habrá solución posible por otro camino que no sea el cooperativo”.

³⁵ La “consecuencia cooperativa” era entendida, en este caso, como la obligación moral por parte de las cooperativas asociadas de retribuir a la Asociación por los servicios brindados. Esto suponía que el total de la operatoria comercial de las cooperativas de primer grado debía canalizarse a través de ACA. ACA. *La Cooperación*. Año LXXIV, N°3567. (14 de noviembre de 2000). “La falta de convicción no nos deja crecer más”.

³⁶ Aunque los procedimientos para la emisión y la adjudicación de esas acciones eran similares, el primer tipo de capital sólo podía ser suscripto por asociados a la cooperativa mientras que del segundo podía participar cualquier accionista.

gerentes y las de auditorías externas³⁷ - era la unificación de criterios en torno a la propuesta de reconversión y gestión empresarial cooperativa. Pensados como instancias de socialización y capacitación según sea el caso, los encuentros eran momentos propicios para la construcción de consensos en torno a una propuesta de gestión que fue pensada, desde su misma gestación, como potencialmente conflictiva. En ese marco, la ACA valoraba la “armonía dentro del cuerpo social”. Se sugería que las gestiones debían construir dispositivos institucionales que tendieran a aglutinar a la masa de asociados y desactivar o resolver los conflictos que pudieran surgir de las estrategias que implementara la entidad.³⁸ De este modo, en las rondas y/o giras explicativas de balance, en las reuniones de gerentes o en las reuniones de auditorías se hacían evaluaciones de la situación en la que se encontraba el sector agropecuario, los productores y las cooperativas, se exponían las causas de los mismos, las propuestas de solución y los fundamentos que las sostenían.

4. Acerca de la estructura organizativa institucional y la circulación del capital social en las cooperativas agropecuarias pampeanas

Las propuestas conceptuales que han desarrollado los estudios cooperativos para analizar la dinámica organizativa e institucional de estas empresas agropecuarias han estado permeadas por los enfoques neoinstitucionalistas. En una primera instancia, la noción de organización institucional (Lattuada y Renold, 1987 y 2004) evaluaba la correlación entre las estrategias, las prácticas y los discursos de las cooperativas en función a los cambios que iban asumiendo para adecuarse al contexto. Recientemente, se incluyó dentro de esta categoría la de capital social con la finalidad de introducir en los debates aquellos tópicos que estaban presentes en los estudios sobre el desarrollo rural en España y, en particular, el lugar que le cabía a las asociaciones agrarias. En función de ello, el capital social se ha proyectado como un conjunto de recursos que circularon históricamente en las cooperativas con mayor o menor intensidad de acuerdo con las características de la

³⁷ La Ley 20.388 de Cooperativas obliga a las cooperativas a desarrollar dos tipos de auditorías. Una interna a cargo del síndico o la junta fiscalizadora y otra externa. Esta supone la contratación de contadores que evalúen el desempeño económico y financiero de los ejercicios económicos. Las federaciones disponen para ello de departamentos de auditoría en los que las cooperativas pueden contratar ese servicio. La ley prevé que, en caso de que la entidad no disponga de los fondos para solventar los gastos de la auditoría contable, es el órgano local competente el que debe hacerse cargo de la tarea de manera gratuita.

³⁸ ACA. *La Cooperación*. Año LXXVI, N° 3586. (4 de septiembre de 2001). “Carlos F. Rosa: ‘La ACA, sus cooperativas y los productores frente a la situación del sector’”. pp. 4.

organización institucional. Así, mientras esta se complejizaba era menor la capacidad de producir redes densas de circulación de esos recursos (Lattuada, *et al.*, 2011).

Otra de las categorías centrales es la de perfil cooperativo. Esta permite caracterizar el discurso y las estrategias a partir de un conjunto de factores que condicionan su proceso de producción y reproducción. Entre ellos podemos mencionar la dinámica del RSA, las traducciones que de esas estrategias de reproducción efectuaban las vertientes, las características de la base social de las cooperativas, los servicios y las funciones que prestaba y las dimensiones institucionales que asumían. El análisis del perfil supone reconocer las dimensiones vinculadas a su nivel interno y externo. El primero se circunscribe a la manera en que se organiza la empresa para prestar los servicios mientras que el segundo atañe a la vinculación de la cooperativa con los agentes externos, sean estos agencias estatales, empresas privadas o agentes de la sociedad civil (Lattuada, 2006; Olivera, 2015).

En este marco, el objetivo del presente apartado es introducir una propuesta que nos permita pensar la dinámica de las cooperativas a partir de una maya conceptual que vincule los procesos de producción de las estrategias de la cooperativa con las relaciones desiguales entre los asociados y las redes que se van tejiendo entre estos y la dirigencia en torno al intercambio de capitales. La EOI puede definirse como conjunto de orientaciones que condicionan los discursos y las estrategias que las cooperativas esgrimen en determinados contextos. Al igual que la categoría del perfil, consideramos que las estrategias de reproducción del capital, las orientaciones que provienen de la vertiente y las características de cada entidad condicionan el contenido de sus estrategias. Nos distanciamos de las propuestas vinculadas a esa categoría en tanto entendemos que la EOI permite caracterizar las dimensiones organizativas e institucionales de las cooperativas ante determinados contextos mientras que el perfil alude a las disposiciones duraderas que se constituyen como un paraguas bajo el cual se va redefiniendo la estructura. Entonces, el dinamismo propio de cada EOI debe ser analizado con relación a aquellas tendencias de larga duración que van cristalizando en el perfil institucional y que forman parte de los *habitus* de cada cooperativa. Es decir, mientras la EOI forma parte de las reestructuraciones que efectúan las entidades para operar con éxito en el mercado agropecuario, el perfil ancla en aquellas tendencias organizativas e institucionales que contribuyen a delinear su identidad, aquellas definiciones que forman parte del ser de cada una de ellas.

Para analizar el diagrama que proponemos de la EOI organizamos el presente apartado en 3 (tres). En una primera instancia analizamos las propuestas conceptuales que se han construido desde los estudios cooperativos para comprender la dinámica interna y externa de las cooperativas, en particular, aquellas que se ocuparon de introducir la categoría de capital social para analizar los recursos potenciales que circulan dentro de estas empresas. Luego nos ocupamos de enunciar nuestra comprensión de la EOI al tiempo que explicitamos aquellas categorías que han permeado nuestra propuesta de análisis. Finalmente, esbozamos las dimensiones de análisis que nos permiten operativizar dicha categoría.

4.1. El capital social en los estudios cooperativos: predominio de las perspectivas neoinstitucionalistas acerca de los vínculos asociativos

Puede decirse que la categoría de capital social, que reconoce en la actualidad una multiplicidad de enfoques teóricos y metodológicos, hizo su aparición en la década de 1970 en el marco de un proceso de profundas discusiones epistemológicas en las ciencias sociales vinculadas a la crisis de los grandes paradigmas interpretativos del mundo social (Wallerstein, 2001)³⁹. Este resquebrajamiento permitió que surgieran distintas perspectivas que reconocían los vínculos entre los sujetos, sus interacciones y las estructuras en las que se encontraban insertos, en parte como una reacción a las posturas dicotómicas que reivindicaban el rol preponderante de los individuos o de las estructuras en las configuraciones sociales (González Reyes, 2009). La categoría de capital social ha formado parte de algunas de ellas: en las relaciones sociales (espacio configurado a partir de los múltiples condicionamientos entre los individuos y la estructura) se encontraban los recursos que posibilitaban o inhibían la acción, tanto colectiva como individual.

Coleman y Bourdieu han sido pioneros en la introducción de esta categoría en los estudios sociales. De orígenes intelectuales diferentes, el primero se enfocó en las características del intercambio que se producía en las interacciones mientras que el segundo lo hizo en los procesos de institucionalización del capital social. La propuesta de

³⁹ En el caso particular de la Historia, es posible advertir en este contexto el desarrollo de propuestas micro-históricas que revalorizaron la comprensión de los actores y sus propuestas en sus respectivos contextos. Emergió un nuevo universo historiográfico, caracterizado por el desgranamiento temático, la ampliación de fronteras, de soportes documentales y confluencias conceptuales, metodológicas y disciplinares (Iggers, 1998; Barbero, 2006; Pagano, 2010).

Coleman procuraba mostrar cómo los individuos, a través de sus intercambios en las redes sociales, podían desarrollar ciertas metas que les eran imposibles de alcanzar en su ausencia. Para que se formara un capital social capaz de potenciar los capitales individuales era necesario que existieran ciertas condiciones de intercambio tales como normas, expectativas, sanciones y gratificaciones. Es decir, pensaba al capital social como un medio de producción de beneficios individuales y colectivos (González Reyes, 2009).

En cambio, Bourdieu procuraba mostrar cómo el capital social se constituía en un mecanismo de creación y reproducción de poder dentro de espacios sociales o campos que se caracterizaban por la coexistencia de posiciones desiguales. Concebido por el autor como un conjunto de recursos potenciales que se producían en las relaciones sociales, el capital social sólo podía ser usado por quienes pertenecían a esas redes duraderas de intercambios institucionalizados. Es decir, el capital social que se producía en un determinado momento requería de mecanismos que garantizaran su acumulación y, en consecuencia, la reproducción de determinados patrones de distribución (que por lo general se fundamentaban en la existencia de mecanismos desiguales de distribución). La administración de los criterios de circulación, distribución y conversión de ese capital social en otras especies (económico, político, simbólico) correspondía a los grupos dominantes dentro del espacio social en cuestión. Para que circularan ciertos mecanismos de intercambio era necesario el reconocimiento de un mínimo de homogeneidad entre los miembros, una identidad institucional que permitiera garantizar el sentido de pertenencia. En función de ello, los grupos dominantes articulaban un discurso que tendía a desconocer las tensiones y eufemizarlas bajo la apariencia de la igualdad que derivaba del reconocimiento de valores y símbolos compartidos (Bourdieu, 1997, 2000 y 2002).

Pueden mencionarse otros autores que han ido otorgando acepciones diferentes a la categoría. Putnam (en Moyano Estrada, 2009), por ejemplo, amplió el campo de análisis del capital social al vincular la falta de compromiso cívico con la descomposición de las estructuras básicas de la cooperación en las sociedades democráticas de Occidente. A través de la noción de confianza como elemento constitutivo y sustancial en las interacciones portadoras y productoras de capital social, consideró posible reconocer los elementos que ligaban a los sujetos en sus vínculos sociales y políticos. La acción colectiva de Oslo (en Moyano Estrada, 2009) fue otra forma de reconocer la potencialidad del capital social, en este caso, en y para el desarrollo rural. Este autor hizo un uso amplio del

capital social, a diferencia de los anteriores que lo pensaron de manera restrictiva, es decir, reducido a los sujetos y sus redes o instituciones.

En el marco de los estudios cooperativos, el capital social fue introducido para comprender las características que asumieron los vínculos internos, así como la interacción de estas entidades con la comunidad en la que se encontraban insertas. Estas propuestas significaron un avance sustancial para analizar la singularidad del capital social que se fue constituyendo en las cooperativas agropecuarias de acuerdo con las características que asumían en estas los vínculos asociativos, la forma de gobierno y la inserción en el territorio. Se concentraron en los mecanismos institucionales que han permitido generar recursos potenciales y en aquellos que, al menos doctrinariamente, garantizaron una distribución equitativa de los mismos entre los asociados y con la comunidad local y/o regional. Además, permitieron hacer una descripción general de los cambios que evidenciaron los vínculos internos -entre los asociados y los responsables del gobierno y la gerencia- y externos -con otras empresas, con la comunidad y con el Estado- a medida que se complejizaba la administración y el gobierno de las cooperativas en el marco del agronegocio.

En este sentido, Moyano Estrada (2008 y 2009) ha procurado reconstruir los diferentes tipos de capital social que producen las asociaciones agrarias españolas (entre las que se encontraban las cooperativas) y el impacto desigual que tiene cada una de ellas en el desarrollo rural y/o territorial. Definió la categoría a partir de dos dimensiones claves: el *embeddedness* (inserción) y la *autonomy* (autonomía). Para evaluar la importancia de las diferentes asociaciones agrarias en las dinámicas de desarrollo rural, propuso dos niveles. En el micro se evaluaba la integración intracomunitaria (participación de los agricultores e identificación con el proyecto del que participan) y la conexión extracomunitaria (participación en proyectos colectivos que excedan el ámbito local y en procesos abiertos de acción colectiva) mientras que en el macro, la sinergia institucional (vínculo con otras asociaciones y con los poderes públicos) y la eficacia organizativa (reconocimiento por parte de los socios de los servicios prestados por la cooperativa y reconocimiento del público local) (Moyano Estrada, 2008).

Luego de aplicar este modelo a diferentes tipos de asociaciones en el agro español (sindicatos u organizaciones profesionales, cooperativas, consorcios, cámaras agrarias, consejos reguladores, sociedades comerciales, entre otras), concluyó que eran las

cooperativas las que reunían mayores potencialidades porque presentaban las formas más idóneas de producir y distribuir capital social para generar proyectos equilibrados de desarrollo territorial. Ello era así porque en este tipo de asociaciones se generaban mecanismos institucionales que garantizaban la maximización de las ganancias individuales (clave para pensar el capital social desde estas perspectivas restringidas) (Ostrom y Ahn, 2003) y una distribución equitativa de los beneficios. No obstante, se comenzó a observar una tendencia, presente con mayor intensidad en el nuevo milenio, hacia la disminución del enraizamiento y la integración intracomunitaria a favor de las conexiones hacia el afuera de la comunidad local, al tiempo que los vínculos entre los productores y la cooperativa tendían a hacerse más instrumentales.

Siguiendo este modelo, Lattuada (2011) reconstruyó la variabilidad histórica de la circulación del capital social en cada uno de los tipos morfológicos propuestos para el análisis del cooperativismo agropecuario argentino: OIC, OIP, OM y dos subtipos dentro de esta: OICED y organización institucional mutualista (OIM). Recordamos que cada uno de estos ha supuesto grados crecientes en la complejidad organizacional con relación a las exigencias de eficiencia y competitividad que derivaban de los diferentes modelos de desarrollo agrario, al volumen de la masa de asociados y la distribución territorial (Lattuada y Renold, 1998, 2004; Lattuada, 2006). Los autores reconocieron que las OIC se encontraban asentadas principalmente en los valores cooperativos y que, en consecuencia, se les otorgaba importancia a los factores sociales tales como la participación asamblearia de los productores, la cohesión, la solidaridad, la toma de decisiones democrática, el enraizamiento local, entre otras dimensiones. En cambio, las OICED desarrollaron diversos procesos de complejización institucional y diversificación territorial para adecuar la institución a los parámetros de un mercado agropecuario abierto y globalizado. Si en el tipo anterior predominaban los aspectos micro del capital social, en este lo hicieron los macro. En función a ello, disminuyeron la identidad, el vínculo asociativo se hizo más pragmático, demostraron un menor grado de integración intracomunitaria y uno mayor con la comunidad local, nacional y global (Lattuada, *et al*, 2011).

Estos trabajos aportaron un bagaje conceptual que permitió comenzar a reflexionar acerca de las condiciones institucionales sobre las que se gestan los vínculos entre los asociados y la cooperativa y entre esta y el territorio en el que se encuentra inserta. Con relación a la dinámica interna en la que se produce y circula el capital social se

considera la eficacia organizacional en la prestación de los servicios en relación con el tamaño de la cooperativa, los recursos de los que dispone, la capacidad de sus dirigentes y la inserción territorial. Sin desconocer la importancia de esos factores en la producción y la circulación del capital social, creemos oportuno introducir aquellas dimensiones que se vinculan a la distribución del poder dentro de las cooperativas. Si entendemos que el capital social es un conjunto de recursos potenciales que le permiten a quien los porta acceder con ciertas ventajas en los juegos dentro del campo, su producción y su circulación están relacionadas a los otros tipos de capitales: simbólico, político y económico. Las posibilidades que tienen los asociados para acceder a esos intercambios no son iguales porque cada uno parte de una posición diferente. Entonces, para comprender cómo efectivamente se desarrolla ese proceso es necesario comprender cuáles son las posiciones de las que parten los productores para acceder a ese juego, cómo se compone la estructura de poder y cuáles son las redes que se van gestando entre la dirigencia y los asociados.

4.2. Cooperativismo agropecuario: sobreañadido de capital social y político en la lucha por la apropiación del capital económico

En el marco del agronegocio, el espacio social constituido por la cadena agroindustrial se fue tornando cada vez más competitivo y concentrado. Entendemos por espacio social a una trama relacional en la que coexisten diferentes campos (Bourdieu, 2002)⁴⁰. Cada uno de los campos que lo integran se definen a partir del o los capitales que se disputan, es decir, del conjunto de poderes que constituyen la gama de recursos, medios y apuestas de los sujetos comprometidos en el juego. Se compone de bienes materiales y simbólicos que los agentes procuran acumular. Este capital puede ser económico, cultural, social simbólico y político (Bourdieu, 2000 y 2002)⁴¹.

El capital económico, en sociedades capitalistas como las occidentales, se ha erigido como dominante (Bourdieu, 2000), lo que significa que los otros capitales van obteniendo su funcionalidad en la medida en que retroalimentan la acumulación de capital económico (Gutiérrez, 2012). Por lo general se constituye de bienes cuya posesión y

⁴⁰ El espacio empíricamente observado debe ser analizado a partir de las relaciones que lo constituyen no tan sólo como se presentaron en el momento del análisis, sino también cómo se han ido confirmando esos sistemas en términos de campos de posiciones (Gutiérrez, 2012).

⁴¹ Cada uno de estos se componía de subcapitales que no pueden ser definidos de manera apriorística sino empíricamente (Gutiérrez, 2012).

acumulación otorga una posición diferencial en el conjunto de las posiciones relacionales que constituyen el campo. El cultural, en cambio, refiere a la adquisición y/o institucionalización de saberes y, en general, a la capacidad de apropiarse de las herramientas para usufructuar ciertos bienes culturales. En función de ello, este poder puede existir de tres formas, en estado interiorizado, en estado objetivado y en estado institucionalizado (Bourdieu, 2000).

Por su parte, el capital social alude a un conjunto de relaciones que portan ciertos beneficios actuales o potenciales, es decir, a una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo que puede traducirse como recursos basados en la pertenencia al grupo (Bourdieu, 2000, pp. 148). La institucionalización de esa pertenencia se vincula al hecho de que este capital ejerce un efecto multiplicador sobre el capital efectivamente invertido. En el proceso en que los agentes se van conociendo y reconocen como grupo, se reafirman los límites donde quedan encerradas las relaciones que acarrear obligaciones duraderas. Esto hace pensar que son más intensas las relaciones y las conexiones mientras mayor es el capital individual poseído (Bourdieu, 2000, pp. 154), es decir, más allá de los cuales no pueden tener lugar las relaciones de intercambio.

El capital simbólico puede ser definido como un sobreañadido de prestigio a los otros tipos de capitales que se ponen en juego frente a los demás agentes en la lucha dentro del campo y que se basa en el reconocimiento de la especialidad que tiene algún atributo y/o característica (Bourdieu, 1994). Como tal, es aprehendido en una relación de conocimiento y desconocimiento y, por tanto, presupone la intervención del *habitus* (Bourdieu, 2000). Puede pensarse como una propiedad por la cual ciertos agentes son atribuidos con una “fuerza mágica” a los que es necesario reconocer y/u obedecer sin plantearse siquiera la cuestión de la dominación. En este sentido, la violencia simbólica ha arrancado sumisiones sin que los agentes la percibieran como tal. Para ello se apoya en valores y creencias colectivas y en expectativas compartidas. Dicho de otro modo, la labor de unificación simbólica tiene más probabilidades de ser exitosa cuanto más cercanos estén los agentes entre sí de acuerdo a la posición que ocupan en la estructura de distribución de los capitales dentro de un campo (Bourdieu, 1997).

Los diferentes campos se interrelacionan entre sí y estructuran su posición en ese juego a partir de los capitales y los subcapitales que se disputan en cada uno de ellos. Ya

sea que nos refiramos a las empresas de capital o a las cooperativas, el capital más importante es el económico. La primacía de estos recursos como eje que atraviesa las cartas de juego en todas las empresas agropecuarias nos permite introducir cuál es la especificidad de las reglas de juego de las cooperativas, cuál es el aporte que hace a los agentes que están asociados a ella y cómo ello se vincula a su posición en la estructura agraria y dentro de la cooperativa.

En las cooperativas los capitales social, político y simbólico han tenido un peso sustancial en las estrategias de los actores ya que proporcionan una rentabilidad adicional a quien los posee, un sobreañadido de poder en la lucha por la acumulación de capital económico. Ya sea que estemos aludiendo a una nutrida red de vínculos interpersonales, a la potestad de administrar los criterios de la distribución y la conversión de poderes o a la legitimidad de determinado agente, la posesión de alguno de los componentes de esos capitales coloca en una posición diferencial a sus portadores. En función de ello, este tipo de empresas, que se han caracterizado históricamente por nuclear a los pequeños y los medianos productores, disponen de un conjunto de estrategias potenciales que les permiten a estos agentes acumular ciertos poderes que pueden trocar por beneficios económicos (y cuya disponibilidad es prácticamente nula en las empresas de capital o está sometida a otras leyes de competencia). Es posible observar una transformación en las bases sociales de las cooperativas agropecuarias pampeanas que lograron reconvertirse al agronegocio, en particular porque los productores chicos se han desvinculado de las actividades productivas. Esto ha derivado en una propensión a que las bases se concentren en los productores medios del agro⁴².

La apropiación de los capitales en juego en los campos configuraba posiciones desiguales, relaciones de poder y/o dominación y dependencia entre posiciones (y no entre individuos) basadas en la posesión de ciertos capitales o en la potestad para administrarlos, en el volumen de los capitales o en el carácter legítimo o ilegítimo de su apropiación y/o administración (Bourdieu, 1997). En consecuencia, el estado de relaciones de fuerza y de distribución de los capitales es un momento específico en la historia de cada campo. Las pujas por la apropiación y la acumulación de los capitales implican constantes

⁴² Se observa una tendencia reciente a que los productores grandes operen con las cooperativas agropecuarias. No obstante, lo hacen en calidad de clientes y no de asociados, lo cual los excluye de las redes de intercambio de capitales. No obstante, esta apreciación preliminar debe ser profundizada a partir de estudios de caso que evalúen la composición de las cooperativas agropecuarias pampeanas en la actualidad.

redefiniciones en la distribución de las posiciones de los agentes dentro del campo y, correlativamente, esto puede derivar en una modificación de los límites de este y su autonomía relativa dentro del espacio social (Bourdieu, 2002).⁴³

Entonces, de acuerdo con el volumen y la estructura de su patrimonio los productores detentaban diferentes posiciones dentro de la cooperativa. Esta posición condicionaba sus estrategias, entendidas como líneas objetivamente orientadas que esgrimían los agentes en su lucha por conservar y/o mejorar el lugar que detentaban dentro de la cooperativa y de la estructura agraria. Para defender sus intereses, los actores ponen en juego una serie de estrategias, es decir, líneas de acción objetivamente orientadas que obedecen a regularidades y forman configuraciones coherentes y socialmente inteligibles (Bourdieu, 1997). Es decir, el *habitus* se constituye como un instrumento de análisis que permite dar cuenta de las prácticas de los agentes en términos de estrategias y dar las razones de estas sin hablar de prácticas racionales (lo cual no excluye que las orientaciones sugeridas por las disposiciones estén acompañadas de cálculos estratégicos). Si las estrategias están determinadas por las condiciones pasadas en las que se produjo el *habitus*, puede ocurrir que ante un cambio repentino en las condiciones presentes esas disposiciones se tornen inadecuadas para interpretarlas y actuar en ellas (Bourdieu, 1997, 2000 y 2002) (en estos casos, el *habitus* funcionaba a contratiempo porque estaba objetivamente ajustado a condiciones pasadas) (Gutiérrez, 2012).

Estos sistemas de disposiciones o esquemas que condicionan las estrategias de los agentes son constitutivos del perfil institucional en tanto orientaciones que van internalizando los agentes para orientarse según la posición ocupada en el espacio social y en el campo. Su fuerza inercial proviene de su aprensión sin reflexión consciente ni control lógico. La EOI, como conjunto de estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que define la cooperativa frente a determinados contextos, se nutre de los *habitus* institucionales y, por lo tanto, mantiene una coherencia lógica con el perfil que se ha constituido históricamente. Esto quiere decir que las estrategias colectivas materializan los *habitus* propios del perfil institucional porque reactualizan esas orientaciones de acuerdo

⁴³ Las causas de los cambios pueden estar vinculadas a la lógica interna del campo o a factores externos, cuya incidencia es mayor o menor dependiendo de la autonomía de cada uno de ellos- (Gutiérrez, 2012).

con las particularidades del contexto y, en ese proceso, tienden a reabsorber aquellos componentes que se presentan como disruptivos.

Una de las estrategias claves que instrumentan los agentes en el juego por la acumulación de capital en las cooperativas tiene que ver con los vínculos que van tejiendo entre ellos, es decir, las relaciones interpersonales más o menos institucionalizadas que se basan en el reconocimiento de la pertenencia a la asociación. Esto significa que la cercanía o la lejanía respecto de los agentes que detentan el control del capital político y/o la densidad de los vínculos con otros agentes colocados en una posición privilegiada es pasible de aportar, potencialmente, el acceso a recursos para competir con ciertas ventajas por el mejoramiento de la posición del agente en cuestión.

Antes de continuar analizando las redes y sus implicancias, consideramos oportuno aludir a la configuración del poder dentro de los campos. Este se constituye a partir de la delegación que realiza el campo a una persona o grupo de personas de la totalidad del capital para que este represente al grupo y hable en su nombre. Para evitar la competencia interna por el monopolio de la representación legítima y que un cambio abrupto en las relaciones de fuerza amenace la conservación del capital social acumulado, el grupo en el poder regula los mecanismos del juego político que permiten el acceso. Una de las cuestiones que se juega entre los agentes que detentan cierto capital como para ocupar posiciones dominantes es la fijación de las tasas de cambio y al mismo tiempo, el poder sobre las instancias burocráticas que están en condiciones de conservar esas tasas o modificarlas a través de medidas institucionales (Bourdieu, 1997).

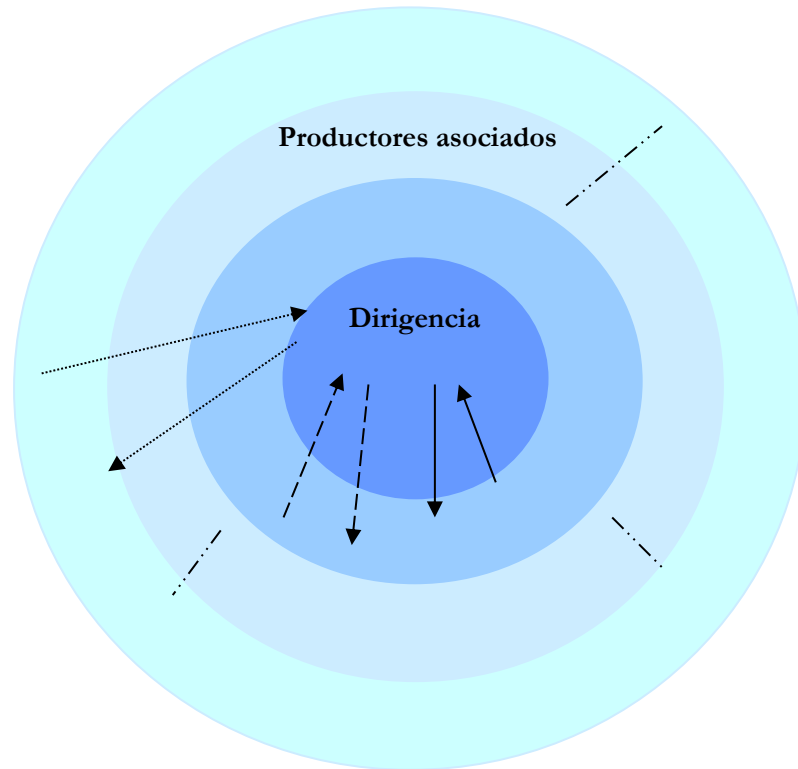
En relación con esto, podemos afirmar que la cooperativa como grupo delega sus derechos de administrar el capital social acumulado a una persona o conjunto de personas que, en función a esos mecanismos de delegación, detentaba un poder que trasciende por mucho su capital individual y que concentra el capital político. Estos, nucleados en el consejo de administración y la gerencia, tienen entonces la potestad de administrar las reglas de distribución del capital social, estableciendo límites y sanciones que resguarden al conjunto de las conductas y las inconductas individuales⁴⁴.

⁴⁴ En relación a esto, hemos aludido con anterioridad a los procesos de concentración del poder en las cooperativas, evidenciado en la capacidad decisoria de la gerencia -cada vez más profesionalizada-, el rol subsidiario del consejo y la marginación de la asamblea (Lattuada y Renold, 1998 y 2004; Lattuada, 2006; Lattuada, *et al*, 2011; Bageneta, 2015 y 2018; Gorenstein, Barbero y Gutiérrez, 2000; Tort y Lombardo, 2011).

Las reglas institucionalizadas que regulan las relaciones desiguales de intercambio entre la gestión cooperativa (dirigencia y gerencia) y los productores y entre estos explicitan los derechos y las obligaciones con la finalidad de equilibrar y reproducir a la vez un estado de situación en esas relaciones. Esto quiere decir que la intensidad del vínculo que sostienen los productores con los agentes que forman parte del grupo dominante aporta recursos potenciales que pueden ser usados por estos en la lucha por incrementar su capital económico. La reglamentación del vínculo asociativo, que se materializa en los estatutos sociales, en los reglamentos internos y en convenciones que no siempre se encuentran claramente explicitadas, involucra las diversas dimensiones que ese vínculo puede asumir: económico, comercial, productivo, financiero, social, político, educativo. Esto tiene que ver concretamente con la administración de la ayuda financiera, la apertura y los montos de las cuentas corrientes, las bonificaciones en determinados servicios, la participación en proyectos productivos de la entidad, la inclusión en comisiones, en capacitaciones, en viajes de negocios, el acceso a información para definir estrategias de inversión, la habilitación para integrar las listas únicas, entre otras cuestiones.

Para pensar en la dinámica de esas redes proponemos definir círculos concéntricos por los que circula el capital social. Con límites permeables, estos círculos disminuyen en intensidad mientras se alejan del centro, es decir, del grupo de dirigentes que domina el proceso de institucionalización del capital social. Mientras más se alejan de las redes nodales, menor es la cuantía de los intercambios y de los beneficios, es decir, era más débil la posibilidad de apropiarse de los diferentes tipos de capitales o de efectuar conversiones entre ellos. Así, un grupo de productores que no interviene en la dinámica asociativa tiene menor capacidad política para apropiarse de información relevante para administrar su unidad productiva, de acceder a ciertos beneficios potenciales, de incidir en el proceso de toma de decisiones, de formar parte de la dirigencia. Al mismo tiempo, hay un reconocimiento más lábil de la identidad y los valores que referencian la pertenencia al grupo. En parte como consecuencia de ello, la tasa de retorno (o lo que en la jerga cooperativista se denomina “consecuencia del productor”) disminuye, lo cual manifiesta de alguna manera la correspondencia entre las posiciones ocupadas, las prácticas y las representaciones que construyen los actores sobre estas. En el esquema que exponemos a continuación procuramos graficar la dinámica de los intercambios y la circulación de capitales a partir de la delimitación de círculos concéntricos.

**Esquema n° I:
círculos concéntricos organizadores de la distribución del capital social**



Fuente: elaboración propia

* mientras más se alejan los círculos constituidos por los productores asociados del círculo central que nuclea a la dirigencia cooperativa y a los productores que ostentan cierto grado de hegemonía y, por tanto, de capacidad de incidir de manera indirecta en la gestión de la entidad, más lábiles se hacen las relaciones, los aportes a la construcción del capital social, la distribución de los beneficios y la tasa de retorno.

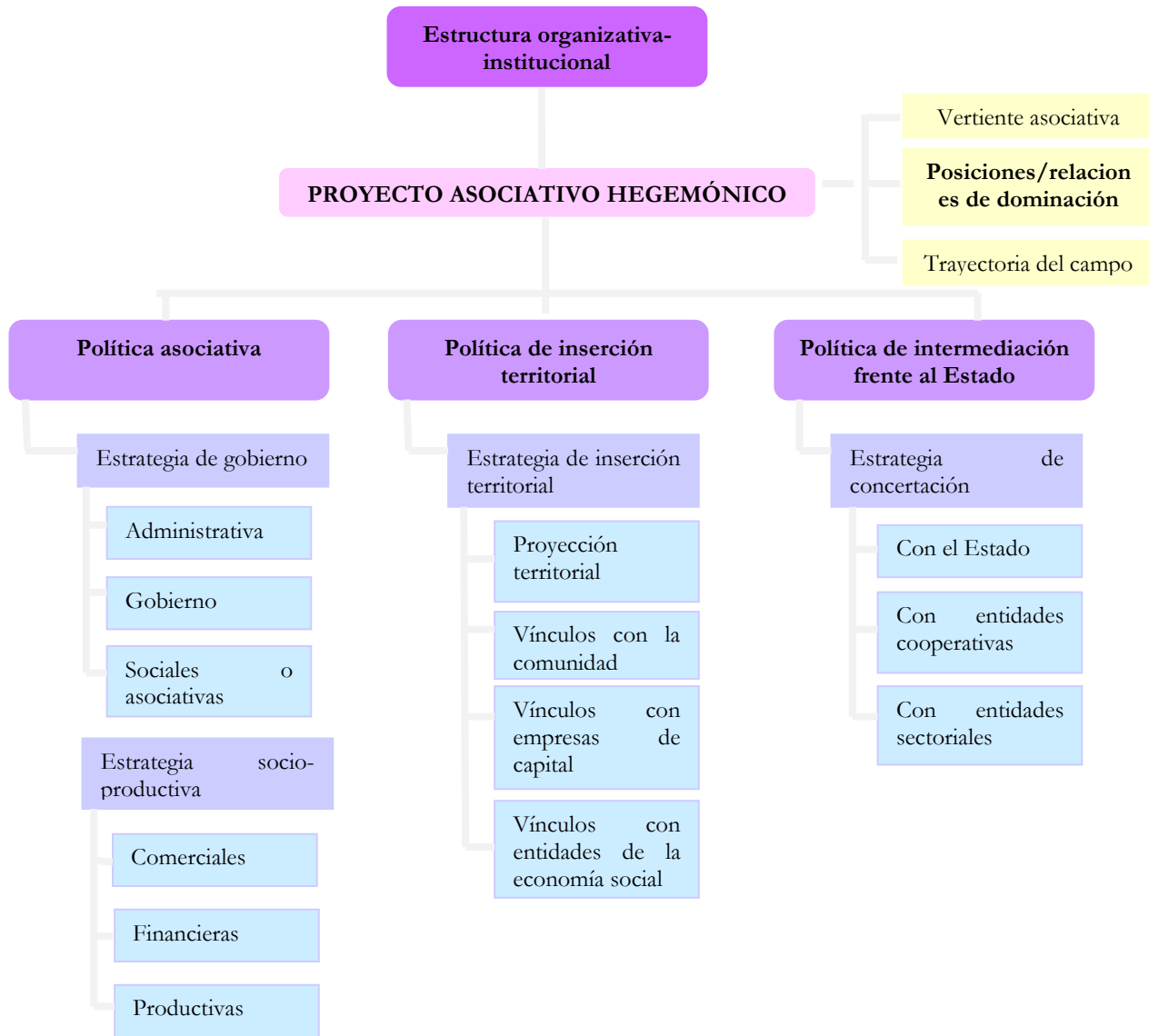
Esto permite advertir que la “inconsecuencia” de los productores, además de estar vinculada con la densidad de los intercambios, tiene que ver con el grado de representatividad que suponen las estrategias desplegadas cotidianamente por la entidad para los asociados en cuestión, es decir, cuánto estos ven apuntalada y/o respaldada su trayectoria en las decisiones que toma la entidad. Dependiendo de las circunstancias en la que se encuentra la estructura organizativa-institucional de la cooperativa, en particular, la legitimidad del grupo que detenta el control de la dirigencia, esta escasa representatividad puede mutar en conflictos que, si no se canalizan institucionalmente, pueden derivar en

severas crisis para la trayectoria de la cooperativa. La competencia por detentar el control de ese capital social es capaz de alterar el dominio ejercido por un determinado grupo de productores y modificar, en consecuencia, el equilibrio entre las diferentes redes (o círculos) por los cuales fluía el capital social.

4.3. Estructura organizativa e institucional: operacionalización de la cooperativa entendida como campo de posiciones desiguales

Para hacer operativo su análisis identificamos diferentes tipos de estrategias, las cuales se proyectamos como líneas objetivamente orientadas que abrevaban en la matriz de la EOI. En función a ello, remitimos a la desagregación de la categoría en 3 (tres) variables independientes, cuatro dependientes y trece indicadores. Para una apreciación gráfica, remitimos a observar el esquema que exponemos a continuación. Aclaremos que este esquema de análisis es flexible y reconoce un alto grado de interdependencia entre todas las dimensiones en las que se va descomponiendo la categoría.

**Esquema n° II:
Operacionalización de la categoría EOI**



Fuente: elaboración propia

Una primera aproximación a la descripción de la categoría diferencia entre las políticas asociativas, las territoriales y/o comunitarias y las que remiten a la vinculación con el Estado. Las asociativas, divididas en estrategias institucionales (administrativas, de gobierno y asociativas) y en estrategias socio-productivas (comerciales, financieras y productivas), se vinculaban de manera directa con la institucionalización de reglas más o

menos explícitas para administrar los capitales acumulados en la cooperativa y las tasas de conversión entre los mismos. Las primeras remitían a la organización administrativa, burocrática y operativa de la que se dotaba la cooperativa para atender las actividades derivadas de su objeto social, a la distribución del poder dentro de la entidad, la manera de organizar el gobierno y la gestión, los discursos que se construyeron para identificar a sus asociados y diferenciarse del resto de las asociaciones -y donde manifestaba un peso sustancial la vertiente cooperativa a la que se adscribía-. Las segundas aludían a las actividades de la entidad, cómo se organizaban y jerarquizaban en secciones y al vínculo con entidades financieras.

Las estrategias territoriales (proyección territorial, vínculos con empresas de capital, vínculos con entidades de la economía social, vínculos con la comunidad) remiten a las líneas de acción que la cooperativa ha ido diseñando para insertarse en el territorio, ya sea para afianzarse y diversificar sus servicios en la comunidad donde residía o para ampliarse a otros espacios así como los vínculos que va tejiendo con empresas de capital o entidades de la economía social como parte de sus estrategias para afianzarse en el mercado. Las relaciones con la comunidad donde se encontraba inserta asumían una multiplicidad de direcciones. Allí es posible analizar los aportes que hacía la cooperativa a entidades educativas, deportivas, culturales, entre otras, y si ello formaba parte de una política sistemática de generación de valor agregado cooperativo.

La intermediación frente al Estado remite a la concertación con diferentes agencias e instituciones (con el Estado, con entidades cooperativas, con entidades sectoriales) en representación de los intereses de su base asociativa. Las cooperativas han sido históricamente entidades no reivindicativas, es decir, no constituyeron en sí mismas espacios para articular demandas frente al Estado. En consecuencia, se plegaron o acompañaron acciones colectivas que tenían que ver con la representación de los intereses de sus productores.

5. A modo de síntesis

Consideramos que para comprender las características que asumieron las cooperativas agropecuarias pampeanas entre finales del siglo XX y principios del XXI es necesario recuperar los aportes conceptuales que realizaron los estudios cooperativos en torno a las categorías de organización institucional y perfil. En ambos casos, la evaluación

de la correspondencia entre las estrategias y el discurso de las cooperativas derivaba en un análisis centrado en las dimensiones institucionales y organizativas de estas asociaciones del agro. Sin desconocer la relevancia que asumen aquellos componentes que hacen al modelo organizativo del que se dota cada cooperativa para funcionar en determinado contexto, creemos oportuno analizar los procesos de producción y reproducción de las estrategias con relación a las disposiciones duraderas que circulan dentro de cada una de ellas.

Pensamos a las cooperativas agropecuarias como campos dentro del espacio empresarial y asociativo del agro argentino. En cuanto tales, se constituyen a partir de un conjunto de capitales o de recursos que los agentes que forman parte se disputan entre sí. La especificidad de las cooperativas radica en la capacidad potencial que detentan los agentes de incrementar su capital económico a partir del sobreañadido que les proporciona el capital social, simbólico y político que acumulen. Las reglas institucionalizadas que regulan ese intercambio se materializan en documentos como el estatuto y los reglamentos internos y en convenciones implícitas propias del campo. El grupo que detenta el poder tiene la autoridad para definir esos parámetros y concentra la administración del conjunto de los capitales acumulados. Las redes que se van tejiendo entre estos y los asociados son una de las estrategias claves por las cuales los agentes acrecientan su capacidad para trocar sus recursos.

La EOI se constituye como conjunto de orientaciones que tienden a definir el contenido de las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas de acuerdo con los requerimientos propios de cada contexto. Como tales, se van transformando en función a las características del régimen de acumulación y del modelo de desarrollo agrario. El RSA, en tanto conjunto de instituciones y de prácticas que inciden en los procesos de acumulación de capital, se constituye en el marco de posibilidades dentro de las que las cooperativas y los agentes agropecuarios definen sus estrategias de producción. El régimen neoliberal y la expansión del agronegocio supusieron para las cooperativas la necesidad de reconvertir sus estructuras organizativas e institucionales para garantizar su supervivencia porque se alteraron algunas de las condiciones que históricamente habían acompañado su reproducción. Entre ellas podemos mencionar la desarticulación de un conjunto de agencias e instituciones y de políticas públicas sectoriales y cooperativas que las

bonificaban de manera directa o a través de sus asociados. Nos referimos en este último caso a la legislación sobre el arriendo, entre otras.

También a la difusión de nuevas racionalidades empresariales que fueron emergiendo para acompañar los cambios en la tecnología agropecuaria, en las prácticas productivas y las formas de organización del trabajo agropecuario. Finalmente, no podemos dejar de mencionar la rearticulación que se produjo en este contexto de las vertientes cooperativas en tanto estas tradujeron a las cooperativas los sentidos concretos que debían asumir las estrategias para operar en esos contextos. La quiebra de FACA significó la desarticulación de la vertiente gremial mientras que la expansión comercial y financiera de ACA fortaleció la vertiente gerencial y empresarial. El discurso y los mecanismos institucionales que esgrimió ACA en este contexto materializaban aquellas estrategias que se difundían entre el empresariado argentino como conjunto de dispositivos organizativos e institucionales que garantizaban una inserción exitosa en el agronegocio. En general tenían que ver con la escala comercial y la ampliación territorial, un diagrama organizativo flexible, la prestación de un conjunto de servicios diversificados para los productores agropecuarios, entre los cuales el asesoramiento tenía un rol clave, la incorporación de saberes expertos, entre otras.

En definitiva, el contenido de las estrategias de gobierno, las asociativas y las socio-productivas que esgrimen las cooperativas y aquellas que instrumentan los agentes para incrementar su poder en la lucha por la acumulación del capital dentro de cada una de ellas son un cálculo consciente y enteramente racional. La lectura que se desarrolla de las condiciones en las que operan están mediadas no sólo por la vertiente, sino también por las características de la base social, el tipo de actividades que desarrolla la entidad y la distribución del poder. La flexibilidad de la EOI para transformar o reactualizar el tipo y el contenido de las estrategias de acuerdo a la dinámica contextual se encuentra condicionada por las disposiciones duraderas que derivan del perfil institucional. A lo largo de su trayectoria, cada cooperativa va definiendo *habitus*, esquemas generadores de percepciones, que detentan una fuerza inercial con la capacidad de restringir las alternativas consideradas viables. En la articulación de la EOI con el perfil es posible, entonces, recuperar los procesos multidimensionales a partir de los cuales se producen y reproducen en un determinado contexto las estrategias de las cooperativas agropecuarias.

CAPÍTULO II

Institucionalidad y política pública cooperativa durante el RSA neoliberal (finales del siglo XX y principios del XXI)

“(…) El cooperativismo debe ser uno de los instrumentos más valiosos para que los productores participen en la cadena y obtengan mejores precios”⁴⁵

1. A modo de introducción

Los estudios cooperativos han destacado la importancia de las políticas públicas agrarias y cooperativas, así como la institucionalidad en la que se gestaron, para comprender las características que fue asumiendo el cooperativismo agropecuario a lo largo de su historia (Lattuada y Renold, 2004; Lattuada, 2006; Lattuada, Nogueira y Úrcola, 2012; Mateo, 2012; Olivera, 2015 y 2017). Esto nos permite traer a colación dos cuestiones. Por una parte, las políticas van permeando la estructura organizativa e institucional de las cooperativas en determinado contexto en tanto condicionantes de la viabilidad de un conjunto de prácticas con capacidad para incidir en los procesos de reproducción del capital. Por otra, las normativas han regulado sobre prácticas y estrategias que tenían vigencia en algunas entidades (ya sea como prácticas cristalizadas o como reivindicaciones) (Oszlak, 1978; Bohoslavsky y Soprano, 2010). Esto significa que el Estado en general y la

⁴⁵ Discurso pronunciado por Cristina Fernández de Kirchner el 5 de diciembre de 2011 en el marco de la presentación del Plan Estratégico Agroalimentario, citado por Fontenla (2016, 5).

institucionalidad agraria y cooperativa en particular han sido un elemento sustancial para comprender el derrotero de estas asociaciones del agro (Lattuada, 2006; Vuotto, 2011; Olivera, 2015).

En este marco, el presente capítulo se propone analizar la institucionalidad y las políticas públicas económicas, agrarias y cooperativas que se gestaron en el RSA neoliberal con la finalidad de explicar la tendencia evidenciada por las políticas cooperativas a legitimar un conjunto de estrategias que abonaban los procesos de reconversión al agronegocio. En particular, nos concentramos en el período comprendido entre los inicios del régimen neoliberal y la fase que inició a partir del conflicto con el campo y la crisis financiera internacional en 2008.

Durante el proceso de reformas del Estado se consolidó el desmantelamiento de las funciones de regulación y control estatal en los procesos productivos y comerciales del agro (Barsky y Dávila, 2008), se avanzó en la desarticulación de la institucionalidad cooperativa (Lattuada, 2006; Lattuada y Renold, 2004) y se desplazó al cooperativismo agropecuario, junto a otros actores del agro, como un interlocutor válido en la gestión de las políticas sectoriales. Luego de la crisis de 2001 y la caída de la convertibilidad, el Estado avanzó en la recuperación de un conjunto de capacidades a partir de articulación de un entramado de agencias sectoriales y cooperativas. La creación del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y del INAES fue sintomático de ello. Más allá de los cambios que puedan advertirse, las políticas cooperativas de ambos momentos tendieron a instrumentar y legitimar algunas transformaciones que se estaban produciendo en las cooperativas agropecuarias pampeanas para adecuar su estructura operativa e institucional a las demandas de un mercado agropecuario cada vez más competitivo y concentrado.

Para reconstruir los procesos enunciados, organizamos el presente capítulo en 2 (dos) apartados. En el primero nos ocupamos de recuperar los antecedentes históricos de la institucionalidad y las políticas agrarias y cooperativas a nuestro período objeto de estudio. En función de ello, enunciamos las características sustanciales que asumieron durante el RSA agroexportador (1880-1930) y el RSA sustitutivo de importaciones (1930-1989) para mostrar la articulación de un entramado institucional denso hacia mediados del siglo XX (Lattuada, 2004; Olivera, 2006) y cómo este se fue reestructurando a medida que se consolidaba un capitalismo liberal y transnacional (Olivera, 2017).

En el segundo, analizamos las características generales del RSA neoliberal, la política agraria propia de ese contexto y reconstruimos las políticas públicas cooperativas que se gestaron desde las instituciones que tenían como función regular, controlar y fomentar el desarrollo de las cooperativas en general y de las agropecuarias en particular. Incluimos también algunos programas y disposiciones que dependían de otras agencias estatales pero que incidían en el desarrollo de estas asociaciones. Para ello, proponemos 3 (tres) apartados. Nos ocupamos primero de la financiarización de las lógicas hegemónicas de reproducción del capital que se consolidaron en este contexto (Basualo, 2003 y 2006; Fair, 2008), la consolidación de la agroexportación de *commodities* y los intentos por recuperar la capacidad del mercado interno. Luego, enunciamos el desmantelamiento de la institucionalidad agraria como producto de las reformas neoliberales del Estado y los cambios más relevantes que se observaron en este sentido a partir de la crisis de la convertibilidad. Finalmente, nos abocamos a analizar la inestabilidad que evidenciaron las agencias estatales destinadas al cooperativismo y la normativa que se gestó en este contexto. Para ello, exponemos las principales medidas que emanaron del INAC (en reemplazo de la Secretaría de Acción Cooperativa (SAC), del INACyM, que en 1996 unificó la representación de las cooperativas y de las mutuales y del INAES.

2. Política cooperativa durante el RSA agroexportador y el RSA sustitutivo: un recorrido histórico por la institucionalidad pública cooperativa

En el contexto de expansión agraria que se abrió desde finales del siglo XIX comenzaron a crearse las primeras cooperativas agropecuarias⁴⁶. Durante el capitalismo agrario el Estado tuvo un papel relevante, en particular en aquellos aspectos relacionados a la regulación liberal de la producción y la comercialización (Rapoport, 2000) y en la difusión de pautas contractuales, de inversión y tecnología (Djenderejian, 2014). Estas asociaciones fueron forjadas por los inmigrantes en un intento de solucionar, a través de estrategias colectivas, las situaciones de vulnerabilidad social y económica consecuencia del régimen de tenencia de la tierra, el sistema de explotación agrícola y la trama comercial

⁴⁶ Las primeras cooperativas agropecuarias tenían como actividad principal organizar la cobertura contra riesgos climáticos, el consumo o el aprovisionamiento. La historiografía reconoce como pionera a “El Progreso Agrícola de Pigüé”, fundada en 1898 en el sur de la provincia de Buenos Aires. Otra de las que se incluyen en estas primeras cooperativas que sirvieron luego de modelo de referencia fue la “Agrícola Israelita” de Gobernador Basavilbaso. Creada en 1900, luego de 7 (siete) años de vida se convirtió en la “Cooperativa Agrícola Lucienville” (Mateo, 2006).

y financiera que ubicaba a los arrendatarios y los productores sin tierra como el eslabón más débil de la cadena (Salminis, 2010; Girbal de Blacha, 2002 y 2003; Mateo, 2012). Su funcionamiento era regulado por el Código de Comercio, sancionado en 1859, en particular por la reforma de 1889 que incorporó tres artículos 392, 393 y 394 que atendían específicamente a estas asociaciones.

Las luchas sostenidas por diversos actores agrarios tales como FAA, el incipiente movimiento cooperativo y el Partido Socialista interpelaron al Estado nacional para que reconociera este movimiento que se estaba desarrollando (Salminis, 2010). Producto de estas presiones y ante el avance del discurso agrarista (Balsa, 2006 y 2008), fueron sancionadas en 1926 dos leyes que atendían a estas asociaciones. La primera fue la Ley 11.380 de Fomento Cooperativo, que suponía el otorgamiento de créditos y la eximición de algunos impuestos para estas entidades. La segunda fue la Ley N° 11.388 de Cooperativas, por la cual se creaba un marco regulatorio para estas asociaciones y se les otorgaba estatuto legal en el marco de la política nacional (Mateo, 2006). Hasta la sanción de esta Ley, las funciones de registro y contralor de las cooperativas habían recaído en la Sección de Mutualidades y Cooperación, creadas en 1912, dentro de la Dirección de Economía Rural y Estadística del Ministerio de Agricultura. Al año siguiente, en 1927, un decreto creó la sección de Registro, Inspección y Fomento de las Cooperativas⁴⁷ bajo la misma dependencia ministerial.

Desde este momento y hasta la llegada del peronismo al poder en 1946, la institucionalidad cooperativa no evidenció cambios sustanciales. No obstante y a medida que se consolidaban los acuerdos empresariales para resolver la crítica situación que se advirtió en la década de 1930 (y que en definitiva gestaron las bases para la transición hacia un nuevo régimen caracterizado por la industrialización sustitutiva, el desarrollo del mercado interno y la redistribución del ingreso), fue posible advertir la instrumentación de un conjunto de normativas que atendían algunas demandas históricas de los productores familiares y, en consecuencia, favorecían la estabilidad y/o el crecimiento de las cooperativas a las cuales estaban asociados. Tal fue el caso de la consolidación en el entramado institucional y legislativo vinculado a la locación rural. En este marco, se

⁴⁷ Es conveniente aclarar que muchas veces la Dirección de Economía Rural y Estadística tuvo otras denominaciones: Dirección General de Economía Rural y Estadística, División de Estadística y Economía Rural, entre otras (González Bollo, 2007).

sancionó en 1932 una nueva ley de arrendamientos, la N° 11.627⁴⁸. En 1940 se aprobó la Ley N° 12.636 de colonización nacional por la cual se creaba el Consejo Agrario Nacional (CAN), institución a la cual le fueron asignadas tierras fiscales a la vez que estaba habilitado para comprar o expropiar con la previa aprobación del poder ejecutivo nacional. Sin embargo, su funcionamiento fue errático hasta que en 1943 le fueron asignados los fondos previstos por la Ley. Un año antes, en 1942, había sido sancionada la Ley N° 12.771 de Reajuste de los Arrendamientos y Aparcerías Rurales⁴⁹ (Balsa, 2006).

La primera etapa del peronismo (Girbal de Blacha, 2002; Lattuada, 2002) no supuso un cambio sustancial en la institucionalidad cooperativa. En cambio, en el marco de la “vuelta al campo” (momento en el que el peronismo reorientó las políticas públicas agrarias para recomponer la alianza con los sectores dominantes del agro⁵⁰) se acentuó el fomento a las cooperativas en general y las agropecuarias en particular. El objetivo de cooperativizar a la economía, que pasó a ocupar simbólicamente el lugar central en las políticas públicas que en el momento anterior le había cabido a la reforma agraria, incentivó la inserción de las cooperativas en un entramado institucional que ha sido caracterizado como denso, en tanto se articularon agencias y políticas que contribuyeron al apuntalamiento simbólico y material de estas asociaciones (Olivera, 2015).

Destacamos tres de estas instituciones por su relevancia. La primera de ellas fue el CAN que, en 1946, pasó a la órbita del Banco de la Nación Argentina (BNA), a través de la Gerencia de Colonización y Crédito Agrario (también la Comisión Nacional de Granos y Elevadores). Este cambio de inserción institucional supuso un viraje fundamental en su vínculo con el cooperativismo agropecuario porque enlazó la prioridad otorgada a las

⁴⁸ Esta Ley reemplazaba a la Ley 11.170 sancionada en 1921, por la cual se fijaban plazos mínimos y otras condiciones que regulaban la locación rural. La Ley de 1932 reajustaba el precio de los contratos y se prorrogaban aquellos que hubieran sido firmados en la crítica coyuntura de fines de la década de 1930 al tiempo que se suspendían los desalojos (Balsa, 2006).

⁴⁹ Se amplió el plazo a cinco años, suprimió el mínimo de 300 hectáreas para beneficiarse de las medidas contempladas en la Ley y otorgó el derecho de compensar pérdidas en las cosechas (Balsa, 2006).

⁵⁰ La crisis que se desató entre 1948 y 1949 es posible de ser explicada por problemas estructurales y coyunturales. Entre los primeros, la dinámica de crecimiento que se abrió en el marco de los procesos de industrialización implicaba fuertes presiones sobre la balanza comercial ya que la fuerte demanda de insumos importados jaqueaba, en momentos de retracción de las exportaciones, la transferencia de ingresos hacia el sector industrial y la economía urbana (*stop and go*) (Rougier, 2012). Entre los segundos, y en el marco de la disminución de los rindes y los volúmenes de producción agropecuarios, en los mencionados años se produjo una disminución de los precios de los cereales, un desplazamiento de Argentina de algunos de sus mercados tradicionales y una serie de eventos climáticos que afectaron los rindes (Rougier, 2012; Barsky y Gelman, 2009).

cooperativas en los proyectos de colonización con el financiamiento de los mismos a través de la entidad bancaria oficial. Esta vinculación se producía a través de los Consejos Agrarios que debían crearse en cada colonia (denominados Consejos de Promoción desde 1949), en tanto que a través de estos los productores y las cooperativas se articulaban con los delegados bancarios y las gerencias de zona para acceder al asesoramiento productivo y financiero (Olivera, 2015)⁵¹.

La segunda fue la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) creada en 1949 bajo la dependencia del Ministerio de Industria y Comercio, la cual puede considerarse como la primera agencia abocada específicamente a la regulación del cooperativismo. Eran responsabilidades de esta las funciones de registro, información y asesoramiento sobre y hacia estas entidades, es decir, a las ya tradicionales funciones de control dispersas en agencias no vinculadas directamente con el movimiento, se sumaron las de fomento de un modo casi preponderante. Bajo su amparo se federalizó y descentralizó la institucionalidad cooperativa a través de la creación de las diferentes dependencias en las provincias (con distinto rango de jerarquía y peso en el entramado institucional). La tercera era el Instituto Argentino de Promoción del Intercambio (IAPI). Hacia finales de la década de 1940 las cooperativas fueron reconocidas por esta institución como entidades preferenciales para efectuar ventas al organismo y recibir mercaderías. No solo comenzaron a tener preferencia en la entrega a plantas industriales, sino que también la entidad estatal encargada de la comercialización bonificaba a estas asociaciones un determinado porcentaje por las entregas de cereales. Como parte de este entramado, las cooperativas se vieron beneficiadas con créditos, exenciones impositivas, adjudicación preferencial de espacios de almacenaje en los elevadores oficiales y de cupos de vagones para el transporte de la producción, distribución preferencial de maquinarias, bonificaciones por las ventas a los entes oficiales, entre otras.

En el largo período que se extendió desde 1955 (derrocamiento de Perón) hasta 1989 (asunción de Menem) fue posible reconocer, bajo el abanico de las políticas agrarias que desplegaron los diferentes gobiernos, dos momentos, uno relacionado al proceso de construcción de un capitalismo capital intensivo y transnacional y otro a la transición al

⁵¹ Sin embargo, parte de este entramado institucional se desarticuló cuando en el marco de la Ley de Colonización N° 14.394 de 1954 se disolvió el CAN y la acción colonizadora pasó directamente a manos del BNA.

neoliberalismo (Olivera, 2017). Entre ambos momentos, se produjo una progresiva desarticulación de aquel entramado denso que había permitido la expansión de las cooperativas. Por una parte porque la institucionalidad cooperativa evidenció a lo largo de esos años una creciente inestabilidad, producto de la continua transformación de las agencias encargadas de las tareas de control y fomento y de los cambios de inserción en diferentes áreas del Estado. Por otra, en tanto fueron eliminadas un conjunto de agencias y políticas públicas que beneficiaban a los productores familiares y, de manera indirecta, a las cooperativas que los nucleaba. Al mismo tiempo, y vinculado a los patrones de reproducción del capital, la política cooperativa tendió de modo gradual a favorecer aquellas asociaciones vinculadas a los sectores agroexportadores y agroempresariales (Olivera, 2017).

La Revolución Libertadora mantuvo la institucionalidad agraria y cooperativa heredada. No obstante, se suscitaron algunos cambios que directa y/o indirectamente afectaron al cooperativismo agropecuario. Entre ellos podemos mencionar la disolución de las Cámaras de Conciliación Obligatoria, del IAPI, el lanzamiento del Plan de Transformación Agraria y la eliminación de la disposición por la cual las cooperativas eran eximidas del pago de ganancias, entre otras. Durante el gobierno de Frondizi (1958-1962) la dependencia de la DNC cambió en diversas oportunidades, lo cual hizo que la asignación presupuestaria y de personal fuera inestable. En particular, queremos destacar que las cooperativas vinculadas a la exportación y a la agroindustria fueron favorecidas con políticas arancelarias, monetarias y crediticias -en detrimento de aquellas que producían para el mercado interno- (Levini y Verbeke, 1997; Olivera, 2017). Un sentido similar tuvieron las propuestas que realizó el gobierno de Illía (1963-1966) en la medida en que, al menos discursivamente, enfatizaba en el desarrollo del cooperativismo agrario y proponía estimular el perfeccionamiento de la capacidad técnico-financiera de esas entidades, reforzar su servicio crediticio y la capacidad empresarial de sus miembros (Levini y Verbeke, 1997).

La Revolución Argentina (1969-1973) dio el golpe de gracia a la reducida capacidad de acción de la DNC. En lugar de aquella, se creó el Servicio Nacional de Cooperativas (SNC), luego Departamento, insertos en las áreas de acción Social del Estado. Además, se disolvieron algunas agencias y políticas que, indirectamente, contribuían al apuntalamiento de las cooperativas agropecuarias más vulnerables (Levini y Verbeke, 1997). En este

sentido, entre 1967 y 1968 se eliminaron las cámaras de conciliación y arbitraje y se puso fin a la política de prórrogas en los arrendamientos iniciada en la década de 1930 (Balsa, 2006; Palacio, 2018).

La llegada del peronismo al poder (1973-1976) supuso algunos cambios fundamentales en la institucionalidad y la normativa cooperativa. En 1971 fue creado el INAC, institución a partir de la cual se gestaron los consensos necesarios para *aggiornar* la legislación cooperativa. En este marco, en 1973 se sancionó la Ley N° 20.337 de Cooperativas⁵² y la Ley N° 20.628 de Impuesto a las ganancias, por la cual se eximía las utilidades cooperativas y la que, bajo cualquier denominación, se distribuyera entre los asociados⁵³. Durante el autodenominado Proceso de Reorganización Nacional (1976-1983) se eliminaron agencias estatales vinculadas al cooperativismo y la economía social (Levini y Verbeke, 1997) y se demonizó a los representantes del cooperativismo, en particular los representantes de la vertiente gremial (Plotinsky, 2018). En general, las cooperativas relacionadas a la agroexportación fueron las más favorecidas, en el marco del impulso a la exportación de materias primas. Finalmente, durante el gobierno de Alfonsín (1983-1989) se restableció el funcionamiento de la SAC, que había sido eliminada durante la última dictadura, y se aprobó la Ley N° 23.427 que creaba el fondo de educación y promoción cooperativa (conformado a partir de un aporte que debían realizar las entidades con la finalidad de estimular la formación de cooperativas en todos los niveles del sistema educativo nacional)⁵⁴.

⁵² En los anexos capitulares, pp. 296 disponemos para el lector un análisis pormenorizado de la Ley de Cooperativas.

⁵³ Sin embargo, el beneficio no se generaba de modo automático, por lo que las asociaciones debían tramitar el pedido de exención ante la AFIP, con la consecuente posibilidad de ser imputadas con el cobro de ese impuesto si es que el proceso se realizaba con algún error. De ello deriva una de las principales críticas a esta normativa, en tanto fundamenta que existe una inadecuación entre el régimen tributario nacional y las características de las cooperativas como sujetos específicos del derecho comercial, fundamentalmente porque deberían ser imputadas como sujetos no gravables (Obschatko, Basañes y Martini, 2011).

⁵⁴ Para un análisis pormenorizado de la política agraria durante el régimen agroexportador y el sustitutivo incitamos al lector a remitirse al anexo n° II que se encuentra en la pp. 302

3. Reestructuración de la institucionalidad cooperativa en el RSA neoliberal: el INAC-INACyM-INAES y la legitimación de las prácticas cooperativas empresariales

Existe un amplio consenso para considerar que a partir de 1989 emergió un nuevo RSA luego de un conflictivo proceso para definir sus contornos⁵⁵. Es posible advertir un conjunto de transformaciones institucionales que tendieron a menguar las capacidades estatales para incidir en los destinos del sector agropecuario en general y en el de las cooperativas en particular. A pesar de ello, el Estado desarrolló una política activa para favorecer la expansión del agronegocio y para orientar la reconversión de las cooperativas a las nuevas lógicas productivas y asociativas.

Para explicar estos procesos, dividimos este apartado en 3 (tres). En un primer momento nos abocamos a la descripción de los procesos generales vinculados a las etapas de surgimiento y consolidación del RSA neoliberal. En el segundo, nos detenemos para mencionar algunos de los elementos más importantes del proceso de desmantelamiento de la institucionalidad agraria heredada del RSA sustitutivo y las políticas sectoriales que tendieron a la expansión del agronegocio en Argentina. En el tercero, explicamos las transformaciones que evidenciaron la institucionalidad cooperativa al ser unificada con la mutualista y las políticas públicas que se gestionaron específicamente para las cooperativas agropecuarias.

3.1. El RSA neoliberal: la inversión financiera y la exportación de *commodities* agropecuarias como ejes de la reproducción económica

El nuevo régimen de acumulación que emergió a partir de las reformas del Estado cerraba un proceso conflictivo en torno a la definición de las instituciones y las prácticas de reproducción que debían reemplazar al sustitutivo⁵⁶. La crisis hiperinflacionaria de

⁵⁵ Para ampliar la lectura sobre este debate invitamos a los lectores a consultar los siguientes trabajos: Nun, 1987 y 2012; Chesnais, 2003; Novick, 2006; Nogueira, 2010; Patrouilleau, 2013; Schorr y Wainer, 2017; Almada, Reche y Sainz Bonzano, 2019; Lattuada, 2006.

⁵⁶ Puede plantearse que algunos antecedentes de este régimen comenzaron a articularse durante la última dictadura militar. No obstante, en ese contexto no logró articularse un consenso sólido entre los grupos dominantes en torno a la lógica que debía contribuir a la reproducción del capital en reemplazo de la triada industria sustitutiva-mercado interno-intervención estatal. La disputa entre liberales e industrialistas (Fair, 2008), expresada en cuantiosas inversiones realizadas por el Estado en obras públicas pero también en medidas como la reforma financiera. La disputa entre liberales e industrialistas (Fair, 2008), expresada en cuantiosas inversiones realizadas por el Estado en obras públicas pero también en medidas como la reforma

finales de la década de 1980 funcionó como un catalizador para la construcción de las alianzas que permitieron iniciar el proceso de reformas estructurales neoliberales. La banca extranjera, respaldada por el gobierno de Estados Unidos, los grandes grupos empresarios nacionales y extranjeros, los agroexportadores y una parte del aparato sindical y del partido justicialista constituyeron un bloque de poder que respaldó la aplicación inicial de las propuestas neoliberales (Fair, 2008; Basualdo, 2003 y 2006).

El proceso de transformaciones inició de manera asistemática a través de dos leyes, la de Reforma del Estado y la de Emergencia Económica. A partir de ambas, se suspendieron los diversos regímenes de promoción, las preferencias de las empresas nacionales en las compras estatales, se iniciaron las privatizaciones de las empresas estatales prestadores de servicios públicos y de industrias livianas, la reestructuración del sector público, se redujo el gasto público y se instrumentó una apertura irrestricta de la economía a los capitales transnacionales, entre otras. Con la sanción de la Ley de Convertibilidad en 1991 el programa de estabilización adquirió un carácter más orgánico, sistemático y funcional (Fair, 2008) porque la paridad cambiaria quedaba asociada a un conjunto de políticas que la hacían posible. En tanto ésta sólo podía mantenerse acumulando reservas en el BCRA, se profundizó el incentivo al ingreso de capitales extranjeros, se fomentó la privatización compulsiva de empresas estatales y se profundizó la apertura irrestricta de los diversos mercados nacionales, así como la desregulación comercial y financiera (Basualdo, 2003 y 2006; Fair, 2008).

El nuevo RSA no consistió de manera exclusiva en la aplicación de una serie de reformas económicas neoliberales sino también en la formulación de límites a la capacidad de intervención de los poderes públicos. Bajo el imperativo de achicar el Estado, se transfirieron diversas actividades y servicios esenciales al sector privado y a los niveles político-administrativos de menor jerarquía garantizando que la lógica de mercado se expandiera hacia distintas esferas de regulación de la vida (Méndez Reynares, 2017). La expansión de la racionalidad empresarial a todas las instituciones y las prácticas sociales requirió un proceso de legitimación de las transformaciones suscitadas en este marco. La hegemonía del neoliberalismo, que configuró según algunos autores un “clima de época” (Méndez Reynares, 2017) (en sintonía con las concepciones establecidas en el Consenso

financiera, puso un freno a la construcción de un nuevo régimen que reemplazara lo que algunos han analizado como la última fase de la industrialización sustitutiva (Neffa, 1998).

de Washington⁵⁷) se construyó sobre un discurso que atribuía a la matriz estadocéntrica (Cavarozzi, 2014) las principales responsabilidades por la crítica situación que se desató entre finales de 1980 y principios de 1990 (Basualdo, 2003).

La emergencia del nuevo RSA evidenciaba un cambio sustancial en los ejes dinámicos de la economía, la inserción internacional del país y las lógicas hegemónicas de acumulación (Schorr y Wainer, 2017). La desestructuración de la industria nacional y la distribución regresiva del ingreso desarticulaban el mercado interno y su potencial como asignador de recursos (Lattuada, 2006). La prestación de servicios, ahora en manos de capitales extranjeros concentrados, y las exportaciones agropecuarias de *commodities* en el marco de la expansión del agronegocio (Gras y Hernández, 2016) se posicionaron como las actividades económicas más dinámicas (Basualdo, 2003). En este marco, cristalizó una de las características sustanciales que adquirió la reproducción del capital durante esta coyuntura, la financiarización de las estrategias de acumulación (Chesnais, 2003)⁵⁸.

La estabilización de los precios y los índices moderados de crecimiento que se advirtieron en la primera etapa comenzaron a desvanecerse cuando desde mediados de la década de 1990 el Producto Bruto Interno (PBI) crecía a ritmos moderados, las cuentas de capital se mostraron deficitarias y el consumo cayó de manera abrupta (Basualdo, 2006). Los años que transcurrieron entre 1998 hasta 2001, cuando cristalizó una cuádruple crisis fiscal, financiera, política y hegemónica (Pucciarelli y Castellani, 2017) supusieron un

⁵⁷ El Consenso de Washington fue tomado como un referente en política económica por los países Latinoamericanos desde mediados de 1980, en el marco de la crisis de la deuda que estalló en ese contexto -con ritmos y modalidades de acuerdo a cada uno de los países-. El Consenso suponía la aplicación de un conjunto de propuestas económicas, monetarias y fiscales que se orientaban en los principios del neoliberalismo y que tenían como objetivo revertir la crítica situación de los países deudores en aras de su crecimiento y sostenibilidad. Entre esos puntos se incluían la disciplina fiscal, el reordenamiento de las prioridades del gasto público, la reforma tributaria, la liberalización de las tasas de interés, tasas de cambio competitivas, liberalización comercial y de la inversión extranjera directa, privatización, desregulación y derechos de propiedad. En general, las propuestas del Consenso parecen haber sido funcionales para propiciar el pago de la deuda externa y permitir la repatriación de capitales invertidos por las instituciones extranjeras en países como los latinoamericanos (Castañeda Rodríguez y Díaz-Bautista, 2017).

⁵⁸ La manera en que se desarrolló ese proceso de privatizaciones jugó un papel sustancial en la consolidación de estas lógicas. La transferencia de las empresas de servicios e industriales estatales al capital nacional y extranjero se realizó en condiciones que les permitieron a estos acceder a ganancias extraordinarias (Fair, 2008). Tanto en esta primera etapa, como la segunda ola de privatizaciones (Basualdo, 2003), es decir, la transferencia de activos desde los grupos económicos nacionales hacia los extranjeros, la valorización financiera y la especulación -favorecidas por el diferencial entre las tasas de intereses nacionales y extranjeras, y la repatriación de las ganancias al exterior-, contribuyeron a que se afanzara la traslación en el eje de la reproducción desde la economía real a la financiera. El Estado fue el principal garante de estas operaciones en tanto contribuyó a menguar el déficit fiscal que generaban estas fugas crónicas de capital con endeudamiento externo (Fair, 2008).

profundo deterioro de los índices económicos y financieros y un endurecimiento de las negociaciones con los acreedores externos, en particular con el Fondo Monetario Internacional (FMI) (Basualdo, 2003; Pucciarelli y Castellani, 2014 y 2017) que puso en jaque la lógica de acumulación. En este contexto, el empresariado concentrado que se había beneficiado de las políticas económicas menemistas cerró sus filas en torno de la Asociación de Bancos Argentinos (ABA)⁵⁹, la SRA y la Asociación Empresaria Argentina (AEA) mientras que los empresarios agrupados en el Grupo Productivo (GP) fueron articulando un discurso en torno a la industrialización y la recuperación de las capacidades del Estado. A partir de ese conjunto amplio de demandas lograron interpelar a una parte sustancial del arco político, a los sectores subalternos representados por las organizaciones sociales y el sector gremial y a un amplio espectro de industriales vinculados a la Unión Industrial Argentina (UIA) (Basualdo, 2006; Gálvez, 2012; Beltrán, 2011). En torno a estas propuestas se unieron los bancos de capital nacional -que abandonaron la ABA en este contexto-, los grupos económicos vinculados a la construcción, como la Cámara Argentina de Construcción y los sectores agropecuarios representado por FAA, CRA y CONINAGRO (Beltrán, 2014; Coice, 2015). Es necesario incluir también el alineamiento discursivo de la AEA. Integrada por las empresas más grandes tales como Repsoll, Techint, Pérez Companc, Aceitera Deheza, Dreyfus, Fiat, grupo Macri, Telecom, Arcor y Esso, entre otras (Coice, 2015), se sumaron a las facciones antes mencionadas de manera coyuntural ante la desintegración evidente de las bases macroeconómicas sentadas por la convertibilidad.

Entre 2001 y 2008 se efectuaron algunos cambios en las políticas macroeconómicas que, sin embargo, no afectaron los patrones de acumulación del capital. A la derogación de la Ley de Convertibilidad en 2002 se sumaron otras medidas que contribuyeron a sobrevolar la crítica situación económica y financiera tales como la instrumentación de retenciones a las exportaciones, la transferencia de ingresos hacia los sectores más golpeados por la crisis, la pesificación asimétrica de las deudas atrapadas por el corralito⁶⁰ y de las tarifas de los servicios públicos, la regulación en el mercado cambiario

⁵⁹ Producto de la unificación de la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA) y de la Asociación de Bancos de la República Argentina (ABRA) representantes de los bancos nacionales y extranjeros respectivamente (Gálvez, 2012).

⁶⁰ Las deudas nominales en dólares se pesificaron 1 a 1, en tanto que los depósitos nominados en dólares se pesificaron a razón de 1,40 peso por dólares y fue el Estado el que cubrió la diferencia (Porta, Santarcangelo y Scheingart, 2017).

y la continuidad en la cesación de pagos de la deuda –defaulteada previamente por Rodríguez Saá- (Pucciarelli y Castellani, 2017). Esto supuso un giro en la estructura de precios a favor de los sectores transables de la economía y la recuperación de la capacidad recaudadora del Estado, en el marco de la recomposición de los términos del intercambio para las exportaciones argentinas.

A partir de 2003 se impulsó la demanda interna a través de la inversión pública en obras de infraestructura y la recomposición del salario mínimo, vital y móvil y de las jubilaciones. Esta expansión permitió recomponer el mercado interno y dinamizar el parque industrial. En paralelo, el canje de 2005 y la cancelación de la deuda con el FMI liberaron recursos para financiar el programa de expansión. El ordenamiento en las cuentas fiscales estuvo vinculado también al mantenimiento de un tipo de cambio competitivo para evitar la apreciación cambiaria, favorecer la entrada de capitales y evitar la fuga de divisas (Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2017). El crecimiento en valor y volumen de las exportaciones (vinculado al incremento sostenido del precio de los *commodities* agropecuarios) generaron una masa crítica de recursos que permitió sostener, en parte, las políticas económicas expansivas.

Entre 2007 y 2009 se produjo una paralización del dinamismo evidenciado por el consumo y las inversiones, el tipo de cambio tendió a apreciarse y las cuentas fiscales mostraron algunos desequilibrios. Ello en el marco de la crisis financiera internacional⁶¹ y el conflicto con las asociaciones representativas del agro argentino. Este evento cristalizó en torno a las disputas por las alícuotas de las retenciones. Pero la Mesa de Enlace⁶² estaba mostrando la articulación de un arco opositor a la orientación de las políticas económicas y sociales y a la intensificación de las capacidades estatales en materia comercial, fiscal y

⁶¹ En septiembre de 2008, la quiebra de la Lehman Brothers de Nueva York repercutieron en la economía argentina debido al desplome de la demanda mundial y del precio de los alimentos. En consecuencia, durante el 2009 tanto las cantidades exportadas como los precios de las exportaciones cayeron un 11% (Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2017).

⁶² La convergencia entre las asociaciones del agro no es una novedad de este contexto. En particular, desde 1950 a 1970 el agro fue muy reactivo a las políticas públicas que suponían grados poco permisibles de intervención en el proceso de producción e industrialización y de apropiación de la renta agraria. Estas confluencias cristalizaban en asociaciones de cuarto grado o bien en alianzas transitorias que apostaban a realizar estrategias coordinadas y conjuntas en defensa de los intereses sectoriales. Algunos ejemplos de esos agrupamientos sectoriales fueron: Comisión Coordinadora de Entidades Agropecuarias (SRA, CRA, entidades rurales independientes y de cultivos intensivos), Comisión de Enlace (SRA, CRA, FAA, CONINAGRO), Comité de Acción Agropecuaria (SRA, CRA, CONINAGRO) que posteriormente devino en la Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Agropecuarias (APEGE) (Lázaro, 2020; Poggetti y Carini, 2021).

monetaria. La ampliación de estas alianzas en el marco del Foro de Convergencia Empresarial (FCE)⁶³, junto a la AEA y los medios de comunicación masiva como Clarín y la Nación no sólo contribuyó a afianzar la orientación de las políticas macroeconómicas sino también, aceleró la formación de un bloque opositor (Castellani y Gaggero, 2011; Coice, 2015; Pucciarelli, 2017; Heredia y Gaillardon, 2017; Balsa, 2019).

3.2. La política agraria durante el RSA neoliberal y la expansión del agronegocio

La liberalización que en general es posible advertir en la política macroeconómica, se tradujo al sector agropecuario a partir del decreto 2284/1991. La eliminación de agencias e instituciones reguladoras de la producción tales como la Junta Nacional de Granos, el Mercado Nacional de Hacienda de Liniers, la Dirección Nacional del Azúcar, el Mercado Consignatario de la Yerba Mate, entre otras acompañó entonces el proceso de desregulación de los mercados de bienes y servicios, del comercio exterior, del mercado de capitales y de los mercados de las economías regionales (Ameghino, 2000; Lattuada, 2006; Barsky y Dávila, 2008; Barsky y Gelman, 2009). Estos cambios dejaron al Estado sin los instrumentos de política pública para intervenir en la exportación de cereales y oleaginosas, para gestionar herramientas en apoyo de los productores -a través de los precios sostén, los fletes diferenciales y la distribución de insumos- y desactivó la función estratégica del agro como proveedor de un volumen significativo de los ingresos fiscales (Lattuada, 2006; Barsky y Dávila, 2008; Lattuada, 2021).

En concreto, esto supuso la derogación de restricciones cuantitativas, permisos, autorizaciones y trámites para las exportaciones y las importaciones, la disminución de los aranceles de importación, de los impuestos a las exportaciones agropecuarias, los destinados a mantener a los organismos disueltos y diversos impuestos a distintas operaciones comerciales –como contrapartida se generalizó el Impuesto al Valor Agregado (IVA)-, la liberación de los transportes de carga, la privatización del almacenamiento de

⁶³ El FCE tenía una composición sumamente heterogénea aunque, en general, representaba a los grupos más concentrados dentro de cada sector. Algunas de las firmas más representativas eran Arcor, Mastellone, Ledesma del sector alimenticio, Toyota, VW, Fiat, Renault, Peugeot, Citroen por el automotor, Mínera Argentina Gold, Alvear y Acindar por el sector minero, Loma Negra, Roggio y Techint desde la construcción y Cargill, Nidera, Noble Grain, ADN, Topfer en representación de los sectores agroexportadores y agroindustriales. Además, acompañaban a este bloque que disputaba la hegemonía el grupo Clarín, La Nación, colegios de profesionales, entre otras. Las diferencias de poder dentro del bloque abrevaban en el peso económico de cada uno de los sectores que lo integraban (Cioce, 2015). En este sentido, el sector agroexportador lideraba el bloque, acompañado por la rama oligopólica de los sectores industriales.

granos y silos de campaña así como la operatoria de los servicios portuarios, la eliminación de los cupos de siembra, cosecha, elaboración y comercialización de la caña de azúcar y del azúcar, yerba mate y viñedos, uva y vino, las regulaciones del mercado de leche e industria láctea y la liberación en los plazos y condiciones de los contratos de arrendamiento, aparcerías rurales y contratos accidentales (Ameghino, 2000; Lattuada, 2006; Barsky y Dávila, 2008; Barsky y Gelman, 2009).

Estas transformaciones obraron a favor de la construcción de un nuevo modelo de desarrollo agrario, el agronegocio (Gras y Hernández, 2009, 2013 y 2016), con mayor énfasis desde la segunda mitad de 1990⁶⁴. La presión sobre los costos productivos que se produjo en este contexto no tenía que ver de manera exclusiva con la introducción del paquete tecnológico sino también por el aumento en el precio de los peajes, el gas *oil*, de los servicios privatizados, el crédito bancario y una elevada presión impositiva (vinculada a impuestos los que gravaban la renta presunta, los intereses, los cheques y algunos movimientos bancarios y la generalización del IVA⁶⁵). A ello se sumaba que la paridad fija impuso un tipo de cambio que trastocaba los precios relativos del sector en tanto el tipo de cambio tendía a la baja mientras el peso a la sobrevaluación, alterando el equilibrio entre los costos internos y las ventas en el mercado mundial. Para reducir esos costos fijos fue incrementándose la escala de las unidades de producción, en parte porque el precio mayorista aumentó mucho menos que el minorista (Ameghino, 2000) en un contexto en que el crédito bancario oficial se hacía más caro y escaso⁶⁶.

En paralelo, la eliminación de los controles sobre la producción derivó en una asignación intrasectorial de recursos que coadyuvó al proceso de agriculturización, motorizado por el incremento en la producción de cereales y oleaginosas, en particular de la soja (apoyado en el aumento de la demanda internacional y de los precios, de los rendimientos y del área sembrada) (Martínez Dougnac, 2019). Se afianzó el desarrollo de

⁶⁴ Sobre este volvemos con mayor detalle en el capítulo III.

⁶⁵ De hecho, la evasión fiscal se incrementó de manera notoria. Ello motivó la creación, dentro de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP) de la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario para controlar esa problemática en la producción agropecuaria (Lattuada, 2006).

⁶⁶ En la primera etapa del modelo neoliberal, que Basualdo (2003) ubica temporalmente entre 1990 y 1995, el agro se vio beneficiado por el aumento de los fondos disponibles para préstamos, la prolongación de los plazos de depósitos y créditos y la disminución del precio del dinero (Lattuada, 2006). Sin embargo, no todo el arco de productores logró aprovechar ese incremento. Mientras algunos lograron capitalizarse otros ingresaron en una espiral de endeudamiento para cubrir el incremento de los costos fijos y del nivel de vida (Ameghino, 2000; Gras y Hernández, 2016).

los complejos agroindustriales (producción de aceites para consumo humano, harinas proteicas para alimentación animal, biocombustibles) (Giancola, *et al*, 2009) en un marco en el que la comercialización de los cereales y las oleaginosas, la provisión de insumos y maquinarias y el procesamiento de la materia prima se desarrollaban con crecientes grados de concentración. Ante la retracción de la participación del capital privado nacional durante la vigencia del régimen de convertibilidad (Ameghino, 2000) y las facilidades legales que se abrieron para la radicación y el movimiento de capitales (Lattuada, 2006), la presencia del capital extranjero en las firmas líderes de esos mercados se incrementó de manera notable (Martínez Dougnac, 2019).

El RSA neoliberal y su traducción productiva, el agronegocio, implicaron la desaparición de un importante porcentaje de unidades productivas. Los productores más vulnerables, es decir, aquellos que no pudieron enfrentar los costos del incremento en la escala productiva y que se vieron atrapados en una espiral de endeudamiento fueron los que, ante coyunturas desfavorables azuzadas por la caída de los precios en el mercado internacional, resistieron en condiciones de supervivencia (Ameghino, 2000) o abandonaron la actividad, ya sea porque liquidaron sus unidades productivas o devinieron en rentistas (Barsky y Dávila, 2008; Barsky y Gelman, 2009; Gras y Hernández, 2009 y 2016; Muzlera, 2015; Muzlera y Hernández, 2017).

Para atender a los sectores más golpeados y favorecer su reconversión se aplicaron programas de desarrollo que, debido a su carácter fragmentado y compensatorio, no lograron generar una barrera de contención frente a la velocidad de las transformaciones en la estructura agraria. Es decir que no lograron reducir la liquidación de unidades productivas y de las cooperativas a las cuales estaban asociados esos productores (Lattuada, 2006; Barsky y Gelman, 2009; Gras y Hernández, 2013 y 2016; Lattuada, Nogueira y Úrcola, 2012). Entre ellos podemos mencionar fueron el Programa Cambio Rural, el Programa Social Agrario (PSA), el Programa de Desarrollo Rural del Noreste Argentino (PRODERNEA), el Programa de Servicios Agropecuarios Provinciales (PROSAP), el Programa de Asistencia Subsidiada para Productores Ganaderos Ovinos de la Patagonia (PROSUB), el Programa de Autoproducción de Alimentos (PROHUERTA), el Programa de Modernización de Servicios Agropecuarios (PROMSA), el Programa de

Promoción de Carnes Argentinas (PROCAR), el Programa de Exportación de Productos no Tradicionales (PROMEX) y el Programa de Dinamización Productiva Regional⁶⁷.

Al mismo tiempo, y en parte debido a las presiones de las asociaciones del agro tales como CONINAGRO, FAA, CRA y, en algunos contextos, la SRA a través de diferentes estrategias de visibilización y movilización⁶⁸ el Estado aplicó algunas medidas paliativas con relación al régimen impositivo y la financiación del sector. Las Cédulas Hipotecarias Rurales del BNA, el reintegro del IVA para los productores agropecuarios, los créditos de reconversión cooperativa, el fondo de garantía agropecuario, las líneas de refinanciamiento de pasivos y subsidio de las tasas fueron las más relevantes entre 1993 y 1996⁶⁹. Entre ese año y 1999 se concretó un acuerdo con la *Food and Agricultural Organization* (FAO) para adherir al programa de asistencia a pequeños productores y sus cooperativas⁷⁰, se agregó un fondo para el subsidio en las tasas de algunas líneas de créditos⁷¹, se creó la Comisión de Análisis del Sector Agropecuario dentro del BNA y se promovieron líneas diferenciales de créditos, se derogó la obligatoriedad de los productores agropecuarios de adherir al monotributo y se flexibilizaron sus condiciones para los pequeños productores agropecuarios, se dejó sin efecto el IVA diferencial para cereales y oleaginosas y se redujo el impuesto al gas oil⁷² y la Administración Fiscal de Ingresos Públicos (AFIP) decretó el

⁶⁷ Algunos de ellos eran propuestas que realizaba la SAGyP en coordinación con las asociaciones de productores, el INTA y organismos de financiamiento internacional como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), mientras que otros articulaban a los organismos de financiamiento y las ONGs con las asociaciones de productores sin la intermediación del Estado (Lattuada, 2006).

⁶⁸ Entre ellas podemos mencionar: la Jornadas de defensa de la producción y el trabajo nacional (2 y 3 de noviembre de 1992) convocada por CONINAGRO, FAA y CRA, consistió en el cese de la operatoria comercial y la continuidad del trabajo tranqueras adentro; las Jornadas nacionales para la recuperación y el crecimiento (30 de marzo de 1993), propuesta por FAA y CONINAGRO finalizó con la elaboración de la “Declaración de Buenos Aires”; la Marcha agraria de vehículos (27 de julio de 1993) culminó con la elaboración de un petitorio conjunto entre CRA, CONINAGRO y FAA; el Programa conjunto del sector agropecuario, elaborado en 1994 por CRA, SRA, CONINAGRO y FAA; durante el año 1988, y en forma conjunta o alternada entre CRA, SRA, FAA y CONINAGRO, se realizó la Asamblea Agraria Nacional, paros y cortes de ruta, la Semana Nacional de Protesta Agropecuaria y la Marcha Federal Agropecuaria. Confederación Intercoperativa Agropecuaria. Memoria del XXXVII ejercicio al 31 de julio de 1993, Memoria del XXXVIII ejercicio al 31 de julio de 1994. Confederación Intercoperativa Agropecuaria y del XLII ejercicio al 31 de julio de 1998.

⁶⁹ CONINAGRO. Memoria del XXXVIII ejercicio al 31 de julio de 1994. Memoria del XL ejercicio al 31 de julio de 1996.

⁷⁰ CONINAGRO. Memoria del XL ejercicio al 31 de julio de 1996.

⁷¹ CONINAGRO. Memoria del XLI ejercicio al 31 de julio de 1997.

⁷² CONINAGRO. Memoria del XLII ejercicio al 31 de julio de 1998.

pago anual del IVA para productores agropecuarios y se redujo a la mitad la alícuota del mismo (10,5 %), tanto para importación como para exportación⁷³.

Luego de la crisis de la convertibilidad se mantuvo una línea de continuidad en la institucionalidad y las políticas públicas sectoriales que obraron a favor de la consolidación del agronegocio. La jerarquía de la SAGyP vio disminuida aún más su potestad para definir los destinos del sector cuando la Secretaría de Comercio Interior a cargo de Guillermo Moreno –entidad creada a finales del 2005- (Barsky y Dávila, 2008) concentró un conjunto de prerrogativas vinculadas al control de los precios en el mercado interno (Balsa, 2019). Además, las funciones de control sobre las exportaciones fueron transferidas a la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA), la cual se encargaba de establecer los volúmenes de exportación a través de la fijación de cupos, los reintegros a las exportaciones y de regular a través del Registro de Operaciones de Exportaciones (ROE) algunas cuestiones vinculadas a las exportaciones. También, comenzó a administrar los subsidios agropecuarios hasta independizarse totalmente de la SAGyP (Barsky y Dávila, 2008)⁷⁴.

Inicialmente, las políticas públicas acompañaron la transferencia intersectorial de ingresos a favor de los sectores transables de la economía que se produjo en el marco de la devaluación, la pesificación de las deudas y el incremento en los precios internacionales de las materias primas a partir de inversiones en ciencia, tecnología e infraestructura. Como parte de este proceso, se evidenció un proceso de recomposición del financiamiento para los sectores agropecuarios. El BNA alteró su cartera crediticia, alejándose del refinanciamiento de pasivos para favorecer la inversión y la capitalización de los productores. Entre 2000 y 2006 se refinanciaron pasivos de los productores⁷⁵, se creó un fideicomiso de siembra⁷⁶, se reestructuraron pasivos para pequeños y medianos productores al tiempo que se paralizaban los remates judiciales⁷⁷ y se creó el Fondo

⁷³ CONINAGRO. Memoria del XLIII ejercicio al 31 de julio de 1999.

⁷⁴ En 2009 fue creado el MAGyP en reemplazo de la secretaría y se procuró recuperar para la órbita del Ministerio las políticas que se encontraban bajo control del ONCCA y la Secretaría de Comercio Interior tales como los procesos de control de las exportaciones agropecuarias y de los precios de los productos con destino al mercado interno (Barsky, 2019).

⁷⁵ CONINAGRO. Memoria del XLIV ejercicio al 31 de julio de 2000.

⁷⁶ CONINAGRO. Memoria del XLV ejercicio al 31 de julio de 2001.

⁷⁷ CONINAGRO. Memoria del XLIX ejercicio al 31 de julio de 2005.

Integral para el Desarrollo Regional (FON.DE.AR) del BNA otorgaba créditos y subsidios para diversificación productiva y/o reconversión⁷⁸.

Al mismo tiempo, se fueron intensificando los controles sobre las exportaciones, el precio de las materias primas en el mercado interno y las retenciones a las exportaciones⁷⁹. Las tensiones con las asociaciones agropecuarias comenzaron a crispase en el marco de la regulación del precio de la carne a través de la intervención del Mercado de Liniers y la eliminación del Plan Ganadero⁸⁰. La propuesta de un acuerdo con las asociaciones y los frigoríficos terminó en un *lock out* patronal, en la suspensión de las exportaciones y en una escalada de las retenciones hasta mediados de 2007 (Barsky, 2019; Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2017; Pucciarelli, 2017; Barsky, 2019).

La acumulación de tensiones entre el gobierno y las asociaciones agropecuarias pampeanas estallaron en marzo de 2008, cuando desde el MEyP se anunció el nuevo sistema de retenciones móviles por el cual las tasas acompañaban la evolución del precio internacional de los cereales y las oleaginosas. Esta “tablita”, cuyo objetivo era netamente fiscal en un contexto internacional de restricción de financiamiento (Barsky, 2019), desató un conflicto agrario sin precedentes encabezado por la Mesa de Enlace. La tabla de retenciones que establecía la resolución n° 125/2008 comenzaba con valores muy altos en el tramo inferior de la escala y, en la parte superior, podía llegar a absorber hasta el 95% de los incrementos en los precios (Barsky, 2019). La Mesa estaba conformada por FAA, CRA, CONINAGRO y SRA y las diversas medidas de fuerza fueron apoyadas por el empresariado concentrado, transportistas, comerciantes, profesionales y, en general, las capas medias urbanas. Las aparentes contradicciones en esta alianza han sido explicadas no sólo por la manera en que el gobierno manejó el conflicto con el “campo”⁸¹ (Barsky y Dávila, 2008). Tal como advertimos, para comprender su intensidad y el grado de

⁷⁸ CONINAGRO. Memoria del L ejercicio al 31 de julio de 2006.

⁷⁹ El cobro de las retenciones se calculaba sobre el valor *Free on Board* (FOB), publicado periódicamente por el gobierno, que incluía el precio de mercado de la mercancía y los gastos de transporte, comisiones, de obtención de documentos internos, de estiba, tributos del mercado interno, entre otros, de manera que al efectuar el cálculo de los derechos de exportación a pagar ya se habían descontado no sólo los gastos sino los impuestos del mercado interno que hayan gravado dicha operación⁷⁹.

⁸⁰ CONINAGRO. Memoria del LX ejercicio al 31 de julio de 2007.

⁸¹ Esta alusión genérica al “campo” tuvo el efecto catalizador de evocar una mítica imagen de la pampa gringa y fue lo suficientemente difusa como para atrapar dentro de sí no sólo a quienes trabajan y viven del campo, sino también a la gran mayoría de los habitantes de pueblos y ciudades del interior vinculadas directa o indirectamente a la producción agropecuaria. En consecuencia, la aparente homogeneidad implica un profundo desconocimiento de las transformaciones que ha atravesado el sector agropecuario desde mediados del siglo XX hasta el presente (Barsky y Dávila, 2008).

institucionalización que adquirió, se hizo necesario también tener en cuenta la confluencia de intereses contra el proyecto político y económico hegemonizado por el kirchnerismo y el bloque de poder vinculado a este (Pucciarelli, 2017). Como consecuencia de este conflicto, se introdujeron algunas modificaciones a la Resolución N° 125, como las compensaciones para los productores de menor tamaño y para aquellos localizados lejos de los puertos (Resoluciones N° 284 y 285/2008)⁸² que fueron consideradas insuficientes por la Mesa (Barsky y Dávila, 2008). El voto “no positivo” del vicepresidente Julio Cobos, que definió en la legislatura lo que no había logrado resolverse en la calle, significó la derogación de la 125 y el restablecimiento de las tasas fijas de derechos de exportación.

Es posible pensar que este conflicto inició una renovación en la agenda de la política agropecuaria y un intento por recomponer las capacidades de las agencias sectoriales. Aun así, la expansión de la exportación de *commodities* agropecuarios continuó siendo la prioridad en la gestión sectorial (Barsky, 2019). Ya fuera para profundizar las características neodesarrollistas del modelo (Toledo López, 2017), para desactivar la unidad del frente opositor (Balsa, 2019) y/o recuperar la debilitada institucionalidad del agro (Barsky, 2019), lo cierto a la creación del MAGyP se sumó la Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar bajo la órbita del MAGyP –también se creó bajo su dependencia la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) en 2009 (Nogueira, Urcola y Lattuada, 2017)- y, dentro de esta, la Subsecretaría de Agricultura Familiar (SsAF). En este contexto continuaron funcionando algunos programas de desarrollo rural que se habían instrumentado durante la década de 1990 y emergieron otros más vinculados a la agricultura familiar tales como el Programa de Apoyo a Pequeños y Medianos Productores (PAPyMP), el Programa de Desarrollo de Áreas Rurales (PRODEAR) y el Programa Nacional de Desarrollo Emprendedor⁸³.

3.3. Entre el INAC, el INACyM y el INAES: la política para el cooperativismo agropecuario en el marco de la expansión del agronegocio

La institucionalidad pública cooperativa se caracterizó por su inestabilidad en el marco del régimen neoliberal. Esto no quiere decir que las distintas agencias que se

⁸² MEyP. (2008). “Créase un régimen destinado a otorgar compensaciones a pequeños productores de soja o girasol de la cosecha 2007/2008”. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/139907/norma.htm>

⁸³ CONINAGRO. Memoria del LX ejercicio al 31 de julio de 2007.

sucedieron entre 1989 y 2008 se hayan mantenido inactivas. Quizás todo lo contrario. En mayor o menor medida, el INAC, el INACyM y el INAES pusieron en juego un conjunto de capacidades estatales con la finalidad de crear un cuerpo normativo que permitiera resolver las incompatibilidades jurídicas y legales que se planteaban a las cooperativas en la búsqueda de alternativas para resolver los problemas de escala. Las resoluciones que produjo el INAC desde 1989 a 1996 procuraron hacer operativas y regular ciertas novedades introducidas por la ley de cooperativas N° 20.388, algunas de las cuales estaban siendo instrumentadas de hecho por las cooperativas⁸⁴ y otras que formaban parte de las reivindicaciones de estas entidades. Ello en el marco de una profunda crisis para el cooperativismo agropecuario caracterizada por la quiebra de un sinnúmero de asociaciones y la inestabilidad en el funcionamiento de muchas otras debido a la desaparición de su base social y a las dificultades para adecuar su funcionamiento al nuevo negocio agropecuario (Lattuada y Renold, 2004; Lattuada, 2006)⁸⁵. En cambio, en sus 4 años de vida, el INACyM (1996-2000) no generó ningún tipo de intervención legislativa para el cooperativismo agropecuario. Lo que sí puede advertirse es que el entramado institucional denso que había caracterizado al régimen anterior se fue diluyendo para quedar asentado en un conjunto desarticulado de comisiones o agencias que, debido a su carácter consultivo, no incidían de manera directa en los destinos de las cooperativas. Tal era el caso de la Gerencia de Cooperativas dentro del BNA, la creación de la Mesa Cooperativa en la misma entidad, la Comisión de Cooperativas y Mutualidades en la Cámara de Diputados de la Nación y el Consejo Agropecuario (integrado por CRA, FAA, SRA, SanCor, CONINAGRO, presidido por el Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca).

La creación normativa desde la formación del INAES hasta finalizada la primera década del siglo XXI se concentró en resoluciones que tendieron a recomponer las capacidades estatales para incidir en el sector de la economía social (categoría que denotaba el reconocimiento de una diversidad de intereses nucleados en las cooperativas, las mutuales y otras asociaciones con diferente grado de formalidad) y construir un proceso de gestión de políticas para el sector que contemplara la participación de los diversos actores del movimiento. En paralelo, se sostuvo una línea de continuidad con la normativa

⁸⁴ Incluso hubo varios intentos por modificar la ley de cooperativas vigente. CONINAGRO. Memoria del XXXVIII ejercicio al 31 de julio de 1994.

⁸⁵ En el anexo n° 2 de este capítulo, pp. 312 se puede apreciar, en un cuadro de doble entrada, la evolución general del movimiento cooperativo en perspectiva histórica.

cooperativa que había comenzado a construirse en la etapa inicial del neoliberalismo para adecuar la legislación a los requerimientos de escala que planteaba el modelo agrario contemporáneo.

Para explicar estos procesos, dividimos el presente apartado en dos. En una primera instancia nos ocupamos de reconstruir la normativa que se gestó en el marco del INAC y del INACyM para las cooperativas agropecuarias. Luego, avanzamos en la que se produjo a partir de la creación del INAES. En ambos casos, incluimos un conjunto de medidas que provenían de otras agencias estatales.

3.3.1. El INAC y INACyM: normativa y reconversión de las cooperativas al agronegocio

En 1989 la SAC fue reemplazada por el INAC, en cuyo directorio estaba integrado CONINAGRO en representación del cooperativismo agropecuario. La eliminación, desde 1991, de las partidas presupuestarias para financiar el funcionamiento del Instituto⁸⁶ hizo que prácticamente se paralizaran sus actividades y que muchas de sus funciones recayeran en las entidades gremiales. Ese proceso tuvo un punto de quiebre cuando su estructura fue fusionada con la de las mutuales para crear el INACyM en 1996, inserto en la Secretaría de Desarrollo Social. El Decreto n° 420/1996 se enmarcaba en los programas de reestructuración del sector público bajo el imperativo de racionalizar la administración, dotarla de eficiencia y reducir los costos operativos que demandaba la fiscalización y el fomento de las asociaciones cooperativas y mutuales. Esto supuso la fusión de las estructuras del INAC y del INAM⁸⁷. La conducción del nuevo instituto quedó a cargo de un Directorio integrado por seis cargos, un presidente y un vicepresidente elegidos por el Poder Ejecutivo Nacional, dos vocales para el mutualismo y dos para el cooperativismo - uno para el cooperativismo urbano representado por COOPERA y otro para el rural a través de CONINAGRO. Estos debían ser ocupados por representantes del cooperativismo, los cuales eran elegidos por el Poder Ejecutivo Nacional de una terna propuesta por las “entidades cooperativas más representativas”⁸⁸.

⁸⁶ CONINAGRO. Memoria del XLI ejercicio al 31 de julio de 1997.

⁸⁷ El primero, dependiente de la Secretaría de Minería e Industria del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos y el segundo de la Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación. La fusión de ambos supuso la desafectación de personal excedente así como de muebles e inmuebles.

⁸⁸ INAC. Decreto N° 420/1996 “Creación del Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual. Disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/decretos/decreto-420-1996.pdf>

Con relación a las resoluciones del INAC, consideramos oportuno destacar siete. Un primer grupo tenía que ver con la construcción de cuerpo normativo que habilitara ciertos mecanismos para fortalecer el capital de las cooperativas y su patrimonio neto. En este sentido, la resolución n° 100/1990 diferenció las características de la incorporación y de la fusión cooperativas como dos formas de integración horizontal que permitían ampliar la escala de operaciones y dotar a las cooperativa de una mayor capacidad operativa. También, se ocupó de definir los procedimientos políticos y administrativos para llevarlas a cabo. Por la primera, la entidad incorporante absorbía a la otra y esta última dejaba de existir. La segunda, implicaba la unión de dos entidades que desaparecían en cuanto tales para dar lugar a una nueva⁸⁹.

En cambio, la 349/1995 abría la posibilidad de capitalizar fondos de los asociados con remuneración y con reembolsos en condiciones prefijadas e independientes a las establecidas para el capital social cooperativo. A través de esa masa, se podía crear un capital especial o complementario que contribuyera a resolver la delicada situación financiera que atravesaban algunas cooperativas y a mejorar la exposición patrimonial en los ejercicios contables. Esos fondos, denominados “títulos cooperativos de capitalización” o TI.CO.CA. eran reconocidos como una inversión de los productores por la que debían recibir un interés adecuado, a pagar con los excedentes repartibles y se habilitaba un sistema de rescate rotativo de manera tal que, una vez suscrita totalmente la emisión, se admitieran nuevas suscripciones⁹⁰.

Finalmente, dentro de este conjunto podemos citar la resolución n°302/1994 que reactualizó⁹¹ un camino para que los pequeños y medianos productores (aunque no exclusivamente estos) se asociaran para la obtención de créditos bancarios destinados a la compra de maquinarias, herramientas e insumos (en esta oportunidad por intermedio del programa Cambio Rural)⁹². En función de ello, se estableció la excepcionalidad de estas

⁸⁹ INAC. Resolución N° 100/1990 “Normas reglamentarias de actos de integración Cooperativa”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/otros/rmi100_90.pdf

⁹⁰ INAC. Resolución N° 349/1995 “Títulos cooperativos de capitalización”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac349_95.pdf

⁹¹ La Resolución N° 254/1977 reglamentó por primera vez este tipo de cooperativas, aunque sólo estableció algunos elementos vinculados al estatuto, al acta constitutiva, los requisitos que debían reunir los asociados, los deberes y las funciones del CA y la distribución del excedente para un conjunto diverso de objetos sociales cooperativos. INAC. Resolución N° 254/1977 “Acta constitutiva tipo de cooperativas”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/00254_77.pdf

⁹² La construcción de este tipo de cooperativas fue habilitada por primera vez a través de la Resolución 254/1977 por la que el INAC. Entre los objetos de las cooperativas se definían los siguientes: ganaderas,

cooperativas, denominadas “Cooperativas de Provisión de Servicios para Productores Rurales” ya que habilitaba su constitución a partir de la unión de un mínimo de 6 (seis) productores linderos o vecinos. Diferenciaba los objetivos que podían ser fijados por estas asociaciones entre las actividades agrícolas y las pecuarias. Las primeras podían tener como objeto la provisión de servicios de labranza, semillas y siembra, recolección, almacenamiento, acondicionamiento y transporte, desmonte y aplicación de herbicidas y fertilizantes. Además, y para un efectivo cumplimiento de sus labores, el consejo estaba habilitado para resolver la formación de subgrupos que se ocuparan de diferentes actividades que se desplegaban del objeto de la asociación.

Con similar intención, pero en este caso apuntando a la capitalización de las federaciones cooperativas de segundo grado, la resolución n° 507/1997 reglamentaba la asociación de las entidades cooperativas de grado superior con personas de otro carácter jurídico (la cual se hacía extensiva a las cooperativas primarias en tanto estas podían aportar capital propio, siempre y cuando no afectara un porcentaje sustancial del mismo-) Esos contratos podían firmarse para crear una sociedad o una asociación y/o integrar en común una sociedad o una asociación preexistente, en tanto ello constituyera un aporte para la finalidad cooperativa. La primera posibilidad implicaba la necesidad de acotar la participación de las personas jurídicas extra cooperativas dentro de la federación o confederación a través de la elaboración de la normativa sobre la representación y el voto que tuviera en cuenta que este tipo de asociados no podían exceder el tercio del total y su participación en el consejo tampoco podía superar el tercio de los miembros⁹³.

Otro grupo de medidas tendían más bien a ofrecer instrumentos contables y financieros para aquellas cooperativas que se encontraban en situación de vulnerabilidad financiera, como estrategias de emergencia para evitar la quiebra. En este sentido, la resolución n° 3/1992 estableció que aquellas cuotas sociales que no alcanzaran la centésima del peso, debían actualizar el valor de las mismas para lograr su compatibilidad con el nuevo régimen monetario. Para ello, ofrecía tres alternativas: integrar nuevas cuotas hasta alcanzar el importe necesario, reevaluar o reexpresar los estados contables e

provisión, tamberas, agrícolas, vivienda, vitivinícolas, mineras, consumo y trabajo, los cuales no eran excluyentes ya que una cooperativa podía prestar más de un servicio. INAC. Resolución N° 254/1977 “Acta constitutiva tipo de cooperativas”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/00254_77.pdf

⁹³ INAC. Resolución N° 507/1995 “Incorporación como asociadas de personas de otro carácter jurídico”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/Rinac507_95.pdf

incrementar el capital en una cuenta de resultado negativo, compensaba en el balance con la reserva⁹⁴.

La 1029/1994 especificaba las condiciones que debían reunir las cooperativas para acceder al beneficio prescripto por la Ley de Cooperativas 20.337 de la auditoría a cargo del organismo público competente. En tanto ésta otorgaba esa posibilidad a las cooperativas pequeñas pero no esclarecía concretamente las condiciones que habilitaban a las cooperativas a realizar ese pedido, la resolución saldó un vacío estipulando que sólo tenían posibilidad de hacerlo las cooperativas que tuvieran menos de 10 miembros⁹⁵. Por último, la 1027/1994 anunciaba que, frente a la crítica situación del movimiento cooperativo, se instrumentaban algunos mecanismos excepcionales para capitalizar la entidad y/o evitar su descapitalización. Con una duración máxima de tres ejercicios económicos y supeditado a la decisión de las asambleas, las entidades podían suspender los reembolsos de cuotas sociales y/o establecer la obligatoriedad de capitalizar los retornos y los intereses devengados⁹⁶.

En paralelo, se fueron instrumentando un conjunto de medidas a partir de diversas agencias estatales. Algunas de ellas fueron la eliminación del impuesto a los valores, a las ganancias, la derogación del aporte contemplado en la Ley 23.427 que debían realizar las cooperativas sobre el capital, el freno al proyecto de intervención sobre los fondos de educación y promoción cooperativa, la rebaja del impuesto a los bienes personales, la condonación de las deudas contraídas por las cooperativas con Ferrocarriles Argentinos y el inicio de la escrituración de los terrenos del ferrocarril en los cuales las cooperativas habían construido instalaciones de acopio, la eliminación del impuesto a la renta mínima presunta, la deducción del activo tierra en el monto de los activos sujetos a impuestos y la exención sobre el impuesto a los intereses pagados⁹⁷. Además, los programas de desarrollo rural procuraron acompañar el desempeño de las cooperativas ya sea mediante la dotación

⁹⁴ INAC. Resolución N° 3/1992 “Desactualización del valor de la cuota social”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac003_92.pdf

⁹⁵ INAC. Resolución N° 1029/1994 “Norma para aquellas cooperativas constituidas o que se constituyan con un número de integrantes inferior al previsto por el Art. 2, Inc. 5, de la Ley 20.337”. Recuperad de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac1029_94.pdf

⁹⁶ INAC. Resolución N° 1027/1994 “Establécese que las cooperativas podrán disponer, en forma transitoria la suspensión de reembolso de cuotas sociales y de distribución de retornos e intereses en efectivo”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac1027_94.pdf

⁹⁷ CONINAGRO. Memoria del XXXVII ejercicio al 31 de julio de 1993, del XXXVIII ejercicio al 31 de julio de 1994, del XL ejercicio al 31 de julio de 1996, del XLI ejercicio al 31 de julio de 1997, del XLII ejercicio al 31 de julio de 1998 y del XLIII al 31 de julio de 1999.

de recursos económicos y/o financieros y capacidades técnicas para las mismas o de aportes no reintegrables que acompañaran la reconversión de sus asociados.

3.3.2. El INAES: centralización administrativa y consolidación de la normativa para operar en el agronegocio

La creación del INAES a partir del decreto 721/2000 en el área del Ministerio de Desarrollo Social y Ambiente se fundamentó en la necesidad de reconstruir la institucionalidad que se había desarticulado en el marco del funcionamiento descentralizado que tenía el INACyM y, en ese proceso, recuperar la capacidad de acción del organismo público para gestionar políticas de desarrollo participativas y federales para las entidades de la economía social. La crítica situación de las cooperativas agropecuarias fue uno de los argumentos esgrimidos en torno a la creación del INAES puesto que se vinculaba la disminución del número de cooperativas con la fragilidad de las capacidades que había evidenciado el INACyM⁹⁸. En relación a estas cuestiones, destacamos tres dimensiones del funcionamiento del INAES en el período que nos compete: la reorganización funcional del Instituto, la organización de un sistema de control de la operatoria de las entidades de la economía social y el sostenimiento de las políticas públicas que tendían a favorecer estrategias para que las cooperativas agropecuarias se insertaran de manera competitiva en agronegocio⁹⁹.

Un elemento clave en este proceso de reorganización fue el reemplazo de las regiones establecidas por el INACyM en diferentes provincias por una articulación más

⁹⁸ En este proceso, de las de las 2236 existentes en 2001 sólo quedaran funcionando 546 en 2019 (Vuotto, 2011). Esto alteró el histórico predominio del cooperativismo agropecuario en el conjunto, aunque no la primacía de la región pampeana para el caso de este objeto social (Lattuada, *et al.*, 2011). En el anexo IV, pp, 316 de este capítulo presentamos dos mapas, uno que tiene que ver con la distribución a escala nacional de las cooperativas y otro en el que reconstruimos la espacialidad del cooperativismo agropecuario en la provincia de Córdoba. Dentro de ese reducido número de cooperativas agropecuarias se evidenciaba un predominio de las comerciales y una recomposición de la integración horizontal a través de proyectos agroindustriales vinculados, en particular, al complejo oleaginoso (Giancola, S. *et al.*, 2009). En este proceso, en el que las cooperativas han ensayado diferentes estrategias para adquirir escala y operar de manera competitiva, las que nucleaban a los pequeños productores familiares eran proporcionalmente bajas en la región pampeana (Obschatnko, Basañes y Martini, 2011) en relación a las cooperativas que reunían a medianos e, incluso, grandes productores capitalizados -en consonancia con la tendencia evidenciada en la estructura agraria hacia la concentración de las unidades productivas (Martínez Dougnac, 2019).

⁹⁹ En el marco de este proceso de recuperación de capacidades estatales, el corpus normativo más sustancial del Instituto apuntó a la constitución, desarrollo y monitoreo de las cooperativas de trabajo. La política que se abocaba al cooperativismo agropecuario no evidenció novedades significativas, excepto en aquellos procedimientos vinculados a la dimensión financiera.

efectiva con los organismos oficiales de control y fomento cooperativo y mutual, que pasaron a integrar de allí en adelante el Consejo Federal Cooperativo y Mutual a través de una Coordinación General del Consejo en la que participaban funcionarios delegados de los gobiernos provinciales. Otro tuvo que ver con la conformación de un Consejo Honorario, integrado por las asociaciones de segundo y tercer grado representativas del sector, cuya función principal era asesorar al Consejo Directivo. Esto implicó recuperar la participación del cooperativismo agropecuario dentro de la gestión de la política cooperativa nacional, aunque la habilitación de uno sólo vocal dentro del Consejo Directivo del Instituto para el cooperativismo en su conjunto¹⁰⁰, dejó de lado el reclamo acerca de la necesidad de incorporar de manera separada al cooperativismo urbano y al rural¹⁰¹.

Como parte de este proceso de reconstrucción, es necesario mencionar el establecimiento de un protocolo de trabajo entre el INAES y los órganos locales competentes, la creación del sistema de cooperación interinstitucional y la actualización del padrón cooperativo. A través de la Resolución N° 38/2007 se formalizaron los criterios para celebrar los acuerdos interinstitucionales entre el INAES y los organismos provinciales competentes. La finalidad era unificar e institucionalizar criterios de trabajo a nivel nacional que permitieran superar la inconsistencia y la desarticulación en la aplicación de la normativa cooperativa en la que se había incurrido tras el proceso de degradación institucional ocurrido en a mediados de 1990¹⁰². El sistema de cooperación interinstitucional apuntaba en cambio a organizar un protocolo para celebrar acuerdos entre el INAES, las cooperativas y las mutuales. La resolución n° 1897/2005 procuraba entonces dotar de sistematicidad al apoyo económico, financiero y técnico a las entidades de la economía social solicitando la presentación de un proyecto y la documentación correspondiente para que, proceso de evaluación mediante, fuera acreditado el beneficio solicitado¹⁰³. La actualización del padrón de cooperativas y mutuales y las sanciones

¹⁰⁰ INAES. Resolución N° 721/2000 “Creación del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)”. Recuperado de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/decretos/decreto-721-2000.pdf>; CONINAGRO. Memoria del XLV ejercicio al 31 de julio de 2001.

¹⁰¹ CONINAGRO. Memoria del XL ejercicio al 31 de julio de 1996 y Memoria del XLI ejercicio al 31 de julio de 1997.

¹⁰² INAES. Resolución N° 038/2007 “Convenios con órganos Locales”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/resol.38.2007.pdf>

¹⁰³ INAES. Resolución N° 1897/2005. “Sistema de Cooperación Interinstitucional”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/01897_05.pdf

aplicables a aquellas entidades que no cumplieran con ese relevamiento se efectivizó a través de las resoluciones n° 3517/2005 y 685/2007¹⁰⁴.

Las políticas vinculadas al establecimiento de una normativa para regular el funcionamiento de algunas dimensiones económicas y contables de las cooperativas tenía como finalidad controlar, en particular, el desarrollo financiero de las mismas. En un contexto como el del agronegocio, en el que la financiarización de las distintas etapas del ciclo productivo avanzó de manera vertiginosa, las cooperativas agropecuarias avanzaron en la gestión de estrategias que tendían a introducir estrategias que garantizaran ganancias adicionales para los asociados y la entidad misma¹⁰⁵. Esas estrategias se instrumentaron y desarrollaron con escasos controles en las etapas iniciales del régimen neoliberal. En función de ello, la resolución n° 2775/2008 establecía el procedimiento operativo dentro del INAES para controlar el funcionamiento de las cooperativas en cuanto al otorgamiento de créditos¹⁰⁶. Se complementaba con la n° 3098/2008 que organizaba la apertura de los sumarios dentro del organismo nacional de control y los tipos de sanciones en que podían incurrir las entidades del tercer sector, para lo cual recuperaba los incisos 1, 2 y 3 del artículo 101 de la Ley N° 20.337 de Cooperativas¹⁰⁷. La n° 2037/2003 regulaba los procesos de formación de cooperativas y mutuales e introducía, como novedad, la obligatoriedad de la capacitación previa de quienes formaban parte de dichas entidades¹⁰⁸.

Como parte de ese proceso de control sobre el origen y el destino de algunos fondos que se generaban en las cooperativas, la resolución n° 1819/2005 establecía una serie de mecanismos de control y sanciones para garantizar que el fondo de educación y capacitación cooperativa fuera utilizado para los fines explicitados en la Ley (constituido

¹⁰⁴ INAES. Resolución N° 685/2007. “Relevamiento y actualización del padrón de cooperativas y mutuales”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/00685_07.pdf

¹⁰⁵ Sobre estas cuestiones, incitamos al lector a recuperar el análisis que realizamos en el capítulo I y en el capítulo V en relación a las estrategias que aplicó la cooperativa objeto de estudio.

¹⁰⁶ INAES. Resolución N° 2775/2008 “Grupo de Trabajo dentro de la Secretaría de Contralor”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESOL.%20GRUPO%20DE%20TRABAJO.pdf>

¹⁰⁷ INAES. Resolución N° 3098/2008 “Procedimiento para la aplicación de sanciones”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ivar/files/resoluciones/INAES/RESOL.inaes.3098.08.pdf>

¹⁰⁸ Esta normativa se complementa con la Resolución N° 40/69 que regula, además, los procedimientos para desarrollar e informar las reformas de reglamentos internos y estatutos sociales. INAES. Resolución N° 2037/2003. “Procedimiento para la constitución de cooperativas y mutuales”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/02037_03.pdf y Resolución N° 4069/2005 “Formación de cooperativas y mutuales, reforma de estatutos sociales y reglamentos internos”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/04069_05.pdf

a partir del 5 % de los excedentes de cada ejercicio social)¹⁰⁹. Formaban parte de este paquete, la resolución n° 117/2005 sobre la reestructuración de la deuda del Estado Nacional con vencimientos impagos, en particular, prescribía como expresar en los estados contables la valuación de los títulos que recibieran las cooperativas en virtud de esa reestructuración¹¹⁰, en el caso de aquellas que accedieran. En 2008 se procuró crear una superintendencia dentro del INAES para controlar específicamente a las mutuales y las cooperativas de crédito o a las secciones de crédito de algunas cooperativas. Para ello, la resolución n° 2775/2008 creaba un grupo de trabajo que tenía como finalidad la constitución de esa unidad¹¹¹. Para cerrar este proceso normativo, la n° 4909/2013 establecía un protocolo que obligaba a las cooperativas a informar sobre las acciones para prevenir el lavado de activos y financiación del terrorismo¹¹².

Respecto de la unificación de algunas normas contables, la resolución n° 1424/2003 prescribía como innecesario realizar un ajuste por inflación sobre los balances cooperativos y mutuales pero, como contrapartida, exigía una nota que acompañara a los estados contables ajustados¹¹³. La n° 247/2009 aplicaba la obligatoriedad para las cooperativas de presentar las auditorías de acuerdo a las normas técnicas definidas al efecto por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. En función de ello, los informes presentados por trimestre debían ser cuatro, independientemente del informe anual, al tiempo que se explicitaban algunas normas para

¹⁰⁹ Esta se complementa con la Resolución N° 3021/2005 procuraba unificar los criterios por los que se guiaba el INAES para proceder al otorgamiento de subsidios para las cooperativas y mutuales con recursos provenientes del Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa, entendiendo que este proceso no debía regirse por los parámetros previstos en los préstamos bancarios en tanto estos utilizaban valoraciones económico-financieras sobre las cooperativas y las mutuales que eran incompatibles con las finalidades de fomento del Fondo INES. Resolución N° 1918/2004. “Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/01918_04.pdf y Resolución N° 3021/2005. “Documentación a presentar para la formación de cooperativas”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/03021_05.pdf

¹¹⁰ INAES. Resolución N° 117/2005. “Valuación de títulos de la deuda pública y su impacto en los estados contables cooperativos”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/resol.117.2005.pdf>

¹¹¹ INAES. Resolución N° 2775/2008. “Creación del grupo de trabajo para la formación de una superintendencia para las entidades de la economía social”. Recuperado de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESOL.%20GRUPO%20DE%20TRABAJO.pdf>

¹¹² INES. Resolución N° 4909/2013. “Manual de prevención sobre el lavado de activos y la financiación del terrorismo”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESOLUCION%20%20%20%20%20%20N%204909-13%20INAES.pdf>

¹¹³ INAES. Resolución N° 1424/2003. “Presentación de Estados Contables”. Recuperado de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/01424_03.pdf

contabilizar el capital social cooperativo¹¹⁴. Dos resoluciones que *aggiornaban* el envío de este tipo de documentación eran la 4110/2009 y la 4049/2010. La primera exigía a las cooperativas, con carácter de declaración jurada, la información respecto a las Claves Únicas de Identificación Tributaria (CUIT) y las direcciones de correo electrónico¹¹⁵ mientras que la segunda implementaba el envío electrónico de la documentación asamblearia y la relativa a los estados contables y los cuadros anexos¹¹⁶.

Tal como advertimos, en este marco institucional la política que regulaba en particular al cooperativismo agropecuario no evidenció cambios significativos en relación a la normativa heredada del neoliberalismo. Es evidente que muchas de las que mencionamos con anterioridad incidían en esta rama del cooperativismo en tanto procuraban regular la circulación y el destino de volúmenes crecientes de fondos producto de la expansión agropecuaria, pero no eran privativas de las entidades con este objeto social¹¹⁷. Y aunque es posible advertir la emergencia de un conjunto de programas de desarrollo rural que beneficiaban de manera directa e indirecta a las cooperativas agropecuarias que nucleaban agricultores familiares, la tonalidad dominante de la política cooperativa continuaba apuntalando el desarrollo de estrategias organizativas e institucionales para favorecer la inserción competitiva en el agronegocio.

¹¹⁴ INAES. Resolución N° 247/2009. “Correcciones y obligatoriedad a la norma para auditorías contables”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resol.inaes.247.2009.pdf>

¹¹⁵ INAES. Resolución N° 3373/2009. “Informe sobre CUIT y correo electrónico”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESOL.3373-09.CUIT.pdf>

¹¹⁶ INAES. Resolución N° 4049/2010. “Presentación electrónica de la documentación exigida a las cooperativas y mutuales”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resol.Inaes.4110.10.pdf>

¹¹⁷ Con igual sentido, podemos mencionar la resolución n° 1977/2008. A través de esta se reorganizó el funcionamiento de las Comisiones Asesoras integradas con representantes de las diferentes ramas del cooperativismo. Para ello, se definieron las siguientes comisiones: agricultura y ganadería, ahorro y préstamo mutuo y cooperativo, comunicación y difusión del cooperativismo y mutualismo, cooperativas de trabajo, discriminación y género, gestión del conocimiento, educación y capacitación, juventud, salud, servicios públicos, turismo social y vivienda. También, estableció que cada una de las Comisiones, a través de un representante, pasaba a integrar el Consejo Consultivo Honorario al tiempo que se reordenó su funcionamiento para dotarlas de asistencia administrativa y técnica para garantizar el efectivo cumplimiento de sus funciones. Esta resolución modificó la Resolución N° 085/2001 por la que la Secretaría de Promoción y Desarrollo del INAES propició la creación de la Comisión de Cooperativismo Agropecuario, considerando la complejidad que la coyuntura nacional e internacional imprimía al desenvolvimiento de estas cooperativas y la importancia de contar con el asesoramiento de los representantes de las entidades del sector para acompañar la gestión de las políticas que las involucran directa y/o indirectamente. Además, era función de esta Comisión elaborar planes y programas relacionados al cooperativismo agropecuario que debían ser incorporados en el plan operativo anual del INAES. Resolución N° 1977/2008 “Comisiones asesoras”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resol.1977.2008.inaes.pdf> y Resolución N° 085/2001 “Creación de la Comisión de Cooperativismo Agropecuario del INES”. Recuperado de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resol.85.2001.pdf>

Entre los programas de desarrollo rural más importantes podemos mencionar PROCAL, Cambio Rural II y el PEA 2020¹¹⁸. El primero, con el propósito de incrementar el valor agregado de las Pymes agroalimentarias, optimizar la gestión empresarial y sus capacidades competitivas procuraba articular la participación de las empresas beneficiarias del programa en ferias, rondas de negocios y eventos en diferentes lugares del país para ponerlas en contacto de modo directo con los clientes¹¹⁹. El segundo buscaba colaborar en los procesos de industrialización del mundo rural, superando los problemas de financiamiento que había tenido la primera edición del mismo lanzada en 1993. En concreto, las cooperativas rurales fueron beneficiadas con parte del 60% de los cupos destinados para agricultura familiar, del 30% para agricultura familiar en transición y del 10% para proyectos de valor agregado junto a las pymes rurales¹²⁰. Entre las líneas de que disponía el programa se encontraban: el fondo de garantía para mejorar el acceso al crédito de los productores de Cambio Rural, los créditos de la fundación INTA para aquellos productores que no disponían de garantías para acceder al crédito bancario, la tarjeta Agronación, aportes no reintegrables para ganadería vacuna y porcina, las leyes ovina y caprina y el apoyo a la comercialización a través del acceso a los mercados, entre otras¹²¹.

El tercero, incluía a las cooperativas en su objetivo específico n° 6 bajo la siguiente leyenda “Impulsar la constitución y el funcionamiento de organizaciones sectoriales que coordinen equitativa y armónicamente el desarrollo productivo sustentable a nivel territorial, regional y nacional”¹²². Reconocía la existencia de 1.032 cooperativas agropecuarias y la necesidad de incrementarlas en un 94%, por lo que en la evaluación final

¹¹⁸ Además, estas asociaciones fueron incluidas en el programa “expertos pymes” por el cual el Estado se hacía cargo de los honorarios de los consultores especialistas para mejorar el desarrollo de emprendimientos productivos. “Ayudan a cooperativas con asistencia gratuita” (01 de noviembre de 2011). InfoCampo. Recuperada de <https://www.infocampo.com.ar/los-creditos-del-bicentenario-llevan-aprobados-proyectos-por-5500-m/>

¹¹⁹ MAGyP. (2015). *Participación de Pymes en distintos eventos PROCAL organizados en 2015*. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ProcalIII/documentosconsulta/EVENTOS%20PROCAL%202015.pdf>

¹²⁰ MAGyP. (2016). Programa Cambio Rural II. Recuperado de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/cambio_rural/manual_operativo/

¹²¹ Por agricultura familiar en transición, el programa entiende a aquellos productores que cuentan con recursos suficientes para la reproducción pero no para expandir su unidad productiva, tiene acceso limitado a los mercados –o en condiciones desfavorables– y presenta dificultades para acceder a los servicios sociales básicos. MAGyP. (2014) *Cambio Rural II, innovación e inversión*. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta-manual_cambio_rural_ii_-_anexo.pdf pp. 5.

¹²² MAGyP. (2011). *Plan agroalimentario y agroestratégico participativo y federal 2010-2020*. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_000001-libro_pea_argentina_lider_agroalimentario.pdf, pp. 116

del Plan en 2020 deberían existir casi el doble, 2.000 cooperativas. Sin embargo, el PEA careció del desarrollo de políticas específicas que permitieran conseguir las metas globales establecidas (Barsky, 2019). Las limitaciones políticas para instrumentar estos programas y su alcance a un reducido número de cooperativas (en particular porque se pensaron como una estrategia para transferir recursos financieros a los sectores más vulnerables del agro) (Noguería, Úrcola y Lattuada, 2017), limitaron los resultados esperados.

Además, otras agencias del Estado instrumentaron políticas de acompañamiento a estas entidades. Algunos ejemplos tenían que ver con la formalización de convenios con entidades del cooperativismo agropecuario de segundo y tercer grado que, lejos de fomentar las asociaciones de la agricultura familiar, beneficiaron a las cooperativas agroindustriales y agroexportadoras más grandes, fundamentalmente a través del otorgamiento de créditos, cupos de exportación preferenciales y beneficios impositivos. En este sentido, se suscribió un convenio entre CONINAGRO y el BNA para abrir una línea de créditos destinado a efectuar inversiones para mejoramiento del ciclo productivo a una tasa bonificada del 6% por el MAGyP de la Nación a pagar en un plazo de 5 años. Otra línea de créditos tenía como finalidad financiar la adquisición de bienes de capital y benefició a pymes agropecuarias y cooperativas. En este caso, la tasa también era subsidiada pero por el Ministerio de Industria (Fontenla, 2016). Con esta misma finalidad, algunas cooperativas de primer grado, como Agricultores Federados Argentinos (AFA) fueron beneficiadas con créditos del Bicentenario y otras de segundo grado, en particular ACA, recibió fondos nacionales para distribuir entre aquellas cooperativas asociadas que requirieran ampliar sus plantas de acopio y almacenamiento. Además, ambas recibieron en distintos momentos cupos de exportación por parte de la Secretaría de Comercio Interior¹²³.

4. A modo de síntesis

En el transcurso de este capítulo hemos procurado recuperar las principales dimensiones del régimen neoliberal que explican las características que asumió la institucionalidad y las políticas públicas cooperativas. Ello en tanto consideramos que las políticas viabilizan un conjunto de estrategias de gobierno, asociativas y socioeconómicas

¹²³ Cooperativas, el nuevo actor del modelo de concentración kirchnerista (18 de octubre de 2011). Recuperado de <https://www.lapoliticaonline.com/nota/nota-77315/>

para operar con éxito en el marco de las condiciones dominantes de reproducción del capital.

Durante el RSA neoliberal, los servicios, las *commodities* agropecuarias, las telecomunicaciones y la construcción se han constituido como los ejes dinámicos de la economía. En el agro, el Estado mínimo que se construyó a partir del desmantelamiento de la institucionalidad que regulaba al sector cumplió un rol fundamental en la difusión del agronegocio. Esto tiene que ver con la apertura de los mercados de capital, la eliminación de los impuestos a las exportaciones, de las barreras arancelarias para determinados insumos o la habilitación para comercializar en el país los organismos genéticamente modificados. Estas políticas permitieron la difusión de un modelo de desarrollo agrario caracterizado por el uso intensivo de agroquímicos, el incremento de la escala de las unidades productivas, la introducción de capitales extra agrarios, la expansión de la frontera agropecuaria, el monocultivo oleaginoso y, en general, la financiarización del agro argentino, entre otros componentes. La expansión de la lógica financiera en los procesos de producción y reproducción del capital produjo una recomposición en todas las estrategias empresariales de los productores y las cooperativas, desde la compra de los insumos, pasando por la contratación de los servicios agropecuarios hasta los instrumentos de comercialización.

Los acuerdos que se fueron efectuando entre el empresariado argentino para recomponer la reproducción del capital luego de la crisis de 2001 no alteraron la inserción especializada de la economía argentina y los pilares del agronegocio. Se llevaron a cabo esfuerzos para recuperar las capacidades estatales que le permitieran a este incidir en la gestión de la política económica, monetaria, fiscal y cambiaria. Sin embargo, la institucionalidad sectorial continuó adoleciendo de los instrumentos que permitieran una intervención estatal efectiva. Y aunque se produjeron algunos cambios institucionales luego del conflicto con la Mesa de Enlace, lo cierto es que la política agraria continuó vinculada a la expansión de la productividad, la agroexportación y la extracción de recursos fiscales para equilibrar las cuentas públicas.

En este contexto, la inestabilidad en el funcionamiento de las agencias estatales que se abocaban a gestionar políticas públicas para el cooperativismo evidenció un punto de quiebre. En una primera etapa, continuó funcionando el INAC (1990-1996). En el marco de la desaparición de un importante número de cooperativas agropecuarias, las

políticas públicas produjeron diversos marcos normativos para acompañar los procesos de reconversión al agronegocio. En este sentido, la mayor parte de las resoluciones del INAC apuntaron a normar un conjunto de prácticas y /o estrategias que, de hecho, se estaban instrumentando en las cooperativas y que derivaban de la Ley de Cooperativas 20.337/1973.

Entre las más relevantes podemos mencionar la reglamentación de la modalidad en que debía desarrollarse la operatoria con terceros no asociados o con empresas de capital, los límites que estos tenían en el gobierno y la fiscalización de las entidades, las condiciones en que podía emitirse un capital cooperativo complementario, las tasas a pagar y los procedimientos para el rescate de esas acciones, la fijación de normas precisas para las integraciones y las fusiones cooperativas y la habilitación de las cooperativas simplificadas para ofrecer un marco asociativo a aquellos productores que se asociaban para la compra y uso de maquinarias o para la prestación de servicios agrícolas o ganaderos, entre otras. La profundización en la reforma del Estado eliminó al INAM y al INAC para crear el INACyM. La justificación de este cambio en el organigrama estatal en nombre de la reducción del gasto público y la eficiencia en la administración de las entidades del tercer sector daba cuenta de ello. El INACyM (1996-2000) se caracterizó por su inacción, es decir, por la escasa y/o nula producción normativa para fomentar, asesorar y regular las condiciones generales en que se desenvolvía el cooperativismo.

A partir de la creación del INAES en el 2000, la producción normativa procuró reconstruir la institucionalidad cooperativa y dotarla de los instrumentos para accionar sobre estas asociaciones. En este sentido, una parte sustancial de las resoluciones permitieron al INAES recrear una estructura administrativa centralizada con criterio federal. En función a ello, se amplió el Directorio, se constituyó el Consejo Consultivo Honorario y el Consejo Federal y se crearon las Comisiones Asesoras, entre otras medidas de relevancia. A partir de allí, se emitieron un conjunto de resoluciones para establecer instrumentos contables uniformes y mecanismos de control sobre las dimensiones económicas y financieras que permitieran al Instituto incidir en el desarrollo de estas empresas. Entre ellas podemos mencionar la definición de normas contables y de auditoría, la valuación de títulos de la deuda, el otorgamiento de créditos y el lavado de activos, entre otras. Algunos de estos mecanismos estaban vinculados a la necesidad de regular la distribución de los recursos y evitar la evasión impositiva dentro de las

cooperativas, en particular en aquellas relacionadas a la agroexportación de cereales y oleaginosas. Más allá de estos cambios, el Instituto continuó reproduciendo la orientación dominante en la política pública cooperativa que favorecía las estrategias empresariales de reconversión al agronegocio.

CAPÍTULO III

Caracterización de la dinámica socio-productiva de la región sureste de Córdoba entre finales del siglo XX y principios del XXI

Empecé muy de abajo. Yo arranqué con 27 ha, y fuimos comprando, y mi hijo empezó a trabajar conmigo a los 17 o 18 años. Esas 27 eran herencia y un equipo armado, un equipo de trabajo completo.

(...)

Los campos que compré no son campos de primera. Pero llegamos a tener 1800 nuestras más otras 3000 alquiladas, aprovechamos la gente que se iba retirando.

(...)

Y ... yo arranqué en esa fecha [refiriéndose a la década de 1980] y porque no había gente que sembrara soja, entonces por eso tuve éxito yo sembrando. Ahora es muy difícil. Al empezar antes que todos, todos te buscaban para sembrar. No se sembraba mucho, por eso yo me quedé bien visto acá en la cooperativa porque era el único que traía soja acá a la cooperativa, de los más grandes (VR, comunicación personal, 18 de agosto de 2021).¹

¹²⁴ La cita fue extraída del testimonio de uno de los productores asociados que comenzó a formar parte del consejo de administración de la cooperativa hacia mediados de 1980. A través del mismo es posible dar cuenta de las estrategias de capitalización que fueron diseñando los agricultores en el marco de diferentes contextos socio-productivos y, en particular, la introducción temprana en la región sureste de Córdoba de lógicas productivas y asociativas que los estudios agrarios han vinculado tradicionalmente a la expansión del agronegocio a partir de 1990.

1. A modo de introducción

Las transformaciones territoriales y socio-productivas que se produjeron entre finales del siglo XX y principios del XXI en la región pampeana, vinculadas a la difusión de un nuevo modelo de desarrollo agrario, han sido abordadas en sus diversas aristas por una profusa literatura académica¹²⁵. La expansión del cultivo de soja y del paquete tecnológico a ella asociado, la desaparición de numerosas unidades productivas devenidas en pequeñas en la nueva coyuntura, el incremento en las escalas de la producción agropecuaria, la industrialización de algunos eslabones de la cadena productiva, la expansión del arriendo así como de otras formas de tenencia más flexibles y la consolidación de nuevas formas asociativas, como los *pools* de siembra, pueden ser consideradas como algunas de las más relevantes.

En el marco de estos cambios, el objetivo del presente capítulo es describir las dimensiones que asumieron dichos procesos en la región sureste de la provincia de Córdoba para contextualizar las transformaciones que se produjeron en la base social de la cooperativa objeto de estudio. La historia agraria regional se ha identificado en sus inicios con un recorte administrativo o físico-natural de los espacios objeto de estudio. Historias anecdóticas, institucionales, cercanas y apegadas a la identificación de especificidades son algunas de las características que asumieron las producciones bajo ese criterio metodológico. Estas perspectivas parten de considerar a la región como un compartimento estanco, delimitado por variables físico-naturales o administrativas, cuyas características intrínsecas se mantienen inalterables en el tiempo (Fernández, 2015). Restituir la potencialidad de la región como clave metodológica supone despegarse de las concepciones deterministas y percibirla como un enfoque que permite estudiar de manera singular determinados problemas generales (Fernández, 2015; Serna y Pons, 2003). En este sentido, la región alude a distintas categorías socialmente espacializadas que tienen potencialidad comprensiva. La artificialidad de la región remite entonces a una construcción en clave temporal y espacial que realiza el investigador de acuerdo con su objeto de estudio con la finalidad de, a través de una escala micro analítica, interpretar la

¹²⁵ Entre los más importantes podemos mencionar a Barsky y Pucciarelli (1991), Azcuy Ameghino (2000); Barsky y Dávila (2006), Barsky y Gelman (2009); Muzlera (2009), Gras y Hernández (2013 y 2016), Balsa (2019).

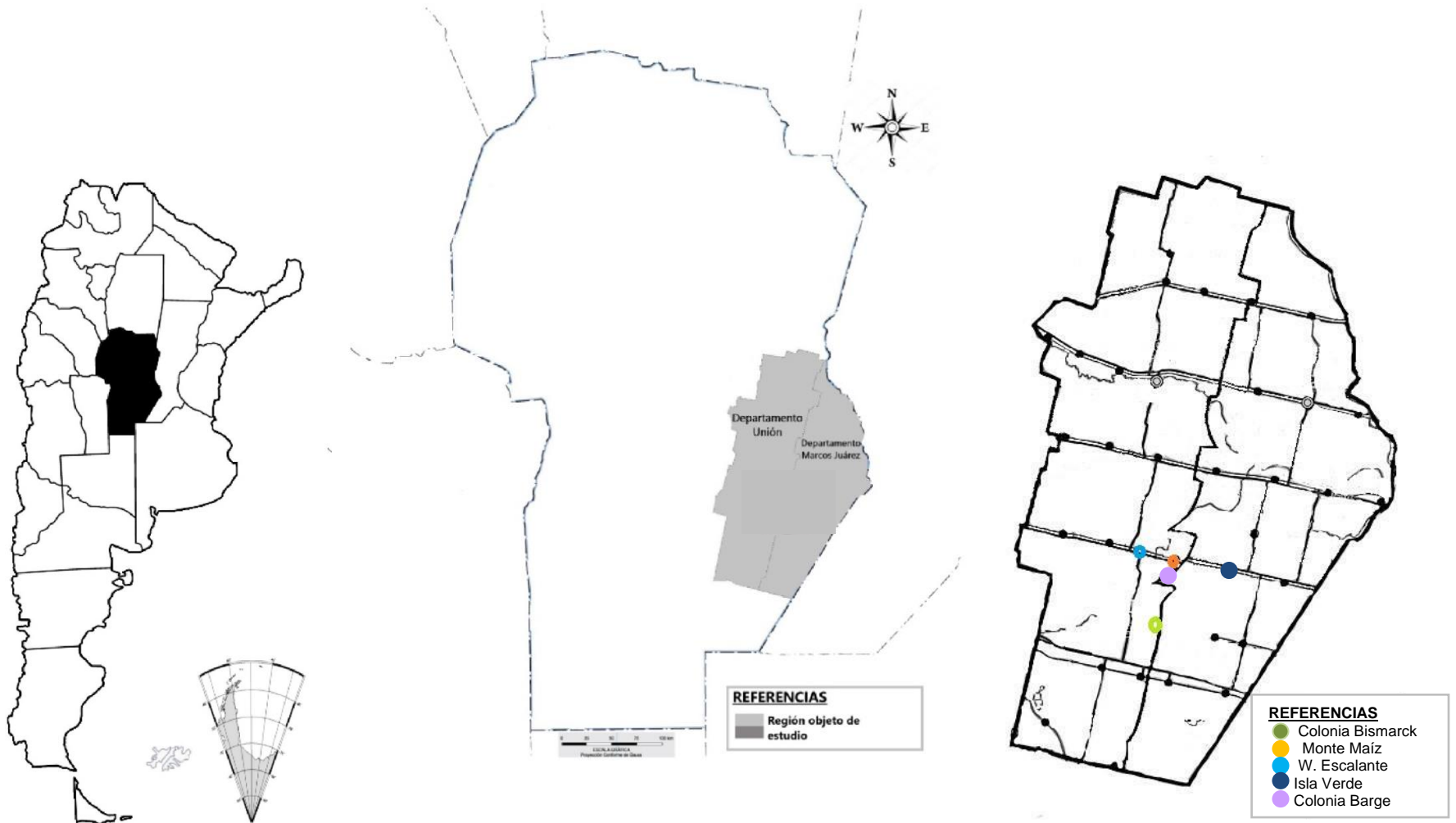
lógica de las prácticas políticas, económicas, sociales o asociativas en su contexto (Fernández, 2007; Bandieri, 2017 y 2018).

Entonces, si las regiones de los historiadores se transforman de acuerdo a la espacialidad y la temporalidad es contraproducente definir las de antemano como si se tratara de realidades preexistentes que son pasibles de ser identificadas a partir de ciertos rasgos que se mantienen a lo largo del tiempo. Una posibilidad para superar esta limitación consiste en reconstruir los alcances de la región a partir de la identificación de los agentes socio-productivos y sus interacciones económicas, comerciales y asociativas (Bandieri, 2018). En nuestro caso, la espacialización de la trama socio-productiva regional se encuentra vinculada a la territorialidad de los productores que conformaban la base social de la CAMM y, en consecuencia, a las redes de intercambio que se tejieron entre estos y la Cooperativa entre finales del siglo XX y principios del XXI. Podemos identificar a los territorios del centro-este del departamento Unión y el centro-oeste del departamento Marcos Juárez como los espacios en los que se condensaban las vinculaciones asociativas o, de manera más precisa, aquellas relaciones comerciales, económicas y políticas que derivaban del vínculo cooperativo -remitimos a esta división administrativa en tanto las fuentes censales que utilizamos tomaron ese criterio para el relevamiento y la exposición de los datos-.

El sureste de Córdoba ha formado parte de la región pampeana, junto al sur de la provincia de Santa Fe y el norte de Buenos Aires (Cascardo, *et al*, 1991; Nava, 2006). Más allá de las similitudes que han evidenciado los espacios que la componen en relación a las características fitogeográficas, edafológicas¹²⁶ y socio-productivas, es posible reconocer ciertas singularidades entre cada uno de ellos. Circunscripta por los relevamientos censales y del INTA a los departamentos Unión y Marcos Juárez se fue conformando históricamente como la región núcleo agrícola pampeana. La relativa homogeneidad entre ambos en relación al ambiente ecológico, a la estructura social agraria, a sus actores y a los sistemas productivos orientados hacia las actividades agrícolas, nos permite analizarlos como partes de un mismo sistema productivo (Ghida y Daza, 2009; Ghuida, 2016). A continuación adjuntamos un mapa en el que es posible observar la región objeto de estudio

¹²⁶ Las características fitogeográficas y edafológicas refieren, en conjunto, a las variaciones que sufre la vegetación según la altitud. Este factor junto a la latitud, y la orientación geográfica influye en la temperatura, las precipitaciones, los vientos y las propiedades del suelo (Ghuida y Daza, 2009).

Mapa n° I:
Región sureste de Córdoba



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, para dimensionar la estructura social agraria de esta región en el período que nos ocupa, procuramos dotar de historicidad a este espacio productivo. Analizar las características que fueron asumiendo los componentes de esa estructura a través de las diferentes coyunturas históricas nos ha permitido discernir el proceso por el cual fue configurándose como una región, cuáles fueron las articulaciones con otros espacios productivos, quiénes han sido los actores prevaecientes y qué tipo de racionalidades empresariales fueron primando en cada una de ellas. En fin, nos interesa comprender cómo se fueron estructurando en el largo plazo las dimensiones que son objeto de estudio y, de manera concomitante, los cambios y las continuidades evidenciadas en las condiciones sobre las que se gestaron las prácticas y las estrategias de los actores y las asociaciones a ellos vinculadas durante el proceso de expansión del agronegocio.

A partir de lo expuesto sostenemos que durante la inserción al capitalismo agrario hacia finales del siglo XIX, ese espacio se configuró de la mano de la colonización agrícola como el principal productor de lino, trigo y maíz de la provincia (Río y Achával, 1904). Esa preeminencia se alteró sensiblemente a mediados del siglo XX a raíz de la profundización en el perfil ganadero como estrategia productiva complementaria a la agricultura. El proceso de agriculturización primero y de sojización a partir de mediados de 1980 fue desplazando la ganadería hacia territorios del norte y del sur regional (Ghida Daza y Sánchez, 2009) o hacia formas intensivas de producción e introduciendo de manera temprana ciertas lógicas productivas que decantaron con fuerza en la siguiente década. Nos referimos al agronegocio y las lógicas productivas y asociativas vinculadas a este modelo de desarrollo agrario, tales como la difusión del paquete tecnológico, la profesionalización de la gestión de las unidades productivas y la reestructuración en la organización social del trabajo, entre otras.

Para reconstruir estos procesos, organizamos el capítulo en dos apartados. En el primero, describimos las características agroecológicas que han hecho a la región objeto de estudio un espacio potencialmente productivo para las actividades agrarias. Luego, analizamos la configuración del sistema agrícola en la larga duración, para lo cual identificamos las transformaciones que se fueron produciendo en la estructura social agraria, en particular, en el uso del suelo, el régimen de tenencia, el régimen jurídico de las unidades productivas y los actores agrarios prevaecientes a través de diferentes coyunturas históricas.

En el segundo, nos concentramos en la caracterización del sistema agrícola regional en el marco de la consolidación del agronegocio, es decir, procuramos reconstruir las dimensiones que nos ocupan en este capítulo interrelacionando los diferentes niveles de análisis (nacional, provincial y regional)¹²⁷. Para ello reconstruimos los cambios y las continuidades que se produjeron entre 1988 y 2002 en relación al sistema productivo a partir del número de unidades productivas, la estratificación según tamaño y superficie ocupada, el uso del suelo, el régimen jurídico y de tenencia, las prácticas culturales y las transformaciones en la organización familiar de trabajo en el marco de las características generales que asumió el agronegocio.

2. Caracterización e historización de la estructura social agraria antes de la emergencia del agronegocio

El presente apartado tiene dos objetivos. Por una parte, describir el ambiente ecológico que hizo del sureste de la provincia de Córdoba un espacio potencialmente productivo para las actividades agrícolas. Para ello, recuperamos algunos elementos del ambiente natural tales como la región fitogeográfica de la que ha formado parte, las características edafológicas de los suelos, la hidrografía y el clima. Por otra, analizar la trayectoria histórica que han recorrido estos territorios para lo cual recuperamos las características que asumió la estructura social agraria en las diferentes coyunturas históricas. Pretendemos a partir de ello, describir los sistemas productivos predominantes, sus principales características y los agentes agrarios dominantes en el período previo a la configuración del agronegocio.

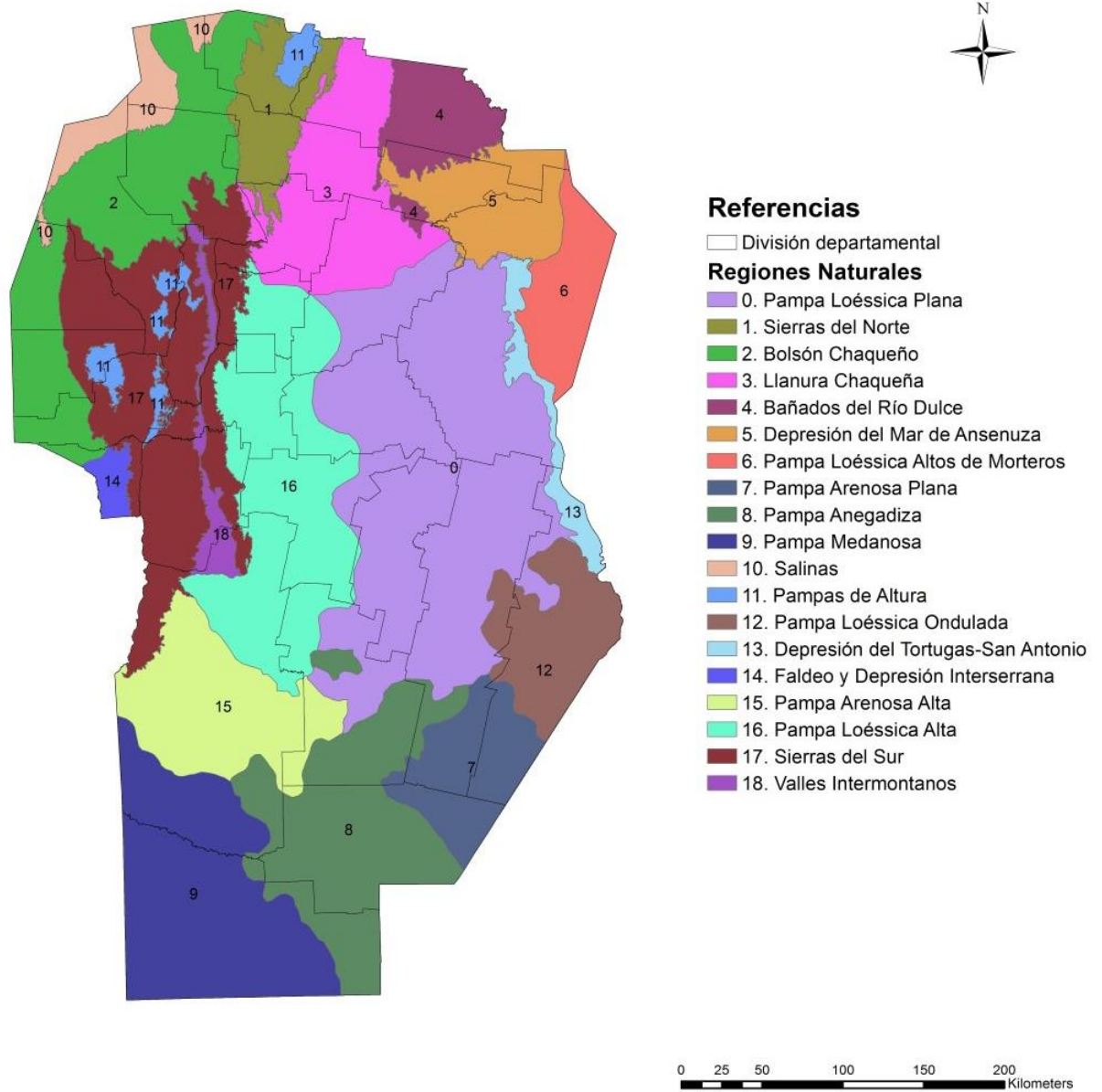
Lo organizamos a partir de tres subtítulos. En una primera instancia nos abocamos a reconocer las principales características del ambiente natural en el sur este cordobés. Sobre esta base, nos detenemos para caracterizar la región identificando los sistemas productivos predominantes. Para finalizar, describimos la trayectoria histórica del espacio productivo regional entre finales del siglo XIX y la década de 1980 identificando los cambios y las continuidades en algunos componentes de la estructura agraria, tales como los usos del suelo, las escalas, los regímenes de tenencia y jurídico en diferentes coyunturas.

¹²⁷En algunos casos, tales como el análisis del uso de agroquímicos y fertilizantes, no logramos reconstruir las dimensiones que asumieron a nivel regional en tanto los datos censales publicados no incluyeron la desagregación departamental y las otras fuentes estadísticas que usamos sólo reconstruyeron en las muestras la información para el nivel nacional y/o provincial.

2.1. Las condiciones ambientales del sureste de la provincia de Córdoba y su potencialidad agrícola

Es posible reconocer en la provincia de Córdoba dos regiones naturales claramente diferenciadas, la sierra y la llanura. La región sureste se encuentra ubicada en la segunda. La mayor parte del departamento Marcos Juárez asienta en la pampa loésica ondulada mientras que el Unión en la pampa loésica plana. A su vez, el sur de ambos se encuentra en la pampa arenosa plana (Ghida Daza y Sánchez, 2009). A continuación adjuntamos un mapa en el que es posible advertir la distribución geográfica de las regiones naturales en la provincia de Córdoba.

**Mapa n° II:
Regiones naturales de la provincia de Córdoba**



SECRETARÍA DE AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO
Av. Richieri 2187 - B° Rogelio Martínez. C.P. 5014
Tel: (+54) 351 4343310 al 14

**Ministerio de
AGUA, AMBIENTE
Y SERVICIOS PÚBLICOS**

Fuente: Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos, Secretaría de Ambiente y Cambio Climático (2014). “Ordenamiento ambiental del territorio”, recuperado de https://secretariadeambienteycambioclimatico.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2017/10/Regiones_naturales1280.jpg
Excelente mapa

En relación con lo anterior, el sureste forma parte de la provincia fitogeográfica pampeana caracterizada por constituir una estepa que tiene dos períodos de descanso para la vegetación, uno en verano y otro en invierno. La vegetación está constituida por hierbas, en especial gramíneas como cebadilla criolla, flechita, pasto puna y cortadera (Ghida Daza y Sánchez, 2009). Para dimensionar la potencialidad agrícola de ese espacio recurrimos a la clasificación que realizó el INTA para ordenar en clases y subclases las capacidades del suelo. De acuerdo a las limitaciones que presentaban para los cultivos, el riesgo a los daños y la respuesta a los tratamientos, fueron agrupados en clases que iban del I al VIII. Los números indicaban en forma progresiva el incremento en las limitaciones y las menores posibilidades de uso agropecuario.

Teniendo en cuenta ello, los suelos de la región sureste se concentraban en las clases II y III por lo que un 70% poseían actitudes excepcionales para la actividad agrícola. En la tabla que se encuentra a continuación es posible observar la distribución de cada clase de suelo en los departamentos Unión y Marcos Juárez, tanto en cantidad de hectáreas como en el porcentaje que ocupaba cada una dentro del total departamental. En ambos casos, se advierte la preeminencia de suelos con aptitudes potenciales para la actividad agrícola. No obstante, en el segundo es mayor la presencia de los de clase I y II lo cual los hacía especialmente propensos a una variedad de cultivos y a una reducción en los riesgos productivos.

Tabla n° I:
Capacidad de uso de los suelos en los departamentos Unión y Marcos Juárez

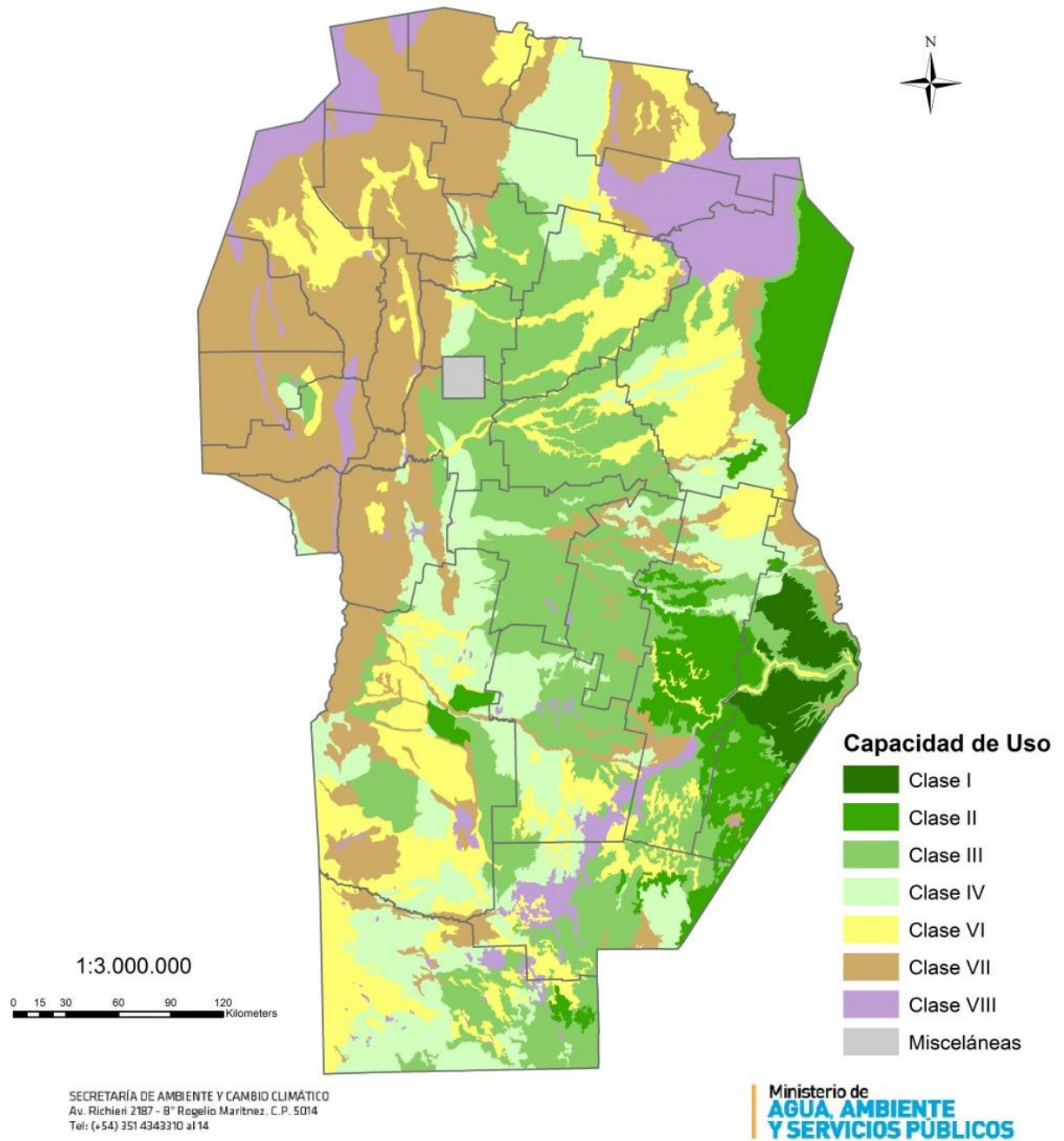
Departamento	Clase I	Clase II	Clase III	Clase IV	Clase VI	Clase VII	Clase VIII
Unión	10 ha 0,95 %	393 ha 37,22 %	277 ha 26,23 %	170 ha 16,1 %	44 ha 4,17 %	131 ha 12,41 %	31 ha 2,94 %
M. Juárez	343 ha 36,57 %	235 ha 25,05 %	163 17,38 %	60 ha 17,38 %	21 ha 2,24 %	113 ha 12,05 %	3 ha 0,32%

Fuente: elaboración propia sobre INTA-UPSIIA (2009a y 2009b)

* La superficie total del departamento Marcos Juárez es de 949.000 hectáreas mientras que la del Unión es de 1.118.200 hectáreas según el CNA 2002, disponible <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

Esta apreciación cobra mayor dimensión cuando situamos el sureste de Córdoba dentro del espacio más amplio que representaba la región pampeana. Así, por ejemplo, en el departamento Río Cuarto los suelos eran clase II, III y IV lo cual reducía la variedad de cultivos y/o requería de la aplicación de prácticas especiales de conservación o ambos (Carini, 2016). En la siguiente página, adjuntamos un mapa en el que se puede apreciar la distribución territorial de las clases de suelos.

**Mapa n° III:
Clasificación de los suelos según su aptitud agrícola**



Fuente: Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos, Secretaría de Ambiente y Cambio Climático (2014). “Ordenamiento ambiental del territorio”, recuperado de <https://secretariadeambienteycambioclimatico.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2017/10/suelos-cba-capacidad-de-uso-1920.jpg>

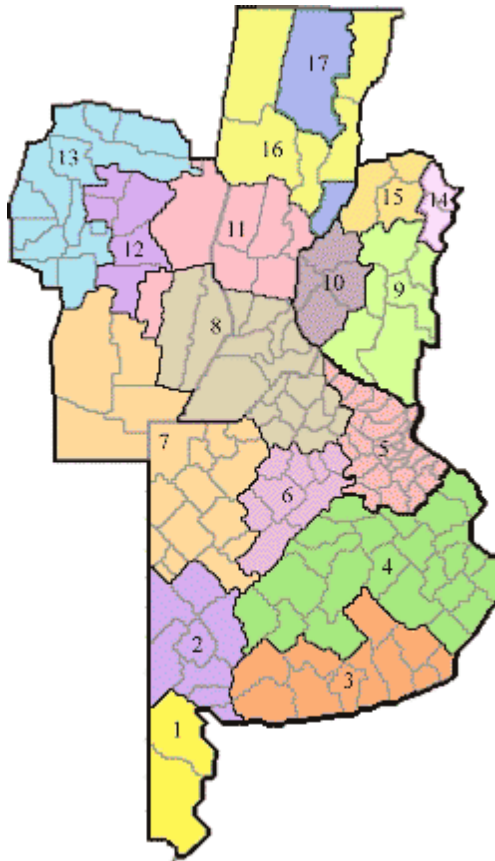
Ambos departamentos corresponden a la cuenca de aguas superficiales del Paraná y a la cuenca de aguas subterráneas de los Ríos Tercero, Cuarto y Quinto. Las precipitaciones medias anuales se distribuyen en un rango de 850 mm al oeste y 900 mm al este. El régimen térmico está definido por una temperatura media anual de 17° y una amplitud térmica de 14°, con un período libre de heladas de 260 días (Ghida Daza y Sánchez, 2009). Estas condiciones ambientales han favorecido la producción agrícola en tanto fueron proporcionando un adecuado nivel de agua y la ausencia de variaciones climáticas bruscas.

2.2. Sistemas productivos predominantes

La región pampeana incluye casi la totalidad de la provincia de Buenos Aires y partes de Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y La Pampa. Ocupa unos 52.229.700 ha y se caracteriza por ser el área de secano más productiva del país (Gómez, *et al*, 1991). Pueden identificarse 17 zonas agroeconómicas homogéneas, cada una de las cuales comparte características similares en el clima, las aptitudes y los usos del suelo (Cascardo, *et al*, 1991). En cada una de esas zonas se configuran sistemas productivos predominantes¹²⁸ como resultado de la interacción, con distintos grados de intensidad, de variables ecológicas, económicas, sociales, estructurales o tecnológicas (Gómez, *et al*, 1991). En el siguiente mapa es posible observar la distribución territorial de las 17 zonas agroeconómicas homogéneas.

¹²⁸ Se entiende por sistemas productivos predominantes aquellos que abarcan la mayor cantidad de EAPs y de la superficie de la zona en cuestión (Ghida Daza y Sánchez, 2009).

**Mapa n° IV:
Zonas agroeconómicas homogéneas de la región pampeana**



Fuente: Cascardo, *et al*, 1991, pp. 99.

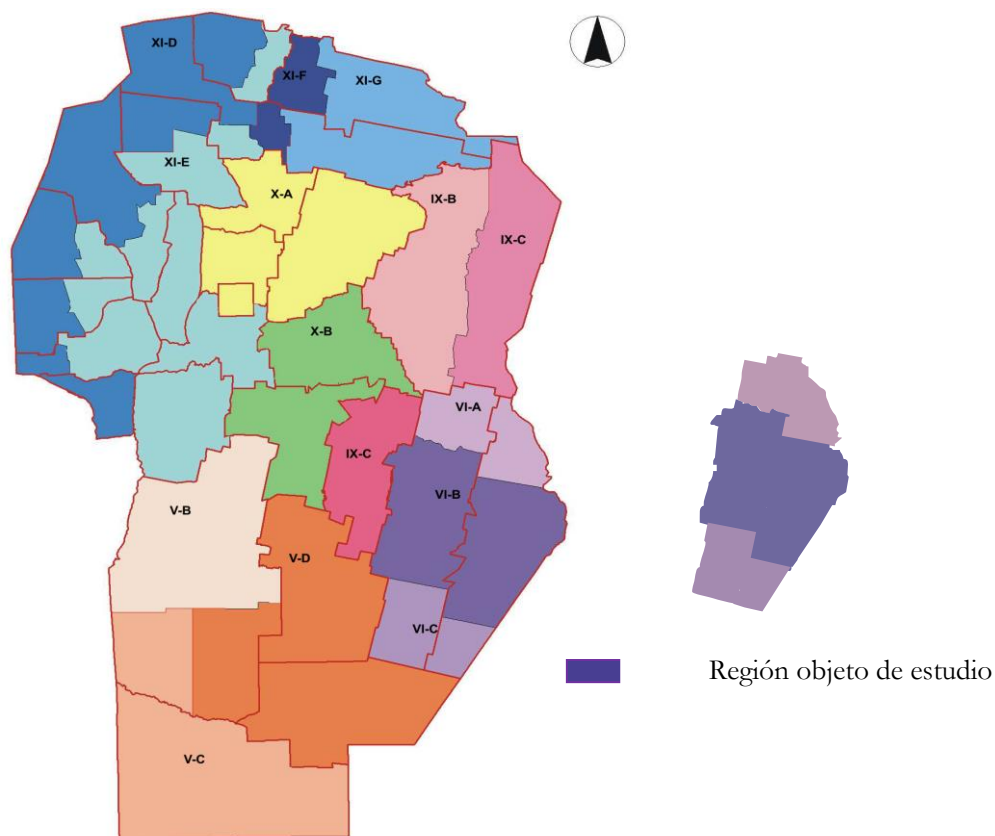
* 1-zona de riego y ganadería árida del sur de la provincia de Buenos Aires; 2-zona mixta del sur oeste de la provincia de Buenos Aires; 3-zona mixta del centro sur de la provincia de Buenos Aires; 4-zona ganadera de la Cuenca del Salado; 5-zona noroeste de la provincia de Buenos Aires; 6-zona mixta del centro de la provincia de Buenos Aires; 7-zona noroeste de la provincia de Buenos Aires y sur de Córdoba; 8-zona núcleo agrícola de las provincias de Buenos Aires, sur de Santa Fe y sureste de Córdoba; 9-zona ganadera agrícola del sudeste de la provincia de Entre Ríos; 10-ona agrícola-ganadera del sudoeste de la provincia de Entre Ríos; 11-zona lechera del centro ese de la provincia de Córdoba y centro de Santa Fe; 12-zona agrícola-ganadera del centro de la provincia de Córdoba; 13-zona ganadera del noroeste de la provincia de Córdoba; 14-zona citrícola forestal de la provincia de Entre Ríos y sudeste de Corrientes; 15-zona de cría del noroeste de la provincia de Entre Ríos y centro sur de Corrientes; 16-zona mixta ganadera-agrícola del norte de la provincia de Santa Fe; 17-zona ganadera del centro norte de la provincia de Santa Fe.

La zona 8 predominantemente agrícola abarca 7 millones de ha, de las cuales un 42% está dotado de aptitudes agrícolas, sus condiciones climáticas son estables, posee una estructura de la propiedad fragmentada, con predominio de unidades productivas pequeñas y medianas y un amplio desarrollo de la infraestructura de transporte y comercialización (Cascardo, *et al*, 1991; Ghida Daza y Sánchez, 2009). Estas condiciones han favorecido el desarrollo de sistemas productivos preponderantes vinculados a las actividades agrícolas, con una tendencia en el tiempo a especializarse en la producción de cereales y oleaginosas.

En función a esta clasificación, el centro Regional Córdoba del INTA ha elaborado su propia regionalización para la provincia utilizando el mismo criterio de zonas agroeconómicas homogéneas tal como se refleja en el mapa n° V que exponemos a continuación. Ha definido 5 áreas que respetan los límites departamentales y 15 sub-áreas o zonas que abarcan parte de estos. El espacio que hemos identificado como sureste de Córdoba se encuentra comprendido dentro del área VI denominada “Zona núcleo agrícola del norte de la provincia de Buenos Aires, sur de Santa Fe y sur este de Córdoba”. Asimismo, el mencionado estudio subdivide el área VI en tres sub-zonas.

La primera, VI-A “húmeda-subhúmeda centro-este (Noetinger)”, manifiesta un claro predominio de los sistemas productivos ganadero puro para carne y agrícola puro con cultivos extensivos anuales, con una leve preponderancia del primero. La segunda, VI-B “húmeda del este (Marcos Juárez)” es la principal zona productora de soja y trigo de la provincia. Asimismo, se ha desarrollado un importante sistema ganadero porcino que la convierte en la más relevante de la provincia. La tercera, VI-C “húmeda-subhúmeda del centro este (Canals)” ha desarrollado sistemas preponderantes como el mixto agrícola-ganadero y el agrícola puro (Ghida Daza y Sánchez, 2009). Dentro del agrícola-ganadero se encuentra la producción de ciclo completo de bovino para carne y un importante desarrollo de tambos, lo cual permite ubicarla dentro de la cuenca lechera de la provincia (Guida Daza, 2016). Un estudio reciente del INTA determinó que en función a la homogeneidad en sus características agronómicas y económico sociales, las zonas VI-A y VI-B pueden ser analizadas como un todo (Ghida Daza, 2016).

**Mapa n° V:
Zonas agroeconómicas homogéneas de la provincia de Córdoba**



Fuente: Ghida Daza y Sánchez (2009), pp.

* Área V: zona mixta del NO de la provincia de Buenos Aires, E de La Pampa, S de Córdoba y E de San Luis (V-B: semiárida del centro oeste –Río Cuarto-; V-C: semiárida del sur –Villa Huidobro-; V-D: semiárida subhúmeda SE -Laboulaye-); Área VI: zona núcleo agrícola del N de la provincia de Buenos Aires, S de Santa Fe y SE de Córdoba (VI-A: húmeda-subhúmeda centro-este - Noetinger-; VI-B: húmeda del este –Marcos Juárez-; VI-C: húmeda subhúmeda del este -Canals-; Área IX zona lechera del centro E de la provincia de Córdoba y centro de Santa Fe (IX-A: semiárida y subhúmeda central –Villa María-; IX-B: depresión de San Justo –Arroyito-; IX-C: subhúmeda del centro este –San Francisco-); Área X: zona agrícola ganadera del centro de la provincia de Córdoba (X-A: semiárida del centro norte –Río Primero-; X-B: semiárida central –Oncativo-); Área XI: zona ganadera del NO de la provincia de Córdoba y N de San Luis (XI-F: semiárida del norte –Curz del Eje-; XI-G: depresión del Río Dulce –Cosquín-; XI-D: árida de traslasierra –Villa de María-; XI-E: serrana –La Rinconada).

2.3. Trayectoria productiva de la región sur este de la provincia de Córdoba en clave histórica desde finales del siglo XIX hasta la década de 1980

La trayectoria productiva del sureste de Córdoba ha estado ligada indefectiblemente a las actividades agrícolas (como lino, trigo, maíz, forrajeras anuales y perennes y soja) y a las ganaderas (producción de vacunos de ciclo completo y para tambo y porcinos de ciclo completo). La preponderancia del sistema agrícola se fue consolidando durante el transcurso del siglo XX. En ese proceso es posible identificar tres momentos en función a la rearticulación de las estrategias empresariales que gestaban los agentes agrarios para reproducir con éxitos sus unidades productivas en el marco de las condiciones que emergían de los regímenes de acumulación¹²⁹.

El primero se extendió desde finales del siglo XIX, momento en el que el sureste provincial se insertó al circuito productivo de la mano de la privatización de las tierras públicas, el trazado del ferrocarril y la colonización, hasta 1930 aproximadamente, cuando la producción agraria inició un proceso de desaceleración en los ritmos productivos y en la superficie implantada. El segundo, comenzó a emerger en este contexto. Se caracterizó por un notorio incremento de los stocks ganaderos vacunos y porcinos y finalizó hacia finales de 1980 cuando se evidenciaron sólidos avances en el proceso de agriculturización y sojización tanto a nivel nacional como regional.

Para explicar estos procesos, organizamos el presente apartado en dos. Cada una de estas partes se encuentra abocada a la descripción de las características que asumió la estructura agraria durante el primer y el segundo momento que hemos identificado en la trayectoria productiva del sistema agrícola en el sureste provincial. Así, recuperamos como primera medida la expansión de la agricultura de la mano de la consolidación del capitalismo agrario. Luego, procuramos avanzar en algunas transformaciones en las estrategias empresariales de los productores vinculadas a la difusión de prácticas productivas mixtas.

2.3.1. De la marginalidad en la colonia a la centralidad durante la conformación del capitalismo agrario (finales del siglo XIX-principios del siglo XX)

¹²⁹ Una descripción sobre los regímenes de acumulación que acaecieron desde finales del siglo XIX hasta principios del XXI puede encontrarse en el capítulo I.

En relación con el primer período, podemos afirmar que la región sur este de Córdoba mantuvo una situación de marginalidad en el sistema económico y comercial articulado en torno a la minería de la plata potosina (Assadourian, 1982), al tiempo que las relaciones comerciales sostenidas con la ciudad de Córdoba fueron laxas (Valdemarca, 2003) en tanto que esta no constituía el centro de aprovisionamiento de las dispersas poblaciones que residían en aquella. Su transitoria posición como espacio de vinculación entre los caminos reales de Buenos Aires a Perú y de Buenos Aires a Chile a través del camino del saladillo se interrumpió cuando a finales del siglo XVIII se modificó el camino de postas hacia Cuyo¹³⁰.

La ruptura del circuito comercial altoperuano en el marco de los procesos revolucionarios independentistas aceleró el proceso de reorganización territorial y productiva que había iniciado hacia finales del siglo XVIII. La atlantización de la economía integró a los circuitos internacionales de intercambio a las regiones del litoral argentino y, con posterioridad, a la región pampeana (Barsky y Gelman, 2009). Esto supuso la progresiva necesidad de ampliar la frontera agropecuaria para incorporar tierras en las cuales desarrollar la producción de lino, trigo, centeno, cebada, maíz, ganado ovino y bovino para exportar.

La ocupación del sur este de Córdoba en ese contexto se inició a partir de las campañas militares de 1855, 1864 y 1869¹³¹ (Mayol Laferrere, 1979) y continuó de la mano de la privatización de las tierras fiscales, el tendido del ferrocarril y la colonización agrícola. La privatización de las tierras apropiadas durante las avanzadas militares tuvo que ver con la necesidad de garantizar la propiedad privada de la tierra, una de las libertades capitalistas fundamentales reclamadas en ese momento (Ansaldi, 1993). No obstante, la enajenación de tierras tuvo como principal objetivo subsanar la insolvencia fiscal del erario provincial

¹³⁰ Este, costeano el río Saladillo, y desde la posta homónima, arribaba a Punta del Sauce -actual localidad de La Carlota- para continuar, a partir de allí, por el Camino de Las Pampas, el carril más austral del Camino Real que unía Buenos Aires con el Reino de Chile (Carbonari, 2009). El Camino del Saladillo, nexa que unía de norte a sur al camino que vinculaba a Buenos Aires con Perú y el que unía a la primera con el reino de Chile, fue interrumpido por considerar que era peligroso.

¹³¹ La historia de la apropiación del espacio es también la de la división política del mismo, en tanto que se estableció una puja económica entre las autoridades provinciales por apropiarse del producto de las ventas. El Estado Central, en pleno proceso de organización, creó un Territorio Nacional más allá del meridiano quinto al oeste de Buenos Aires y al sur del paralelo 35° y 36°. Al oeste del décimo meridiano le fueron adjudicadas tierras a Mendoza mientras que las provincias de San Luis, Córdoba y Santa Fe podían extenderse hacia el sur hasta los 35° y 36° (Gaignard, 1989).

(Ferrari y Caldarone, 1995). Los departamentos Unión, Marcos Juárez¹³², San Justo y Río Cuarto, que se crearon en este proceso, fueron los epicentros de las operaciones de compra venta desde 1870. En parte vinculado a ello y a la modalidad bajo la cual se llevaron a cabo las privatizaciones¹³³, emergió una estructura agraria concentrada en la región de la mano de la formación de grandes propiedades (Arcondo, 1996; Tognetti, 2011).

Estas primeras ventas en 1870 dentro del departamento Unión dieron origen a estancias ganaderas, propiedad de ingleses, dedicadas en particular a la cría de ovejas, que no lograron prosperar debido a la ausencia medios de transporte para abastecer el circuito productivo, las dificultades para obtener mano de obra, la frontera latente con los pueblos originarios y la ausencia de una trama institucional que protegiera y al mismo tiempo acompañara esta avanzada sobre el territorio. Luego de 1880, en cambio, se incrementaron las operaciones en el mercado de tierras en tanto algunos de esos obstáculos estaban siendo removidos¹³⁴.

Este proceso de concentración de la tierra comenzó a ser contrarrestado hacia principios del siglo XX cuando, con relación a la subdivisión de la propiedad, las compras-ventas y la colonización, se desarrollaron unidades de menor tamaño, diversas en cuanto al régimen de tenencia y los grados de capitalización comenzó a emerger un nuevo agente agrario, los chacareros¹³⁵. El tendido del ferrocarril desempeñó un papel fundamental en este proceso ya que estuvo vinculado a la vertebración del territorio, entendiéndose que el tendido del mismo se realizó en Córdoba y Santa Fe para “crear la agricultura” (Ferrero,

¹³² Creado en 1860 a raíz de una fragmentación del Tercero Abajo, duplicó prácticamente su tamaño en un lapso de 20 años al calor del proceso de expansión de la frontera agrícola, llegando a abarcar 1,5 millones de hectáreas. En 1888 adquirió su extensión actual, cuando fue dividido aproximadamente a la mitad creando el departamento Marcos Juárez al este de la línea divisoria que se trazó al efecto (Río y Achával, 1904). En los anexos capitulares, pp., 318 hemos dispuesto un mapa a través del cual se puede apreciar el desarrollo del ordenamiento departamental y del trazado del ferrocarril hacia finales del siglo XIX y principios del XX.

¹³³ Si bien la Ley Orgánica de Tierras de 1962, que reemplazó a la de 1958, disponía que cada comprador no podía superar las 4 leguas cuadradas a un costo de \$300, la realidad es que a través de la Mesa de Hacienda fueron vendidas en remate extensiones que superaban ampliamente esos límites (Tognetti, 2011).

¹³⁴ Algunas de ellas fueron: las estancias “Monte Molina” y “Monte Llovedor” -ubicadas en la zona norte de las actuales localidades de Monte Maíz y Laborde respectivamente-, compradas por Arthut Richard Seymour en 1865 la primera y por Juan M. Pearson en 1866 la segunda (Baggini, 1952; Primo, 2002), “Monte de Leña” y “Monte Maíz”, propiedad de Charlie y Geraldo Talbot desde 1866 y “Árbol Chato”. Esto constituyó una excepción en la región objeto de estudio, ya que las tierras que se ubicaban en lo que luego será la zona núcleo agrícola en el departamento Marcos Juárez no contó con afincamientos permanentes por parte de inversores hasta después de 1880 (Torres *et al*, 2001, p. 29). Caldarone y Ferrari (1995) dan cuenta de este proceso de incremento en las operaciones de compra-venta de tierras en los departamentos del sur este provincial a partir del análisis de la operatoria de la Mesa de Hacienda.

¹³⁵ En la introducción de la tesis hemos plasmado las principales características que una profusa literatura fue atribuyendo a esta categoría.

1979, p. 170). Dos ramales atravesaron los departamentos Unión y Marcos Juárez, uno del Ferrocarril Central Argentino que ponía en comunicación la ciudad de Córdoba con Rosario y Santa Fe (Río y Achával, 1904) y otro del Ferrocarril Central de Río Cuarto a Firmat por Corral de Bustos (Ferrero, 1979).

Desde 1880 hasta 1920 fueron creándose colonias agrícolas favorecidas por las políticas públicas provinciales tales como las leyes de colonización¹³⁶. Por lo general, estas se nucleaban en torno a las estaciones del ferrocarril. El trazado del último ramal de Río Cuarto a Firmat aceleró la colonización en los departamentos Unión y Marcos Juárez. A las colonias ya existentes en los alrededores de Corral de Bustos -Zaldarriaga, Chañarito, Las Hornallas, Progreso, Italiana (Torres *et al*, 2001)- se sumaron en ese contexto las de General Baldissera, Camilo Aldao, Águila Cautiva, Santa Juana, Vivanco, Natta y Fresco en la región de Isla Verde, Bismarck, Monterrey, Monte Molina y Monte Maíz en la zona de la estación Monte Maíz y las colonias de Laborde y Escalante en la región de Las Liebres -se denominaba así al espacio que ocupan actualmente los pueblos de Laborde y Wenceslao Escalante-¹³⁷. Las colonias de esta región se dedicaban casi con exclusividad a las actividades agrícolas. Trigo, maíz, lino, alfalfa y cebada, en menor medida, eran los principales cultivos sembrados (Río y Achával, 1904).

El régimen de tenencia predominante en las colonias que se formaron en este contexto en el sureste provincial era el arriendo en especie, a porcentaje de la producción o en efectivo, aunque en menor proporción (Arcondo, 1996). A ello colaboró el estado avanzado de la privatización de las tierras, la posibilidad por parte del propietario de transferir al productor los costos y los riesgos de la producción, de obtener alfalfares al finalizar el período del contrato y las estrategias de capitalización desarrolladas por los inmigrantes, no necesariamente vinculadas a la compra de tierras (Barsky y Gelman, 2009). A esas cláusulas, calificadas de “leoninas” por la historiografía cordobesa (Arcondo, 1996) es necesario agregar que los propietarios de las tierras oficiaban, por lo general, como agentes financieros y comerciales de los colonos arrendatarios, todo lo cual creaba una cadena de dependencias a la que estos se encontraban sujetos.

¹³⁶ Como la Ley de Colonización de 1886 y la enmienda a algunos de sus puntos en la Ley de Colonización de 1996 (Arcondo, 1996).

¹³⁷ El mapa n° II ubicado en los anexos, página 319 permite observar el desarrollo de la colonización en el sur provincial entre finales del siglo XIX y principios del XX.

Los productores de las colonias agrícolas del sureste provincial fueron en su mayoría inmigrantes derivados del excedente que hacia finales del siglo XIX y principios del XX producía la colonización de Santa Fe. El incremento poblacional en los departamentos Unión y Marcos Juárez fue del 53%, uno los porcentajes más elevados de la provincia. De ese universo, aproximadamente el 60% estaba formado por inmigrantes de nacionalidad italiana (Arcondo, 1996).

2.3.2. Rearticulación en el sistema productivo agrícola del sureste cordobés hacia mediados del siglo XX

Desde mediados del siglo XX, la estructura agraria del sureste provincial evidenció una serie de modificaciones en algunos de sus componentes. Aunque estas no alteraron la preeminencia del sistema agrícola, sí le imprimieron algunas singularidades a las estrategias de los productores que nos permiten afirmar el inicio del segundo momento en el proceso de formación histórica de este territorio.

La crítica situación que atravesó la producción agraria pampeana desde 1930¹³⁸ (Barsky y Gelman, 2009) se evidenció en la región sureste en una marcada disminución del área sembrada con cereales y de los volúmenes producidos. En contrapartida, se incrementaron los stocks ganaderos, tanto vacunos como porcinos. En Unión y en Marcos Juárez los productores comenzaron a desplegar, progresivamente, estrategias productivas que pueden caracterizarse como mixtas. La diversificación supuso el desarrollo de ambas actividades de manera complementaria, aunque con un claro predominio de las agrícolas, vinculado en parte a la expansión del cultivo de forrajeras anuales y perennes.

En el caso del primer departamento, la producción de vacunos se incrementó entre 1937 y 1960 un 50,52% y la de porcinos 49,20% mientras que en el segundo lo hizo en un 76,23% y un 95,63% respectivamente. Esto posicionó a los dos departamentos que se habían caracterizado en la coyuntura anterior por ser los territorios agrícolas por excelencia en la provincia como los principales productores de ganado porcino. En la tabla que

¹³⁸ A partir de 1930 es posible percibir una relentización en el ritmo de la producción agropecuaria a causa de la conjunción de una serie de factores internos y externos (Barsky y Gelman, 2009). Aunque es discutible la categoría de estancamiento con la cual ha sido analizado este proceso, es cierto que la disminución del área sembrada y los volúmenes producidos hasta mediados de 1960 permiten referir a un momento crítico para la producción agraria nacional.

exponemos a continuación es posible advertir estos cambios en el sistema productivo regional.

**Tabla n° II:
Evolución del ganado vacuno y porcino en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1937-1960)**

Departamento	Tipo de ganado	CNA 1937	CNA 1947	CNA 1952	CNA 1960
Marcos Juárez	Vacuno	291.333	295.456	418.822	513.420
	Porcino	122.883	107.860	171.132	240.403
Unión	Vacuno	422.966	428.757	577.058	636.660
	Porcino	115.555	98.656	85.998	172.419

Fuente: elaboración propia sobre los datos del Censo Agropecuario Nacional de 1937, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario de 1947, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario Nacional de 1952, disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes y el Censo Agropecuario de 1960, disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes.

En paralelo a este incremento en los *stocks* ganaderos, el área cultivada con forrajeras anuales y perennes, es decir, con cultivos destinados a la alimentación animal, evidenció una notoria expansión al punto que igualaba en superficie o superaba la destinada a cereales. Así, Marcos Juárez cultivó 317.537 ha con cereales y 296.029 ha con forrajeras y Unión 310.041 ha y 410.308 ha respectivamente en 1960¹³⁹. La mayor proporción destinada al cultivo de forrajeras en este último se vinculó, en consecuencia, a la expansión más sostenida que evidenció la producción ganadera.

¹³⁹ Sobre esta dimensión no nos fue posible hacer un cuadro comparativo porque los CNA de 1937, 1947, 1952 y 1960 registran de manera disímil la información que tiene que ver con la misma. En el caso del primero, bajo la categoría de plantas forrajeras se incluyeron datos relativos al área cosechada y sembrada de Kafir, Alfalfa, Cebadilla y Sudán Grass y en los cereales, el trigo, el maíz y el lino. En el de 1947 en cambio, no se realizaron agrupamientos por tipo de cultivo sino que se diferenció entre alpiste, arroz y avena, trigo, maíz y mijo, cebada, centeno, algodón, maní y tabaco. El de 1952 dispuso otra clasificación, alpiste, avena, cebada y centeno, traigo, maíz, arroz y mijo, además que no desagrega la información provincial por jurisdicciones. El de 1960, en tanto, incluyó dentro de los cereales alpiste, arroz, avena, cebada, centeno, maíz, mijo y trigo y dentro de las forrajeras alfalfa, cebadilla, festoca, pasto, phalaris bulbosa y sorgo. Elaboración propia sobre los datos del Censo Agropecuario Nacional de 1937, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario de 1947, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario Nacional de 1952, disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes y el Censo Agropecuario de 1960, disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes.

Entre las estrategias desplegadas por los productores en este contexto, además de la mencionada complementariedad entre las actividades agrícolas y ganaderas, también tuvo un peso relevante el acceso a la propiedad de la tierra. El proceso de intervenciones por parte del Estado que se inició desde 1930 sobre la tenencia de la tierra tenía como finalidad regular la situación de los arrendatarios en ese crítico contexto (Balsa, 2006; Barsky y Gelman, 2009). En 1945 se organizó definitivamente el cepto inmobiliario y el cerrojo judicial que alteró las bases contractuales liberales sobre las que se sostenía el derecho agrario y tendió, por tanto, a otorgar seguridad jurídica a los arrendatarios (Palacio, 2018). A pesar de que desde la caída del peronismo hasta 1969 se fueron desarticulando las medidas y las agencias vinculadas al derecho social agrario (Balsa, 2006; Palacio, 2018), las políticas instrumentadas provocaron profundas transformaciones en la estructura social agraria pampeana. La más evidente fue la disminución del porcentaje de arrendatarios y el incremento en el número de propietarios (Balsa, 2006; Barsky y Dávila, 2008; Barsky y Gelman, 2009) en parte derivado del desaliento que implicaba el cerrojo para continuar arrendando por parte de los locatarios y por la política crediticia favorable para la compra de tierras.

Este aumento en la tenencia bajo propiedad no implicó una recuperación de la importancia de las grandes unidades en la estructura agraria regional ni tampoco una pulverización de esta. La medianización en el tamaño de las propiedades pampeanas supuso el incremento del peso cuantitativo de aquellas que detentaban entre 200 y 1.000 hectáreas (Barsky y Pucciarelli, 1991; Barsky y Dávila, 2008; Balsa, 2006). Este proceso tuvo que ver con dos cuestiones. Por un lado, con la desconcentración de la propiedad rural producto de la subdivisión de las grandes propiedades cedidas en arriendo y con la expulsión de aquellos arrendatarios que no lograron acceder a la propiedad de los predios que trabajaban (Balsa, 2006). Por el otro, con el incremento en la escala de las unidades de producción. La expansión de los establecimientos ganaderos y mixtos y la difusión de innovaciones tecnológicas como cosechadoras y tractores, elevaban las dotaciones de capital y, como corolario, los requerimientos de extensión mínima (Balsa, 2006).

De este modo, las unidades chicas (menos de 200 ha) y las medianas-chicas (entre 200 y 500 ha) perdieron relevancia tanto en su peso cuantitativo en la estructura agraria regional como en la superficie ocupada. Por el contrario, las medianas-grandes (entre 500 y 1000) experimentaron un crecimiento en ambas dimensiones. Más diversa fue la

situación de las grandes (más de 1000) porque si bien disminuyeron de manera sustancial en el departamento Marcos Juárez, evidenciaron una trayectoria opuesta en el Unión. Esto pudo estar relacionado a los procesos de subdivisión por herencia porque a diferencia de esta alteración en el número de unidades que podían ser clasificadas dentro de esa categoría, la superficie se mantuvo prácticamente inalterada. Pese a estos cambios, el peso de la estructura agraria regional continuó asentado en las unidades chicas y medianas-chicas. La disminución en el número de unidades, que para el departamento Unión representó un -21,03% y para Marcos Juárez -8,88%¹⁴⁰, estuvo relacionada al proceso de expulsión de la estructura productiva de aquellas unidades que dejaron de ser rentables (en un contexto de incremento en las escalas) o de las que no pudieron acceder a la propiedad una vez vencidos los plazos de sus contratos de arriendo. Un porcentaje de la tierra que liberaron estos estratos, y en el caso de Marcos Juárez también las grandes, fue absorbido por las unidades medianas-grandes.

En la tabla que exponemos a continuación es posible advertir este cambio en las estrategias de capitalización a partir de la descripción cuantitativa de la variación que se advirtió hacia mediados del siglo XX en el número de unidades y la superficie que ocupaban según el estrato.

¹⁴⁰ En el departamento Unión, en 1937 se registraron 5.356 explotaciones, en el de 1947, lo hicieron 4.912 y en el de 1960, 4.211. Mientras tanto, en Marcos Juárez fueron contabilizadas 4.747, 4.958 y 4.325. <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario de 1947, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario Nacional de 1952, disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes y el Censo Agropecuario de 1960, disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes.

Tabla n° III:
Unidades productivas según escala de extensión en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1937-1960)

CNA	Departamento							
	Marcos Juárez				Unión			
	chica	mediana- chica	mediana- grande	grande	chica	mediana- chica	mediana- grande	grande
CNA 1937								
Unidades	2577	1093	60	43	2503	1705	142	67
Hectáreas	258.988,5	328.446,6	42.030	129.000	251.551,5	512.352,5	99.471	201.000
CNA 1947								
Unidades	3861	912	70	182	3472	1246	134	81
Hectáreas	388.030,5	247.056	49.035	546.000	348.963	374.426	100.171,11	243.000
CNA 1960								
Unidades	3280	754	197	78	2853	956	287	107
Hectáreas	334024	207.144	114.785	209.247	302.452	262.938	162.194	253.503

Fuente: elaboración propia sobre los datos del Censo Agropecuario Nacional de 1937, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario de 1947, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41> y el Censo Agropecuario de 1960, disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes.

* No fue posible utilizar el Censo Agropecuario de 1952 en tanto que en este no se encuentra publicada la información correspondiente a los resultados desagregados por provincia.

En parte, esto nos permite afirmar que lo sujetos agrarios que se fortalecieron promediando la década de 1960 fueron los agricultores familiares capitalizados (Ansaldi, 1991; Olivera, 2017) o *farmers* (Balsa, 2006; Neiman, 2010; Cravotii, 2014), es decir, aquellos productores que lograron desarrollar en este contexto una reproducción ampliada de su unidad productiva a través de los ciclos agrícolas. Las principales estrategias empleadas en este contexto fueron entonces la compra de tierras, ya sea de la que antes se arrendaba o la ampliación de la superficie, la diversificación de las actividades a través de la incorporación y/o la ampliación de la producción de ganado vacuno y porcino y la adquisición de tractores y maquinaria agrícola (Gras y Hernández, 2016). En relación a esta última dimensión, podemos mencionar la difusión del contratismo de servicios por parte de estos productores que evidenciaron un sólido proceso de capitalización en implementos agrícolas.

El proceso de recuperación agrícola que comenzó promediando la década de 1960 (y que puede extenderse hasta mediados de 1980) acentuó algunas de esas estrategias e introdujo modificaciones en otras y permitió a los sectores medios del agro fortalecer su posición en la estructura agraria (Balsa, 2006, Barsky y Gelman, 2009). La incorporación de innovaciones tecnológicas en el agro, en el marco de la difusión de la revolución verde¹⁴¹, consistió en lo fundamental en la introducción de semillas híbridas y en la mecanización de las labores agrícolas. Producto de ello, comenzó un paulatino incremento en el área sembrada y los volúmenes producidos con cereales y oleaginosas. Este proceso, conocido como agriculturización (Albaladejo, 2013; Gras y Hernández, 2016), de la mano de la variación de los precios relativos a favor de los cereales y las oleaginosas y en detrimento de la ganadería (Ghida Daza, 2016), favoreció la reasignación de recursos a favor de las primeras.

El incremento en la escala necesaria para que esas inversiones fueran rentables presionó a favor de la ampliación del tamaño mínimo de las unidades (Balsa, 2006), lo cual significó que las unidades medianas y medianas-grandes que se vieron fortalecidas en la coyuntura anterior continuaron incrementando su peso en el conjunto de la estructura agraria regional. Se fortaleció así una estrategia que se profundizó años después durante la expansión del agronegocio y que tenía que ver con la concentración de las unidades productivas a partir de la combinación de diversas formas de tenencia (Barsky y Dávila, 2008; Barsky y Gelman, 2009), en particular la propiedad, el arriendo y el contrato accidental.

La superficie ocupada por la estructura y el arriendo en el sureste provincial entre 1960 y 1988 manifestaron esta tendencia. En Marcos Juárez, por ejemplo, de las 488.694 ha ocupadas en el primer censo por los propietarios y las 298.673 por el arriendo se pasó en el segundo censo a 373.348 y 37.822 ha respectivamente mientras que en Unión los valores oscilaron entre 549.803 y 353.940 ha en 1960 a 460.741 y 52.988 en 1988. No obstante, es necesario matizar las conclusiones que podrían derivarse de estos valores a partir de la expansión de las formas de tenencia combinadas que registraron el censo de

¹⁴¹ La Revolución Verde puede ser entendida como un “(...) paradigma mundial de desarrollo capitalista en agricultura” (Gras y Hernández, 2016, p. 36) en el marco del cual se promovía el uso de un paquete tecnológico compuesto de semillas híbridas, pesticidas y fertilizantes así como la mecanización de las labores agrícolas.

1988. Así, en Marcos Juárez se evidenció una expansión notoria de la propiedad combinada con el arriendo (46.533 ha), con aparcería (83.687) y de manera notoria los contratos accidentales (146.663 ha) mientras que en Unión los valores reflejaban una preeminencia de la combinación con arriendo antes que los contratos accidentales (179.257, 36.496 y 86.549 ha de manera respectiva).

3. Cambios y continuidades en el sistema agrícola del sureste cordobés en el marco de la difusión y la consolidación del agronegocio

En el marco de la expansión del agronegocio como modelo hegemónico de desarrollo, la producción agrícola cobró una nueva vitalidad en el sureste de la provincia de Córdoba. Este renovado impulso no reprodujo las condiciones sobre las que se había gestado inicialmente, cuando este espacio se insertó al mercado mundial de la mano de la colonización agrícola. Tampoco supuso una ruptura radical con algunos procesos productivos que habían comenzado a gestarse hacia la década de 1980, tales como la ampliación de la escala de las unidades productivas a partir de formas de tenencia más flexibles y la difusión de la soja. Es posible advertir que desde principios de 1990 estas estrategias (junto a otras que fueron emergiendo vinculadas a las transformaciones tecnológicas) se fueron insertando dentro de una lógica socio-productiva en red en la que lo agrario excedía lo rural y por la que, en cierta medida, las decisiones que se tomaban en la producción primaria estaban condicionadas por las demandas que derivaban de otras etapas de la trama agroindustrial.

Para abordar estos procesos en el sureste de la provincia de Córdoba, nos ocupamos en una primera instancia de describir las características generales que asumió el nuevo modelo de desarrollo agrario. Sobre esta base, reconstruimos el proceso de sojización. Luego mencionamos las transformaciones que traccionó la soja y el paquete tecnológico asociado en los métodos de labranza, en las prácticas culturales, en las modalidades de organización del trabajo rural y en las de gestión de las unidades productivas. Respecto al uso de la semilla transgénica, los fertilizantes y agroquímicos sólo logramos reconstruir sus valores para la provincia de Córdoba en tanto que en el CNA 2002 no se publicaron los datos desagregados por departamento. A partir de lo expuesto, nos concentramos en un tercer momento en el análisis de los requerimientos de

capitalización que supusieron estas innovaciones tecnológicas aplicadas al agro y el concomitante incremento en las escalas operativas de las unidades productivas.

3.1. En la punta del iceberg: la soja como ícono del agronegocio en el sureste cordobés

Inicialmente motorizado por la temprana introducción de la producción de soja, el elemento más evidente para comenzar a analizar los cambios y continuidades en el sistema agrícola del sureste fueron las transformaciones evidenciadas en el uso del suelo. Este espacio uno de los primeros en los que se modificó de manera temprana el uso del suelo. No obstante, el proceso de sojización (iniciada en el marco de la revolución verde¹⁴²) puede ubicarse a partir de mediados de 1990, en el marco de la desregulación comercial y financiera que se produjo durante el régimen neoliberal¹⁴³, una demanda internacional constante y el alza sostenida en el precio de las *commodities* agropecuarias.

El CNA de 1988 nos muestra que para esa campaña agrícola el 32% y el 51% del área total producida en los departamentos Unión y Marcos Juárez, respectivamente, estaba siendo cultivada con soja. Producto de esta temprana expansión, y aunque el porcentaje continuó creciendo, el cambio que supuso la introducción de la oleaginosa en la reasignación de recursos dentro del sistema agrícola fue progresivo. Esto hizo que para 2002, el área sembrada con la misma no se presentara a modo de un salto vertiginoso, como en otros territorios del sur de la provincia¹⁴⁴, sino más bien en forma de una meseta ascendente. En la tabla n° IV es posible observar el área ocupada por la producción de cereales y oleaginosas en los departamentos del sur este provincial. Al mismo tiempo, estos valores han sido representados a través del gráfico de barras que se encuentra a continuación a modo de ilustrar los valores expresados de manera cuantitativa.

¹⁴² Esta puede ser entendida como un “(...) paradigma mundial de desarrollo capitalista en agricultura” (Gras y Hernández, 2016, p. 36) en el marco del cual se promovía el uso de un paquete tecnológico compuesto de semillas híbridas, pesticidas y fertilizantes así como la mecanización de las labores agrícolas.

¹⁴³ Reboratti explica que, más allá de la expansión masiva que evidenció la soja desde mediados de 1990, es necesario tener en cuenta que en algunas regiones este cultivo comenzó a expandirse en el marco de la revolución verde como cultivo de rotación del trigo (2010). En el anexo n° III de este capítulo, pp. 320 exponemos un mapa que permite apreciar de manera gráfica la rápida difusión de la soja por el territorio pampeano y por el noroeste del país.

¹⁴⁴ En la tabla que ubicamos en el anexo IV, pp. 321, es posible observar los ritmos en la introducción de la oleaginosa en diferentes territorios del sur y del sureste provincial.

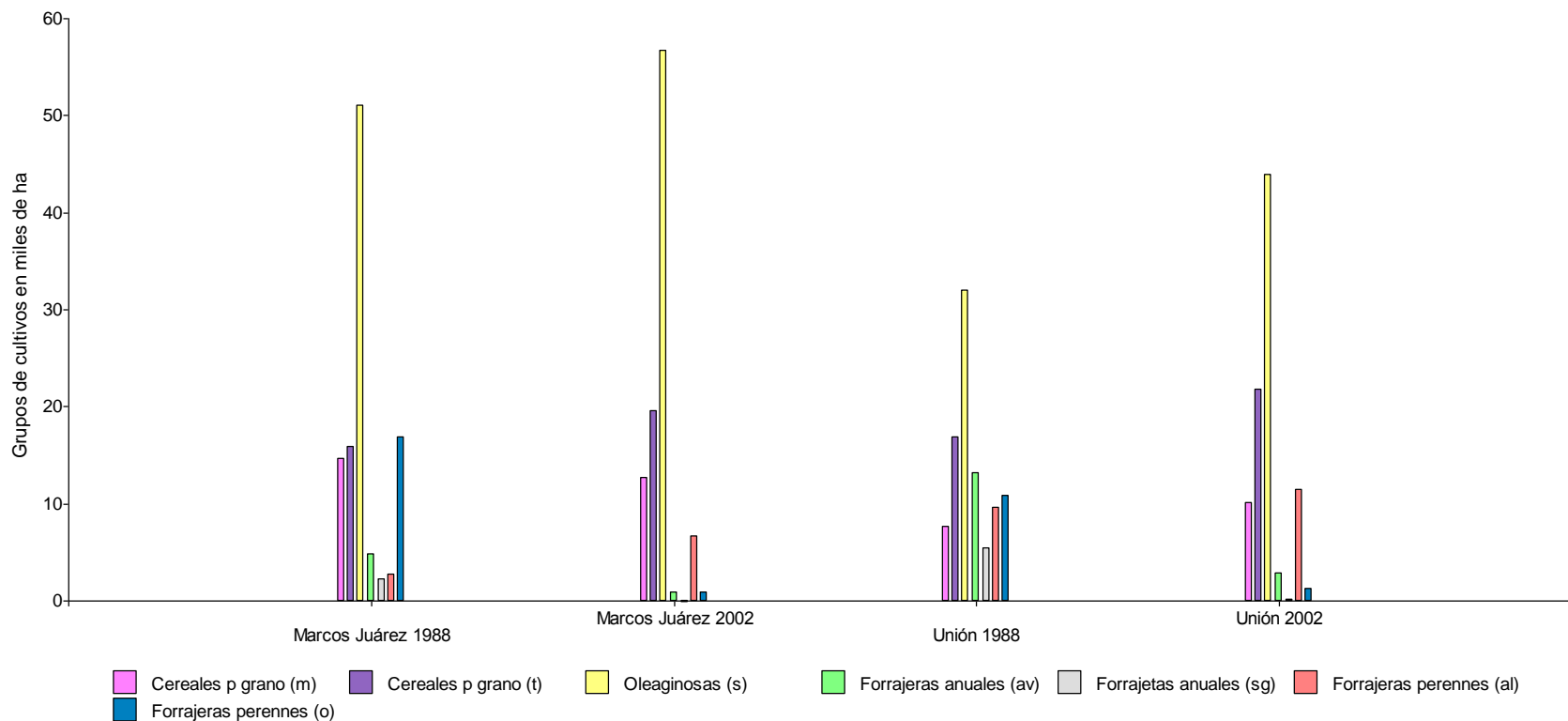
Tabla n° IV:
Evolución de los cultivos en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1988-2002)

Departamento			Cereales para grano		Oleaginosas	Forrajera anual		Forrajera perenne	
			Maíz	Trigo	Soja	Avena	Sorgo	Alfalfa	Otras
Marcos Juárez	1988	Ha	111.303,9	119.931,4	386.991,1	36.533,8	16.992,5	20.915,4	127.322,3
		%	14,67	15,81	51,03	4,81	2,24	2,75	16,67
	2002	ha	111.777,5	172.544,7	499.709,4	8.693,5	434	58.698,5	8191,5
		%	12,68	19,57	56,70	0,90	0,04	6,66	0,92
Unión	1988	ha	49.309	108.452,5	205.616,6	84.206,4	34.635,7	61.390,6	69.242,8
		%	7,67	16,88	32,00	13,10	5,39	9,55	70,77
	2002	ha	93.765,5	202.666	407.273,5	25.826,5	1218	106.043,5	11.140,5
		%	10,09	21,81	43,84	2,78	0,13	11,45	1,19

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

* La abreviatura ha corresponde el número de hectáreas en miles de cada grupo de cultivos mientras que el símbolo %, al porcentaje que le corresponde a ese cultivos sobre el total del área producida en ambos departamentos. Los resultados para cada uno de los cultivos es la sumatoria de las hectáreas correspondientes a la primera y la segunda ocupación. En el caso del sorgo, sólo se computó el forrajero. En el de la soja, para el CNA 2002, se sumaron los totales de la soja de primera y la soja de segunda.

Gráfico n° I:
Evolución de los cultivos en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1988-2002)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

* Las abreviaturas en cada grupo de cultivos corresponden a los siguientes: (m) maíz, (t) trigo, (s) soja, (av) avena, (sg) sorgo, (al) alpiste, o (otras coasociadas).

Esta expansión no se produjo en el sur este a expensas de la producción de cereales para grano puesto que la superficie sembrada con maíz y trigo continuó aumentando en ambos departamentos (excepto en Marcos Juárez que evidenció una leve disminución), quizás vinculado a las prácticas de doble cultivo que comenzaron a difundirse (Gras y Hernández, 2013). Antes bien, se efectuó sobre el área ocupada por las forrajeras anuales y perennes cultivadas para la alimentación animal, tal como puede observarse en el gráfico anterior, y por la ganadería. En este sentido, tanto la ganadería vacuna como la porcina evidenciaron una reducción en los stocks, mucho más drástica en el caso de la segunda. En la tabla n° V que exponemos a continuación es posible observar la disminución en los stocks ganaderos que se produjo durante el proceso de sojización.

Tabla n° V:
Evolución del ganado en miles de cabezas en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1988-2002)

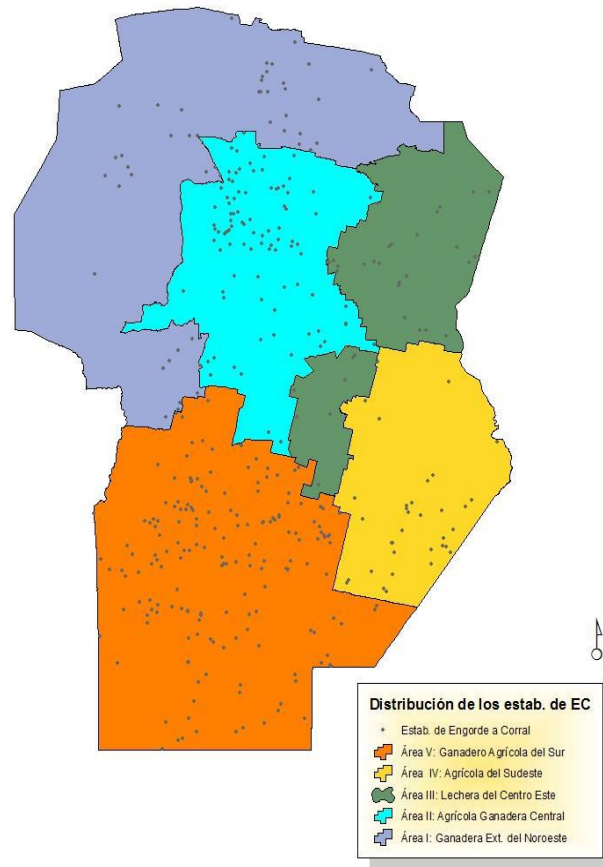
Departamento	Tipo de ganado	CNA 1988	CNA 2002	Variación porcentual
Marcos Juárez	Vacuno	442.752	286.327	-35,33
	Porcino	264.050	79.805	-69,77
Unión	Vacuno	550.360	462.112	-16,03
	Porcino	205.175	64.661	-68,48

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

Entonces, y en particular en el departamento Unión, si bien es posible advertir una reasignación de recursos entre las actividades agrícolas y las ganaderas, es necesario matizar esta afirmación incorporando en el análisis los procesos de reestructuración de la producción ganadera con métodos intensivos de cría y engorde a través de los *feed lots*. Se estima que la región aportaba al principio del presente milenio el 12% de la producción provincial de ganado bovino¹⁴⁵. El mapa 5 expuesto a continuación representa territorialmente la presencia en la provincia de Córdoba de establecimientos de cría y engorde intensivos.

¹⁴⁵ Ministerio de Agroindustria. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna (2016). “Potencial Productivo de la ganadería bovina en la provincia de Córdoba”. Recuperado de http://www.ipcva.com.ar/documentos/1621_1473257656_informefinalpotencialproductivocordobaselasc.pdf pp. 54

Mapa n° VI:
Distribución de los *feed lots* en la provincia de Córdoba (2000-2015)



Fuente: Ministerio de Agroindustria. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna (2016). “Potencial Productivo de la ganadería bovina en la provincia de Córdoba”. Recuperado de http://www.ipcva.com.ar/documentos/1621_1473257656_informefinalpotencialproductivocordobaselasco.pdf pp. 21

3.2. Innovaciones técnicas-productivas, redimensionamiento de la escala y difusión de los modelos organizativos en red

Los cambios en el uso del suelo fueron acompañados por la difusión de un conjunto de prácticas de labranza, de insumos y de formas de organizar el trabajo agropecuario que alteraron de manera sustancial las bases tecnológicas y las prácticas culturales sobre las que se desarrollaba la producción agrícola. Para reconstruir su inserción en el sur este de la provincia de Córdoba hemos organizado este apartado en tres. En el primero describimos la difusión del paquete tecnológico cerrado asociado a la soja RR. En el segundo, abordamos los cambios que se gestaron en régimen de tenencia a partir de la

ampliación de la escala de las unidades productivas. Por último, nos concentramos en el análisis de la organización del trabajo agropecuario propia de esta coyuntura.

3.2.1. Difusión del paquete tecnológico cerrado: SD, semilla transgénica y agroquímicos

La difusión de la soja RR fue acompañada por la del paquete cerrado asociado a ella (semilla, siembra directa y agroquímicos). Entre las innovaciones genéticas y tecnológicas que se comenzaron a introducir al país en ese contexto se encontraba la soja RR -resistente al glifosato, producida por Monsanto y comercializada en Argentina por Nidera-. El CNA 2002 registró, para el caso de la soja, un porcentaje superior en el uso de estas en la superficie trabajada con SD que en aquellas que utilizaban métodos de laboreo y labranza convencionales. En la provincia el 39,39% que laboreaban con SD utilizaban semilla transgénica. Mientras tanto, en Marcos Juárez se replicaban estos valores con un 39,60% y en Unión eran levemente inferiores 26,71%. Esta ecuación entre SD y semilla transgénica se replicaba en el caso de la rotación maíz y soja en la provincia. Los valores se incrementaban en el sureste para alcanzar el 48,19% en Marcos Juárez y el 36,75% en Unión.

Estos resultados nos permiten apreciar que la cosecha de soja con este tipo de semilla se difundió asociada a la labranza cero o siembra directa, cuyo desarrollo inicial en Argentina se produjo en el sureste de Córdoba (específicamente en la localidad de Marcos Juárez, dentro del departamento homónimo). Esta técnica permitió sembrar la semilla sobre los restos de la cosecha anterior sin la necesidad de remover la tierra. Desde la campaña 1988/1989, que es cuando comenzaron a aparecer registros a nivel nacional sobre este método de labranza, en la cual se registraron 92.000 ha sembradas con SD (0,4%), su uso se difundió hasta trabajar 27.487.665 ha en la campaña agrícola 2010-2011 (78,5%)¹⁴⁶. En general, si tomamos el mismo período de referencia, observamos que la SD estaba más difundida en la soja que en los cereales pampeanos tradicionales. En este sentido, la superficie con SD para 1988/1989 era de 80.000 ha para la soja, 7.000 para el

¹⁴⁶ En la tabla n° II que adjuntamos en los anexos, pp., 322 es posible apreciar la difusión a nivel nacional de la siembra directa.

maíz y 5.000 para el trigo mientras que en 2010-2011 era de 16.435.585 ha, 3.762.998 ha y 3.483.394 ha respectivamente¹⁴⁷.

En Córdoba, el 41,11% de la superficie cultivada utilizaba la SD como mecanismo de labranza en 2002¹⁴⁸, de la cual el 56,71% correspondía a la soja (de primera y de segunda). En el sur este provincial, ese coeficiente se incrementaba sustancialmente vinculado al origen de estas innovaciones. Así, en Marcos Juárez representaba el 93,01% y en Unión el 79,56% sobre el total cultivado en cada uno. En cuanto al número de unidades que labraban a través de SD se puede observar la misma relación 48,14% en Córdoba, 89,60% y 78,43% para ambos departamentos respectivamente.

La SD eliminaba la necesidad de llevar a cabo los trabajos de acondicionamiento de la tierra entre un cultivo y el otro puesto que la siembra se hacía sobre los residuos de las cosechas anteriores. Esto hizo necesario combatir la presencia de malezas y posibles enfermedades con el uso intensivo de agroquímicos, tanto en el momento del barbecho como de crecimiento del cultivo. En relación a ello, en el CNA 2002 es posible observar para el caso de Córdoba que el uso de estos productos cubría el área sembrada con los principales cereales y oleaginosas, en particular en la soja. En el caso de esta, específicamente con los herbicidas, la superficie aplicada duplicaba la implantada lo cual podía estar vinculado a la pulverización en el momento del barbecho y la que se realizaba durante el crecimiento del cultivo¹⁴⁹. De modo concomitante al incremento de la superficie agrícola trabajada a través de este método, la fertilización evidenció un incremento a nivel nacional de 1335%¹⁵⁰ en cuanto a las toneladas comercializadas entre 1990 y 2018. Concentrándonos en el caso de la soja, el CNA 2002 permitió observar que eran 360.489 ha las tratadas con fertilizantes químicos en la provincia sobre una superficie implantada con soja de primera y de segunda de 3.288.658,3 ha, es decir, un 10,96%. Durante la

¹⁴⁷ Aapresid (2012). Evolución de la siembra directa en Argentina. Campaña 2016/2017. Recuperado de <https://www.aapresid.org.ar/wp-content/uploads/2018/03/Estimacio%CC%81n-de-superficien-en-SD.pdf>

¹⁴⁸ Elaboración propia a partir de los datos del CNA 2002, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos> y Casafe (2012). Mercado Argentino de productos fitosanitarios. Disponible en <https://www.casafe.org/pdf/2015/ESTADISTICAS/Informe-Mercado-Fitosanitario-2012.pdf>

¹⁴⁹ En los anexos, pp. 323 adjuntamos una tabla que permite apreciar la evolución del mercado de los agroquímicos en Argentina entre finales del siglo XX y principios del XXI.

¹⁵⁰ Evolución del consumo de fertilizantes en Argentina. Recuperado de <https://www.fertilizar.org.ar/subida/Estadistica/Evolucion%20de%20Consumo%201990%202013/EvolucionConsumo1990-2018.pdf>

campaña 2009-2010, la superficie en la cual se aplicaron estos productos se incrementó a 2.126.122 ha sobre una superficie implantada de 5.124.640, es decir, el 41%¹⁵¹ sobre ese total.

3.2.2. La escala en el ojo de la tormenta: concentración productiva y reconfiguraciones en el régimen de tenencia

El agronegocio supuso una recomposición en los perfiles de los agentes agropecuarios (Gras y Hernández, 2009). El incremento en el costo de los insumos, en el tamaño y la capacidad de las maquinarias y en el valor del arrendamiento de las tierras, fue presionando para incrementar la escala de las unidades productivas. Esto permitía asegurar ingentes dotaciones de capital (algunos provenientes de sectores extra-agrarios, es decir, agentes dedicados a otras actividades que veían en la expansión agropecuaria una manera de rentabilizar sus inversiones), reducir los riesgos climáticos, negociar en mejores condiciones los cánones de las tierras en arriendo y adquirir a menor costo los insumos requeridos en el proceso productivo (en un mercado como el de agroquímicos y maquinarias que se caracterizaba por su notable concentración).

En este marco, en el que la escala de las unidades se transformó en un requisito para operar con rentabilidad, se produjo entre 1988 y 2002 una acentuación en la liquidación¹⁵² de unidades productivas que afectó en lo fundamental al estrato chico y que fue del 39,29% en el departamento Marcos Juárez y de 37,98%¹⁵³ en Unión. Por lo general, estos productores vendieron sus unidades o estas fueron rematadas por los bancos y/o las cedieron en arriendo¹⁵⁴ (luego de un largo proceso de endeudamiento para cubrir las inversiones de reconversión, agravado en un contexto de incremento de los precios relativos), deviniendo así en rentistas (Balsa, 2006; Barsky y Dávila, 2009; Barsky y Gelman,

¹⁵¹ Consumo de fertilizantes-Campaña 2009-2010. Recuperado de <https://www.fertilizar.org.ar/subida/Estadistica/Detalle%20de%20Consumo%20de%20Fertilizantes%20Extensivos/Consumo%20Fertilizantes%20Campana%202009-2010.pdf>

¹⁵² Decimos acentuación en el proceso de liquidación porque se evidencia una tendencia histórica a la reducción en el número de unidades productivas en ambos departamentos. Para el departamento Unión, los CNA 1937, 1947 y 1960 consignaron 5.356, 4.912 y 4.211 respectivamente, mientras que para el departamento Marcos Juárez los valores, en el mismo orden, son los siguientes 4.747, 4.958 y 4.325 EAPs.

¹⁵³ elaboración propia a partir de los datos del CNA 2002, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

¹⁵⁴ No obstante, el fenómeno del rentismo no estuvo asociado de manera exclusiva a la descapitalización. Es posible observar casos en los que el productor cedió parte de su unidad en arriendo y continuó trabajando otra y otros en los que la descendencia no se hizo cargo de las mismas. Algunos de esos participan incluso como inversores en los *pools* de siembra (Fossa Riglos, 2019).

2009; Gras y Hernández, 2013 y 2016; Muzlera, 2016). Algunos de estos, sobre todo los que disponían de un capital en maquinaria agrícola, iniciaron y/o afianzaron sus actividades como contratistas de servicios (lo mismo que aquellos tenían un capital que excedía las necesidades de su unidad productiva).

En otro ángulo del caleidoscopio social agropecuario, los productores que lograron reconvertirse con éxito a las lógicas organizativas y productivas del agronegocio incrementaron su escala absorbiendo en parte las tierras liberadas por los perdedores del agronegocio. Los *pools* de siembra o los fideicomisos agrarios no fueron los únicos actores que se apropiaron de esta lógica productiva¹⁵⁵. De hecho, quienes impulsaron la introducción del agronegocio en la región fueron los agentes agrarios territorializados (Gras y Hernández, 2013), productores familiares capitalizados (Balsa, 2006) que fueron reestructurando sus unidades productivas entre las décadas de 1980 y 1990. Es decir, unidades que pueden caracterizarse mayormente como medianas-grandes (400 y 1.000 ha) y grandes en menor medida (más de 1.000 ha) que contrataban mano de obra de manera directa e indirecta, que externalizaban diversas etapas del proceso productivo pero en las que el productor se reservaba para sí la gestión y el control y en las que participaba, con diversos grados de compromiso, la familia del mismo y que arrendaba tierras en la región para ampliar su escala de reproducción.

Las unidades grandes, entendidas en este contexto como aquellas que detentaban más de 1.000 hectáreas combinando diversas modalidades de tenencia, incrementaron su peso en la estructura agraria regional. En este sentido, cuantitativamente crecieron un 91,86% para Unión y 96,69% para Marcos Juárez mientras que en términos de superficie lo hicieron en un 91,86% y un 94,67% respectivamente. En el medio de la escala, tanto los medianos-chicos como los medianos-grandes mantuvieron su posición. Los primeros crecieron en cuanto al número de unidades pero disminuyeron su superficie vinculado, quizás, a la continuidad del proceso de subdivisión y a la liquidación de unidades que por su tamaño dejaron de ser rentables. Los segundos, en cambio, evidenciaron un somero incremento tanto en lo que respecta a su número como a la superficie ocupada. En la tabla

¹⁵⁵ Los *pools* emergieron como una forma novedosa de organizar la producción en la región pampeana entre finales del siglo XX y principios del XXI. Pueden constituirse como asociaciones formales o informales entre distintos agentes que reúnen y combinan los factores productivos (tierra, trabajo y capital) a través de contrataciones y cuyo objetivo es maximizar la inversión realizada en la producción agropecuaria (Barsky y Dávila, 2008; Sosa Varrotti y Federico, 2018).

que se encuentra a continuación es posible observar esos cambios que se produjeron en la estratificación de los agentes agrarios de la región sureste.

Tabla n° VI:
Unidades productivas por escala según número y superficie en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1988-2002)

Escala en ha	Clasificación	Departamento			
		Unión		Marcos Juárez	
		1988	2002	1988	2002
01-200	#	1.606	747	2.130	1089
	%	55,20	41,40	62,26	52,46
	ha	200.614,6	78.538	200.614,6	35.197,4
	%	16,71	8,60	21,83	4,22
201-500	#	847	580	832	526
	%	29,11	32,15	24,32	25,32
	Ha	266.961	189.736,6	260.458,1	165.724,6
	%	27,97	20,79	28,35	19,87
501-1.000	#	277	264	254	289
	%	9,52	14,63	7,42	13,91
	Ha	192.043	184.637,5	177.532,4	199.419,9
	%	20,12	20,23	19,32	23,92
1001 +	#	179	213	145	173
	%	6,15	11,80	4,23	8,32
	Ha	299.857,9	459.560	280.035	363.471,2
	%	31,42	50,36	30,04	43,60

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

* El símbolo # corresponde al número de EAPs y la abreviatura ha a hectáreas. La escala de 01 a 200 ha corresponde a los productores chicos, la de 201 a 500 a los medios-chicos, la de 501 a 1.000 a los medianos-grandes y la de más de 1.000 a los grandes.

Este incremento en las escalas no supuso una recomposición de la gran propiedad sino la emergencia de un proceso de concentración productiva a partir de diversas formas de combinar los factores productivos. El crecimiento de las unidades medianas-grandes y grandes no supuso el acaparamiento de tierras bajo propiedad¹⁵⁶. La compra de tierras

¹⁵⁶ Aunque se discute mucho el fenómeno del *land grabbing*, es decir, el acaparamiento de tierras bajo propiedad, diversos autores coinciden en que es posible reconocer algunos fenómenos en Argentina que se encuadran dentro del mismo (Martínez Dognac, 2018) pero que el incremento en la escala se debe en lo fundamental al arriendo de tierras (Gras y Hernández, 2016). En particular luego del 2000, se puede reconocer la intensificación del *land grabbing* en algunos territorios (Gras y Hernández, 2013).

dejaba de formar parte de las estrategias de capitalización de los sujetos agrarios en tanto la inmovilización de capital en bienes inmuebles se consideraba una estrategia poco eficiente en el marco del agronegocio. El negocio agropecuario en este contexto priorizaba otros factores de producción, como el conocimiento, al tiempo que demandaba formas de organización flexibles y dinámicas que permitieran reestructurar los componentes de la unidad productiva en función a los cambios en la demanda (Gras y Hernández, 2013 y 2016).

En relación a lo anterior, es posible afirmar que las estrategias expansivas desplegadas por algunos sujetos produjeron profundas alteraciones en el régimen de tenencia de la tierra en la región pampeana. De este modo, se difundieron formas mixtas de tenencia tales como diversas modalidades de contratos accidentales y, en particular, el arriendo. La recomposición de esta modalidad de tenencia no supuso un retorno hacia el arriendo tradicional (Azcué Ameghino, 2010) sino la difusión de contratos anuales que se pagaban en un monto fijo de quintales de soja al inicio de la campaña agrícola –en los momentos iniciales de expansión del agronegocio, la modalidad más difundida era la fijación del precio del contrato del alquiler en base a un porcentaje de la cosecha- (Gras y Hernández, 2013).

En este sentido, en el sur este ocurrió una disminución de la propiedad pura de un -29,16% en el departamento Unión y -27,64% en Marcos Juárez al tiempo que el arriendo mostraba una tendencia inversa incrementándose un +143,88% y +127% respectivamente. Por su parte, la combinación de propiedad y arriendo mostró una curva similar con valores de +82,05% y +145,01% en ambos territorios.

A continuación exponemos dos tablas en la que pueden observarse los procesos expuestos. En la tabla n° XIII, se pueden apreciar los cambios en los regímenes de tenencia puros mientras que en la XVI aquellos que se produjeron en los regímenes que combinaban dos o más formas de tenencia sobre la tierra.

Tabla n° VII
Unidades productivas en miles y superficie en hectáreas por régimen de tenencia pura en los departamentos Unión y Marcos Juárez (CNA 1988 y 2002)

Departamento	Clasificación	Régimen de tenencia											
		Propiedad		Arrendamiento		Aparcería		Contrato accidental		Ocupación		Otros	
		1988	2002	1988	2002	1988	2002	1988	2002	1988	2002	1988	2002
Unión	#	52,90	43,73	7,42	16,13	2,33	0,33	3,81	0,33	---	0,44	---	---
	ha	48,27	34,19	5,56	13,56	1,52	0,45	2,98	0,90	0,02	0,13	---	---
Marcos Juárez	#	48,14	35,09	5,68	14,09	3,60	1,20	5,43	2,55	0,11	0,19	0,40	0,14
	ha	40,69	29,44	4,11	9,33	2,24	0,91	4,37	1,79	0,01	0,01	0,26	0,08

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

* El símbolo # corresponde al número de EAPs y la abreviatura ha a hectáreas. Se ha suprimido en la tabla la categoría “sin discriminar”, bajo la cual se registran en el CNA-2002 las explotaciones que no tienen un régimen de tenencia que pueda clasificarse bajo las otras formas, porque no registró valores positivos para ninguno de los departamentos. Ninguno de los censos aclaran en qué consiste la categoría “otros”, lo cual permite inferir que se agrupan allí regímenes de tenencia que no pueden ser agrupados bajo los regímenes puros ni bajo los regímenes mixtos y que, por su amplia diversidad y reducido peso tanto en la cantidad de hectáreas como en la superficie, no permiten la creación de nuevas categorías.

Tabla n° VIII:
Unidades productivas en miles y superficie en hectáreas por régimen de tenencia mixto en los departamentos Unión y Marcos Juárez (CNA 1988 y 2002)

Departamento	Clasificación	Régimen de tenencia											
		Propiedad combinada con											
		Arrendamiento		Aparcería		Contrato accidental		Ocupación		Otras combinaciones		Otras combinaciones Sin tierra	
		1988	2002	1988	2002	1988	2002	1988	2002	1988	2002	1988	2002
Unión	#	16,12	43,73	3,26	1,05	8,04	0,33	0,30	---	3,95	1,44	1,45	0,66
	ha	18,78	34,19	3,82	1,01	9,06	0,90	0,52	---	7,08	2,71	2,33	1,61
Marcos Juárez	#	12,27	30,90	7,77	1,05	8,04	1,05	0,17	---	2,96	3,31	1,31	0,05
	ha	15,95	39,08	9,10	1,01	9,06	1,78	0,16	---	4,65	6,36	2,12	0,94

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

* El símbolo # corresponde al número de EAPs y la abreviatura ha a hectáreas. En la categoría “otras combinaciones” hemos agrupado la categoría “otras” en las que clasifica el CNA-2002 a aquellas que declaran diversas formas de combinaciones que no pueden agruparse en las categorías que combinan dos formas de tenencia. Ninguno de los censos aclaran en qué consiste la categoría “otros”, lo cual permite inferir que se agrupan allí regímenes de tenencia que no pueden ser agrupados bajo los regímenes puros ni bajo los regímenes mixtos y que, por su amplia diversidad y reducido peso tanto en la cantidad de hectáreas como en la superficie, no permiten la creación de nuevas categorías.

Estas transformaciones en el régimen de tenencia tuvieron su correlato en el tipo jurídico con el que los productores operaban sus unidades. El leve incremento de la persona física se acompañó en este contexto de uno mucho mayor de las sociedades. De este modo, se observa un aumento del 5,34% y un 81,42% para personas físicas y diversos tipos de sociedades en Unión y un 10,65% y un 80,82% respectivamente para Marcos Juárez. Sólo estas últimas profundizaron su peso en la superficie de la estructura agraria regional incrementándose para Unión 25,80% y para Marcos Juárez 67,83% -en el cuadro que exponemos a continuación es posible observar estos resultados-¹⁵⁷.

Tabla n° IX:
Cantidad de EAPs en miles y superficie en hectáreas por tipo jurídico de productor por departamento (CNA 1988-2002)

Departamento	Clasificación	Régimen jurídico							
		Persona física		Soc. hecho		S.R.L./S.A./S.C.A./ S.Accidental		Cooperativa	
		1988	2002	1988	2002	1988	2002	1988	2002
Unión	#	60,81	64,06	32,93	28,80	3,5	6,35	0,30	0,16
	Ha	45,33	44,85	34,14	33,80	16,20	20,38	0,21	---
Marcos Juárez	#	59,04	65,33	37,32	28,83	2,66	4,81	0,08	0,09
	Ha	42,86	44,19	44,89	35,10	11,13	18,68	0,0089	---

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

* El símbolo # corresponde al número de EAPs y la abreviatura ha a hectáreas. Las EAPs son clasificadas por el régimen jurídico que han declarado: persona física, sociedad de hecho, sociedad de responsabilidad limitada/sociedad anónima/sociedad en comandita por acciones/sociedad accidental y cooperativas.

Respecto del tercer régimen, el CNA 1988 agrupó las siguientes clasificaciones: sociedad de responsabilidad limitada, en comandita por acciones y sociedad anónima, mientras que el CNA de 2002 separó las sociedades anónimas en una categoría independiente y agrupó junto a la sociedad de responsabilidad limitada y la en comandita por acciones a la sociedad accidental. Para homologar los datos de este último censo con el anterior, se agruparon los cuatro tipos de sociedades en un tipo que se denomina S.R.L./S.A./S.C.A./S.Accidental.

¹⁵⁷ En el anexo VIII, pp., 324 exponemos dos gráficos comparativos que permiten apreciar esta evolución.

La concentración productiva se acompañó de la difusión de diversas formas de trabajo en red que fueron presionando para modificar la organización del trabajo rural y la gestión de las unidades productivas. El costo elevado de las maquinarias requeridas para los diversos momentos del cultivo (siembra y cosecha) y de los insumos para estas labores culturales específicas (el uso de agroquímicos para combatir algunas plagas y el de fertilizantes para recomponer los elementos orgánicos del suelo) coadyuvaron, entre otros factores, a la difusión de un fenómeno ya conocido en el agro argentino, el contratismo de servicios, tanto para siembra y cosecha como para fumigación¹⁵⁸.

En este sentido, fue posible advertir un incremento del 150,20% en el área trabajada a través de contratistas en la provincia de Córdoba entre 1988 y 2002. Aunque no pudimos establecer una comparación directa entre la contratación de servicios de maquinaria según labor, en tanto el CNA 2002 definió más categorías al respecto que el de 1988, notamos que las labores más contratadas eran la roturación, el mantenimiento de los cultivos (llamada protección en 1988) y la cosecha de granos, con una tendencia al incremento de estas dos últimas mientras se reducían las labores de la pre-cosecha con la difusión de la siembra directa.

Los contratistas de servicios fueron asumiendo de modo progresivo tareas que antes eran llevadas a cabo por el productor. Esto tuvo dos impactos sustanciales en la organización social del trabajo. En una primera instancia disminuyó el personal contratado directamente por el productor, tanto en lo que respecta a la mano permanente como a la temporaria. En relación a ello, en 1988 eran 40.061 las unidades productivas que contrataban directamente mano de obra temporaria en Córdoba (el total de unidades registradas en la provincia), mientras que en 2002 se redujeron a 8.217 (sobre un total de 26.226), es decir, -79,35%¹⁵⁹. La estacionalidad, la informalidad y la precarización laboral, como fenómenos constitutivos de los trabajadores asalariados de la agricultura pampeana,

¹⁵⁸ Algunos productores se encontraron sobremecanizados a raíz de la inversión en maquinaria agrícola, ya sea como parte de una estrategia expansiva que procuraba no inmovilizar el capital en tierras (Ansaldi, 1991; Barsky y Gelman, 2009) o para aprovechar los créditos ofrecidos por la banca oficial para ello. En todo caso, la escala de las unidades de estos productores les imponía una sub-utilización de la maquinaria. La búsqueda de rentabilidad los impulsó a prestar servicios de siembra, cosecha y labores culturales a terceros (Barsky y Dávila, 2008; Barsky y Gelman, 2009). Las trayectorias que siguieron estos son heterogéneas, no obstante, puede afirmarse que han sido uno de los sujetos claves en la difusión del agronegocio (Gras y Hernández, 2013 y 2016).

¹⁵⁹ No es posible indagar acerca de la cantidad de trabajadores en tanto ambos CNA contabilizan el número de EAPs que contrataban mano de obra temporaria y, en lugar del número de trabajadores, indican el número de jornadas por categoría de labor.

evidenció una acentuación durante el agronegocio (Volkind, 2019). En parte como consecuencia de la mecanización y de la terciarización, se produjo una disminución de la fuerza de trabajo total, aunque no del número de asalariados (Volkind, 2019; y Villulla, 2019).

En paralelo fue posible advertir la disminución en la participación directa del productor y de su familia en el proceso productivo en general. El quiebre la familia como unidad laboral y económica en relación a las nuevas lógicas de organización de la producción ha sido señalada por algunos autores como uno de los fenómenos más disruptivos en la lógica de la agricultura familiar¹⁶⁰. Aunque pueden rastrearse algunos antecedentes de este fenómeno desde la década de 1960 (Albaladejo, 2013), el nuevo modelo de desarrollo agrario supuso una acentuación en esta tendencia histórica. Además, las tensiones crecientes entre la individuación de los miembros de la familia rural y la reproducción de las unidades productivas (Neiman, 2010), también ha colaborado a ello. Como puede observarse en la tabla que se encuentra a continuación, todos los indicadores expresaron una variación negativa entre ambos censos, ya sea que nos refiramos a la participación del productor y su familia como a los trabajadores rurales, incluidos en la categoría “no familiares”.

¹⁶⁰ Entre los más relevantes podemos citar a (Balsa, 2006; Muzzlera, 2009; Neiman, 2010; Cravioti, 2014; Gasselin, Cloquell y Mosciaro, 2013; Gras y Hernández, 2013 y 2016; Azcuy Ameghino y Martínez Dougnac, 2014; Huter y López Castro, 2017).

Tabla n° X:
Trabajadores permanentes en la provincia de Córdoba (1988-2002)

Categoría de trabajador	1988	2002	Variación
Productor	41.391	30.375	-26,61 %
Familiares	22.349	8.847	-60,41 %
No familiares	38.585	23.045	-40,27 %
Total	102.325	62.267	-39,17 %

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

* El glosario del CNA 2002 no define cada una de estas categorías. Entendemos por productor al titular de la unidad productiva en caso que sea persona física o al representante legal en caso que sea una jurídica, al trabajador familiar como aquel que tiene un vínculo de primer y segundo grado con el productor y no familiares a aquellos trabajadores contratados de manera directa o indirecta. Respecto al CNA 2002, en la categoría trabajadores familiares y no familiares la cifra total se ha obtenido sumando los valores correspondientes a persona física y sociedad de hecho (en tanto que el censo desagregó la contratación de la mano de obra permanente a partir de esos dos regímenes). En cuanto a la categoría productor se presentan agregados los datos que corresponden a mujeres y varones.

Si a los datos correspondientes al CNA 2002 para la provincia de Córdoba los desagregamos según la escala de tamaño de las unidades productivas, podemos observar la gradual pérdida de importancia del trabajo directo del productor y su familia y un incremento en el número de contratados no familiares, ya sea de manera directa o indirecta –aunque asumimos mayormente bajo esta última modalidad-, a medida que se asciende en el tamaño de la unidad¹⁶¹ –en la tabla 10 expresamos esas variaciones-.

¹⁶¹ No nos fue posible evaluar esta dimensión a nivel departamental en tanto los datos del CNA para la provincia de Córdoba no se encuentran desagregados para esta dimensión.

Tabla n° XI:
Trabajadores permanentes por escala de extensión en la provincia de Córdoba
(2002)

Categoría de trabajador	Productor	Familiares	No familiares
Escala de la unidad			
Chico	13.427	4.392	2.877
Mediano-chico	8.353	2.394	4.866
Mediano-grande	4.555	1.155	4.893
Grande	3.449	825	9.969

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 2002, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

* Respecto al CNA 2002, en la categoría trabajadores familiares y no familiares la cifra total se ha obtenido sumando los valores correspondientes a persona física y sociedad de hecho (en tanto que el censo desagregó la contratación de la mano de obra permanente a partir de esos dos regímenes). En cuanto a la categoría productor se presentan agregados los datos que corresponden a mujeres y varones. La escala de 01 a 200 ha correspondido a los productores chicos, la de 201 a 500 a los medios-chicos, la de 501 a 1.000 a los medianos-grandes y la de más de 1.000 a los grandes.

Con esto queremos decir que el modelo de organización en red de las empresas agropecuarias supuso la difusión de prácticas vinculadas a la tercerización y la profesionalización de ciertas labores que antes eran llevadas a cabo y/o gerenciadas por el productor y/o su familia (Barsky y Dávila, 2008; Barsky y Gelman, 2009; Gras y Hernández, 2009 y 2013; Muzlera, 2015; Muzlera y Hernández, 2017). En los departamentos Unión y Marcos Juárez notamos una tendencia similar a la evidenciada en la provincia de Córdoba. En la tabla que exponemos a continuación, se aprecia una marcada disminución en la contratación de mano de obra directa e indirecta¹⁶² -las cuales se encuentran sumadas en el cuadro bajo la categoría no familiar- y de la implicancia directa de los miembros de la familia del productor en las labores de la unidad productiva entre finales del siglo XIX y principios del XX.

¹⁶² El CNA 2002 entiende por mano de obra contratado de manera directa a aquel trabajador contratado directamente por el titular de la EAP sin intervención de contratista o intermediario y por contratación indirecta a la vinculación del trabajador a partir de intermediario que puede ser, por ejemplo, un contratista de servicios. CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

Tabla n° XII:
Contratación de trabajadores permanentes de manera directa en los departamentos Unión y Marcos Juárez por número de EAPs y de personas (2002)

Departamento	Categoría de trabajador	Clasificación		% sobre el total
Marcos Juárez	Productor	EAPs	1.996	96,10
		Personas	2.838	---
	Familiar	EAPs	237	11,41
		Personas	318	---
	No familiar	EAPs	557	26,81
		Personas	1.092	---
Unión	Productor	EAPs	1.531	84,86
		Personas	2.179	---
	Familiar	EAPs	316	17,51
		Personas	515	---
	No familiar	EAPs	704	39,02
		Personas	1.531	---

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 2002, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

* Respecto al CNA 2002, en la categoría trabajadores familiares y no familiares la cifra total se ha obtenido sumando los valores correspondientes a persona física y sociedad de hecho (en tanto que el censo desagregó la contratación de la mano de obra permanente a partir de esos dos regímenes). En cuanto a la categoría productor se presentan agregados los datos que corresponden a mujeres y varones. El porcentaje de las unidades que cuentan con mano de obra del productor familiar y no familiar se calculó sobre el total de unidades registradas en ambos departamentos, que en el caso de Marcos Juárez eran 2.077 y en Unión 1.804.

Más allá de lo expuesto, se puede advertir una persistencia en la intervención directa del productor y su familia aunque mediada por las nuevas lógicas de organización del trabajo. A pesar del desmembramiento de la familia como unidad de trabajo y de reproducción de las labores agrícolas, en ciertos estratos de los agricultores familiares el productor se reservaba para sí la gestión integral del proceso productivo y por tanto, las decisiones sustanciales sobre la trayectoria de la unidad. Cuánto de estas decisiones eran autónomas cuando el productor externalizaba diversas actividades sustanciales del proceso productivo en el marco de la creciente homogeneización de las prácticas agrícolas debe formar parte de un debate que se resuelva de manera situada (Huter y López Castro, 2017) e incluya una reflexión en torno la centralidad que se le ha otorgado a la organización del trabajo como componente distintivo de las unidades familiares (Neiman, 2010).

La reconversión al agronegocio implicó mucho más que la adopción de nuevas tecnologías. Las innovaciones en insumos, maquinarias, en prácticas agronómicas, en mercados de comercialización y técnicas administrativas transformaron al conocimiento

en una herramienta clave para el éxito de las unidades productivas (Gras y Hernández, 2009; Carini, 2017). El conocimiento acumulado en la práctica por los productores se volvía obsoleto en relación a los saberes expertos (Muzlera, 2009; Carricat, 2019). Las estrategias de gestión cargadas de un fuerte sentido práctico se veían ahora desplazadas por la planificación y la gestión de riesgos, el *management* (Hernández, 2009). Al mismo tiempo, el productor debía comenzar a pensarse como parte de un proceso más amplio que excedía a la producción primaria. El conocimiento de esas articulaciones y una elevada integración en la misma comenzaban a ser condición indispensable para la viabilidad de la empresa.

En este sentido, en 1988 el 94,28% de los productores se involucraba en la dirección de su unidad mientras que en 2002 lo hacía el 97,72%¹⁶³. La profesionalización de algunas labores fue haciendo cada vez más necesario la contratación de personal especializado en los saberes que demandaba cada una, en particular, de equipos contables, ingenieros agrónomos y veterinarios. Así, el CNA 2002 divide por un lado, la gestión técnico-administrativa y por otro, el asesoramiento técnico. En relación al primero, sobre el total de unidades en la provincia de Córdoba, el 59,91% contrataban servicios y, entre los más demandados, se encontraban la elaboración de los registros de producción (64,60%) y los registros contables (80,64%). En cuanto a lo segundo, en la provincia, el 57,79% contrataban servicios técnicos prestados por profesionales independientes tanto para las actividades agrícolas como para las ganaderas. Estos valores se incrementaban en el sur este, en tanto el total de unidades que contrataban estos servicios ascendía al 63,21% en Marcos Juárez y 95,95% en Unión¹⁶⁴. En consecuencia, es posible que los productores se reservaran para sí la dirección general de sus unidades y que contrataran profesionales para que se ocuparan y/o los asesoraran en algunas labores que por su complejidad ya no podían resolverse con los saberes aprendidos en el hacer cotidiano (Gras y Hernández, 2013 y 2016).

¹⁶³ Elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>. A través de los censos no nos fue posible cruzar esta información con la escala de las unidades.

¹⁶⁴ elaboración propia a partir de los datos del CNA 2002, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

4. A modo de síntesis

El sureste de la provincia de Córdoba se ha constituido históricamente como una región agrícola por excelencia. Desde su inserción al mercado internacional a finales del siglo XIX hasta la expansión del agronegocio, la estructura agraria de los departamentos Unión y Marcos Juárez fue reconfigurando sus características de acuerdo al régimen de acumulación sin que ello alterara de manera sustancial la preeminencia del sistema agrícola. En el marco de la consolidación del capitalismo agrario, la polarización inicial de las unidades productivas fue cediendo lugar a una estratificación más diversificada en la que se combinaban de diversas maneras los recursos productivos. La mayor parte de la producción de lino, trigo y maíz se llevaba a cabo en unidades chicas que los colonos inmigrantes arrendaban a los grandes propietarios de las tierras quienes oficiaban, además, como agentes financieros y comerciales en los núcleos poblacionales que se iban gestando.

Algunas de esas estrategias de reproducción comenzaron a tensionar con los cambios que se estaban gestando en el régimen de acumulación. Así, desde 1930 fue posible advertir una disminución tanto en el área sembrada como en los volúmenes producidos con cereales y, en contrapartida, un incremento de los stocks ganaderos vacunos y, en particular, porcinos. Esta reasignación intersectorial de recursos no permite hablar de sistemas mixtos porque, como contrapartida a la expansión ganadera a campo abierto, se produjo un aumento del área sembrada con forrajeras para la alimentación animal. En paralelo, continuó afianzándose el peso de los productores chicos y los medianos-chicos dentro de la estructura agraria regional al tiempo que el acceso a la propiedad de la tierra (cepo inmobiliario y cerrojo judicial mediante), como parte de las estrategias de capitalización de estos agentes, fue modificando el régimen de tenencia en el sureste.

Desde mediados de 1960, las tecnologías que se introdujeron en el marco de lo que dio en llamarse revolución verde (semillas híbridas, mecanización de las labores agrícolas, herbicidas), indujeron a una recuperación de la actividad agrícola. En el sureste, la expansión de la soja con métodos de cultivo tradicionales y de formas más flexibles de organizar las unidades productivas fue modificando las estrategias productivas de los agentes agrarios de manera temprana. Los agentes agrarios que podríamos ubicar en el medio de la escala, es decir, aquellos que desplegaron estrategias productivas mixtas, disponían entre 200 y 500 ha en propiedad y prestaban servicios como contratistas,

ensayaron una reconversión emergente en la que se desarticulaba la producción ganadera para ampliar las escalas de producción agropecuaria a través del arriendo y del contratismo de servicios de siembra y cosecha.

Las renovadas maneras de organizar el negocio agropecuario que emergieron entre finales del siglo XX y principios del XXI encontraron a estas capas medias con un bagaje de prácticas productivas y organizativas que los estudios agrarios han asociado al agronegocio. Estos vincularon la difusión de la soja RR y del paquete tecnológico con formas más laxas de organizar las unidades productivas que requerían del aumento de la escala y del trabajo en red para su funcionamiento. Según anticipamos, algunas de estas habían comenzado a desarrollarse con antelación en la región sureste, sobre todo las que tenían que ver con la combinación de arriendo y propiedad y la terciarización de las labores de siembra y cosecha (la cual, recordemos, formaba parte de las estrategias históricas de la región pampeana, que se acentuó hacia la segunda mitad del siglo XX debido a la sobre mecanización y al encarecimiento de los equipos de siembra y cosecha). Es verdad que el agronegocio fue reabsorbiendo estas estrategias para insertarlas dentro de una lógica en la que lo agrario excedía lo rural y en la que la gestión de las unidades productivas demandaba un conjunto de competencias profesionales que excedían los saberes acumulados en la práctica por estos productores. No obstante, no podemos dejar de reconocer estos antecedentes de lo que ha sido presentado como un proceso de ruptura en el agro argentino.

Para los productores ubicados en el extremo inferior de la escala, la tendencia hacia la concentración de la producción supuso su desaparición como agentes agropecuarios o su transformación en rentistas. Se acentuó en este contexto el proceso histórico de liquidación de las unidades productivas más vulnerables que se había acentuado hacia finales de 1980. Aquellas que, al disponer de menos de 200 hectáreas, no lograron adquirir la escala necesaria para garantizar la reproducción familiar y del negocio agropecuario.

En consecuencia, los agricultores familiares capitalizados o, en otros términos, las capas medias del agro, fueron los que dinamizaron la reconversión productiva del agro regional. Estos pueden ser caracterizados como productores que se dedicaban principalmente a la actividad agrícola, en particular al cultivo de soja, que detentaban entre 201 y 1.000 hectáreas (en propiedad y/o combinando distintos regímenes de tenencia), que contrataban mano de obra asalariada de manera directa e indirecta así como también

servicios contables y agronómicos y que desarrollaban gran parte de la reproducción económica y social en el territorio local y/o regional (aunque algunos ampliaban la escala de reproducción arrendando campos en la provincia de San Luis).

CAPÍTULO IV

Estrategias de gobierno, asociativas y socioproductivas de la CAMM durante la EOI clientelar (1953-1967) y la agroindustrial (1967-1992)

“Este señor Juan Negrini calculó que era una buena situación para deshacerse de su negocio, una casa de ramos generales que era Negrini y Santa Coloma. Entonces reunió un grupo de socios y los transformó en una cooperativa, vendió acciones y las cobró y él se quedó como gerente (...) Evidentemente fue una jugada de don Negrini que me parece bien. Él después a los años se arrepintió, pero bueno... Fue para salvaguardar sus bienes personales” (RB, comunicación personal, 20 de diciembre de 2017).

1. A modo de introducción

La Cooperativa Justicialista de Monte Maíz Ltda., luego Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (1955) emergió a partir de la reconversión de una casa de ramos generales radicada en la localidad homónima. Entendemos ese proceso como una decisión estratégica de sus propietarios para posicionarse ventajosamente en el mercado regional adoptando la organización cooperativa en tanto ésta posibilitaba enmascarar la persistencia de lazos clientelares y gestionar un conjunto de beneficios de los que eran objeto estas empresas agropecuarias.

Hacia mediados del siglo XX las casas de ramos generales vieron interpeladas las estrategias con las que organizaban sus relaciones con los productores agropecuarios. La intervención del Estado en las diferentes etapas del ciclo productivo, en las relaciones contractuales y en el financiamiento del agro comenzó a presionar “desde arriba” para institucionalizar los mecanismos de sujeción clientelares, en el marco de la reconfiguración de las estrategias de reproducción empresarial que se estaba desarrollando mientras se afianzaba el régimen sustitutivo (1930-1988). Al mismo tiempo, las modificaciones en el tejido asociativo de la mano del desarrollo del comercio especializado y el crecimiento de las cooperativas agropecuarias, vinculado a las políticas públicas de fomento implementadas por el peronismo, compitieron “desde abajo” el monopolio que mantenían las casas de ramos generales sobre el mercado y las finanzas del agro pampeano.

En este contexto, la EOI clientelar que caracterizó el devenir de la cooperativa entre los años 1953 y 1967 reproducía prácticas y estrategias de vinculación tradicionales en el agro argentino. La centralización en la estructura de poder, la verticalidad en el proceso de toma de decisiones y la persistencia de las redes para el intercambio de capitales posibilitaron a sus “propietarios” sostener la lógica clientelar para organizar las estrategias empresariales. Durante esta etapa, las secciones mantuvieron la organización que tenían en la casa de ramos generales: acopio y comercialización, intermediación financiera, tienda, supermercado, ferretería y corralón.

Estas estrategias comenzaron a tensionar las posibilidades de reproducción exitosa de la CAMM cuando hacia finales de la década de 1960 se fueron alterando las condiciones sobre las que operaban las cooperativas agrarias pampeanas y los productores a ellas asociados. En el marco de un régimen que adquiriría un carácter capital intensivo, se fue rearticulando el entramado denso de agencias estatales que hacia mediados de la década de 1950 había permitido la expansión de esas empresas. Los inventivos materiales y simbólicos provenientes de las políticas públicas que incidían de manera directa e indirecta sobre las cooperativas agropecuarias se concentraron en el desarrollo de las agroexportadoras y las agroindustriales. Esto supuso la eliminación de algunas líneas de crédito para financiar las inversiones y el ciclo productivo de los productores que conformaban la base social, en un momento en el que las transformaciones productivas asociadas a la revolución verde generaban una fuerte demanda crediticia.

Los cimientos de la EOI clientelar comenzaron a crujir a partir de los cuestionamientos esgrimidos por un grupo de dirigentes en torno a las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas de la cooperativa. Los argumentos enfatizaban en las inconsistencias entre la persistencia de la lógica clientelar y la normativa que emanaba de la Ley de Cooperativas n° 20.388 así como entre las secciones en que se organizaba la operatoria de la cooperativa y la tendencia de la base social a la incorporación de estrategias productivas mixtas, con un fuerte peso de la producción ganadera de ciclo completo. El reemplazo dirigenal que acaeció entre 1967 y 1968 sentó las condiciones para la emergencia de una nueva EOI que hemos dado en llamar agroindustrial.

Inicialmente, se fueron articulando estrategias de gobierno y asociativas que tenían como objetivo la organización de un gobierno colegiado, sostenido en la división de tareas y la estandarización en los procedimientos administrativos y operativos. Al mismo tiempo, se llevaron a cabo un conjunto de inversiones para reorganizar los servicios que prestaba la cooperativa en torno a la producción y la comercialización de ganado y la industrialización de materia prima de los asociados que permitieran desplazar la centralidad que había tenido la intermediación financiera en la EOI anterior. Lo cierto es que algunas dimensiones del modelo organizativo persistieron a los cambios en el gobierno de la cooperativa. La estructura de poder continuó caracterizándose por su centralización en los productores que ocupaban los cargos gerenciales y aquellos que construían su autoridad a partir de la articulación de capital social, simbólico y económico (independientemente del cargo que ocupaban dentro del consejo de administración). Además, la diversificación que emprendió la CAMM comenzó a tensionar con la agriculturización que avanzaba en la región pampeana. La reproducción de la cooperativa continuó centrada en el financiamiento de los asociados, ya no como intermedia de las entidades bancarias oficiales, sino como proveedora de dinero para cubrir el ciclo productivo y las inversiones de los asociados.

Hacia la década de 1980 comenzaron a advertirse ciertos desequilibrios entre las secciones (en particular entre la comercialización de cereales y oleaginosas, la cría y consignación de cerdos y la venta de mercaderías en general) al tiempo que los excedentes no lograban cubrir los quebrantos de algunas de ellas y, sobre todo, el financiamiento de los asociados. No obstante, no se presentaron como disruptivos mientras los concesos empresarios giraron en torno a estrategias expansivas y el sistema agrícola regional

favorecía las prácticas productivas mixtas, base material de la reproducción de los productores que dominaban la estructura organizativa e institucional de la cooperativa.

En este marco, el objetivo del presente capítulo es recuperar la trayectoria histórica de la CAMM para explicar a partir de este proceso los cambios y continuidades que se en la EOI y la cristalización de ciertos *habitus* que fueron conformando su perfil institucional. Para ello organizamos este apartado en dos subtítulos. En el primero, nos ocupamos de reconstruir la reconversión institucional de la casa de ramos generales y la emergencia de la cooperativa. Hacemos énfasis en las estrategias de gobierno y asociativas que caracterizaron a esta EOI y la persistencia de la lógica clientelar. Introducimos también las estrategias socio-productivas para evidenciar el peso que continuó detentando la intermediación financiera. En el segundo, nos abocamos a la descripción del recambio dirigencial y a las principales dimensiones que asumió el gobierno y la gestión. A partir de esta nueva EOI, analizamos la diversificación de las estrategias socio-productivas y la modificación de las financieras al amparo del incremento de la masa crediticia para cubrir las inversiones de los productores. Introducimos en este punto el crecimiento de la estructura administrativa y operativa para cubrir la expansión de las actividades.

2. De casa de ramos generales a cooperativa: la reconversión institucional como estrategia de reposicionamiento (1953-1967)

Desde fines del siglo XIX hasta mediados del XX los vínculos comerciales y financieros en las colonias agrícolas de la región pampeana se estructuraban a partir de las casas de ramos generales. Estos comercios diversificados aglutinaban un conjunto heterogéneo de actividades y servicios como acopio y comercialización de cereales, venta de semillas, bolsas, maquinaria agrícola, seguros, combustibles, corralón, talabartería, bazar, electrodomésticos, automotores y tienda. Al mismo tiempo que proveedores de insumos para el ciclo productivo y artículos de consumo para la familia, sus propietarios oficiaban como agentes financieros y asesores de los productores. Creemos necesario enfatizar la informalidad con la que se llevaban a cabo las diferentes operaciones en estas casas de ramos generales. El sistema comercial y financiero por el cual el productor estaba siempre comprometido con la firma generaba un “tipo de lazo social” sólido sobre el que se asentaba una relación influyente y desigual generadora de hábitos y creencias subjetivas que velaban la estructura de dependencia objetiva sobre la que se constituía. Relación de

dependencia que se entendía como vínculo de confianza y camaradería, como “ayuda mutua”, en tanto esta “maquinaria ideológica” clientelar legitimaba y naturalizaba un vínculo histórico estructurado sobre una cadena de intercambio de favores, bienes y servicios (Auyero, 2002).

Avanzada la década de 1940, se produjeron un conjunto de transformaciones que tendieron a modificar las estrategias de reproducción del conjunto de las empresas agropecuarias pampeanas, entre las que se encontraban las casas de ramos generales. La creciente injerencia de las instituciones públicas en las diversas etapas del ciclo productivo en pos de legitimar y formalizar los lazos que oprimían a los productores, restó capacidad de acción a estas firmas. Obró en este sentido el incremento en el control sobre la operatoria comercial ejercido por el Estado a través del IAPI, la institucionalización del crédito para los pequeños y medianos productores a través del BNA y la formalización de las relaciones contractuales en el agro¹⁶⁵ (Olivera, 2006), en tanto presionaban para desestructurar los vínculos clientelares que sostenían los propietarios de las casas de ramos generales con los productores rurales¹⁶⁶.

En paralelo, fueron emergiendo empresas comerciales que se dedicaban a algún rubro en particular (relojería, tienda, zapatería, pinturería, electrodomésticos, entre otras) que disputaban el comercio local y regional a las tradicionales casas de ramos generales. También, las cooperativas comenzaron a competir por la captación de productores de la región para llevar a cabo la comercialización, la distribución de insumos y maquinarias, así

¹⁶⁵La Ley 11.170 de 1931 sobre arrendamientos rurales fue una de las primeras disposiciones que tendían a regular de manera transitoria la situación de los arrendatarios. Las diversas prórrogas y congelamientos formaron parte de este proceso. No obstante, la tónica liberal dominante fue un impedimento para que la justicia acompañara de manera efectiva los cambios en el régimen contractual. En este sentido, el vacío legal acompañaba el incumplimiento de las diferentes disposiciones que emanaban de los diferentes decretos. La Ley de Arrendamientos y Aparcerías Rurales de 1948 arcó un punto de inflexión respecto a la instrumentación de la justicia rural, en tanto habilitó la organización de las cámaras regionales paritarias de conciliación y arbitraje obligatorio y procuró desplazar a la justicia liberal en la resolución de los conflictos que se presentaran entre los propietarios de las tierras y los arrendatarios. Este régimen de excepción continuó hasta que fueron eliminados durante la revolución argentina (Balsa, 2006). Para ampliar el análisis sobre estos temas invitamos al lector a recuperar el análisis que exponemos en el anexo I del capítulo I, pp., 228.

¹⁶⁶El derecho social agrario esgrimía la función social de la tierra, es decir, la prioridad en la consecución de los beneficios colectivos por sobre los individuales. En el proceso de consolidación del discurso agrarista y del derecho social agrario, el peronismo contribuyó a alterar la institucionalidad liberal, que dejaba libradas al mercado la organización de la producción y la comercialización, en cuyo marco, los pequeños productores se vieron excluidos de los canales oficiales de crédito al tiempo que sometidos a las condiciones que los propietarios de las tierras imponían para los contratos y los de las casas de ramos generales respecto del acopio (Palacio, 2018).

como del financiamiento de las tareas agrícolas¹⁶⁷. Estas empresas se vieron favorecidas por un conjunto de incentivos materiales y simbólicos que afianzaron su participación en el tejido productivo regional. El gobierno peronista (1946-1955) favoreció la creación de cooperativas en todas las ramas de la economía. Ya sea porque consideraba a estas asociaciones como los medios idóneos para reducir la intermediación comercial (Girbal de Blacha, 2002), o porque contribuían a descomprimir el conflicto social latente en el agro (Olivera, 2015) o bien en tanto armonizaban con la idea de la “comunidad organizada” (Mateo y Rodríguez 2018), lo cierto es que asistió su desarrollo en un contexto de revisión de la planificación económica que tendió, entre otros aspectos, a la recomposición de las alianzas con los diversos actores agrarios (Rougier, 2012). Convenimos con estas posturas en tanto entendemos que no son mutuamente excluyentes. Sin embargo, enfatizamos el rol que cumplieron las cooperativas en esta coyuntura como instrumentos para contribuir a la formalización e institucionalización los lazos sociales clientelares en el agro.

Las estrategias ensayadas por las casas de ramos generales para competir exitosamente en el mercado favorecieron la diversificación de sus trayectorias (Lluch, 2014). Algunas incluyeron rubros que comenzaban a difundirse en este contexto (electrodomésticos de fabricación nacional, combustibles y pinturas) Al mismo tiempo, se aplicaron nuevos marcos organizativos como las sociedades de responsabilidad limitada que permitían incrementar los niveles de facturación y distribución de las responsabilidades entre los socios. Este no fue el caso de la casa de ramos generales a partir de la cual emergió la Cooperativa Justicialista de Monte Maíz Ltda. en 1953. La empresa Negrini, Santa Coloma y Cía. había comenzado a operar a partir de 1926 cuando los propietarios formaron una sociedad para comprar la firma a Maximiliano Laiseca, empresario colonizador y fundador de la primera casa de ramos generales de la región en

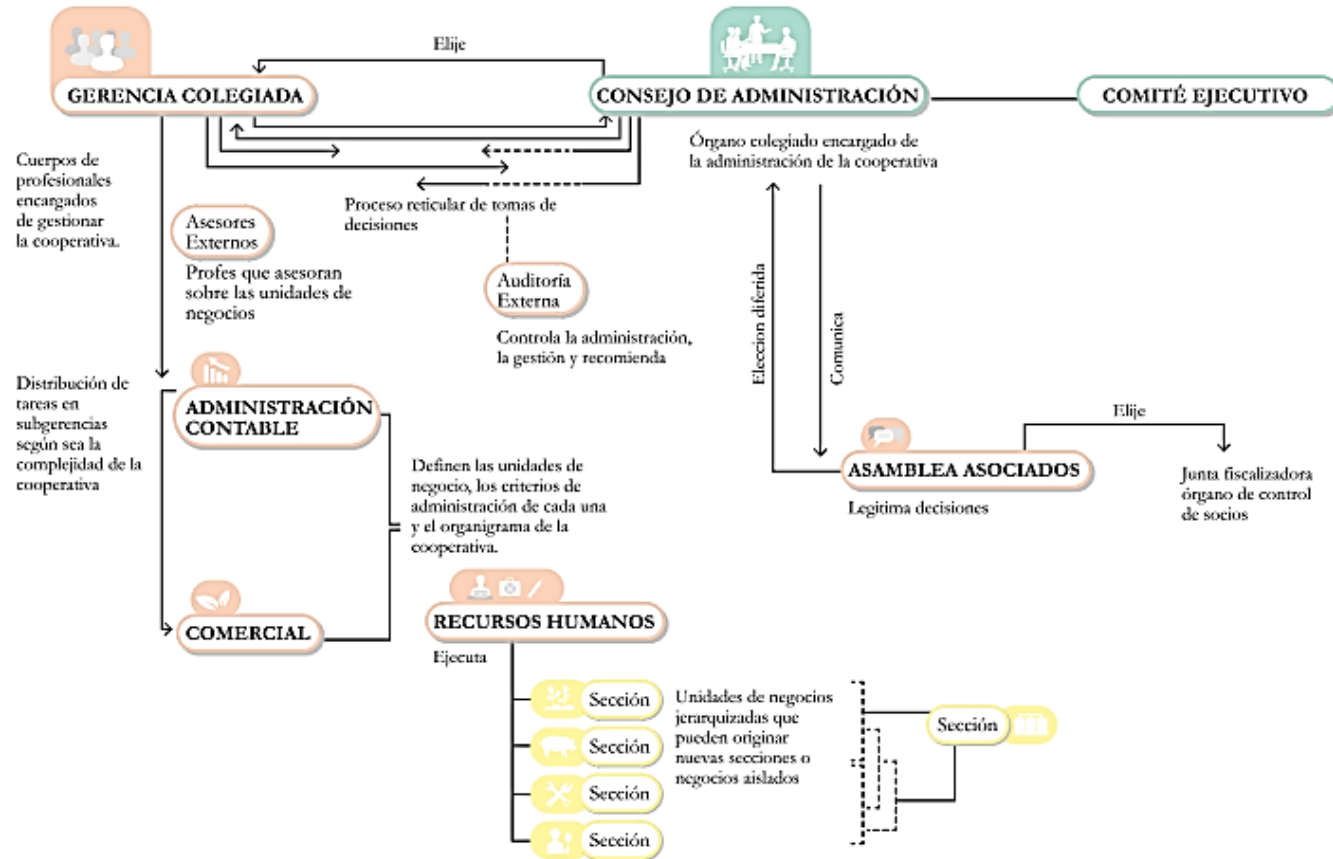
¹⁶⁷ Durante la “vuelta al campo” se fortalecieron las políticas de legitimación y apoyo material a las asociaciones cooperativas. Por un lado, se las reconoció en el discurso público como aquellas entidades que, por sus principios de organización internos, eran las más adecuadas para lograr el apuntalamiento económico de los productores, la recuperación agrícola y el desarrollo rural. Por otro, se organizó una batería de medidas como la exención impositiva, la facilidad en el otorgamiento de la personería jurídica, la preferencia en el otorgamiento de créditos subsidiados, de cupos de almacenamiento y transporte, bonificaciones en las ventas realizadas al IAPI y un rol destacado en la distribución de maquinarias, entre otras, que se acompañaron de una red de instituciones tales como la DNC, las secciones de crédito agrario del BN y algunas de las ya mencionadas con anterioridad que, organizadas en red, acompañaban y apuntalaban el desarrollo de las cooperativas. En este sentido, la Cooperativa Agropecuaria de Monte Maíz Ltda., fundada en 1948 y adherida a Federación Agraria Argentina (FAA) sostenía, además, un discurso que cuestionaba fuertemente a aquellos intermediarios comerciales que “explotaban a los chacareros”.

1904. Desde ese momento hasta el año de la reconversión, la casa de ramos generales se especializó en el acopio, la comercialización de cereales y la intermediación financiera (en particular ante el BNA, sucursal Isla Verde).

La mediación del Estado en los vínculos contractuales, productivos y financieros del agro pampeano y la emergencia de empresas que competían por el mercado generaron un conjunto de presiones “desde arriba” y “desde abajo”. En este contexto, la reconversión hacia una forma asociativa que estaba siendo legitimada por el peronismo y favorecida a través de políticas públicas tales como exenciones impositivas, cupos de distribución de maquinaria y de comercialización, entre otras, fue considerada como una alternativa estratégica para garantizar la reproducción de la empresa. Por un lado, porque permitía fortalecer su posición en el mercado a partir de los beneficios comerciales e impositivos derivados de las políticas de fomento para las cooperativas. Por el otro, porque el modelo organizativo de estas empresas abría una posibilidad para solapar los lazos clientelares que constituían el pilar socio-empresarial en el funcionamiento de las casas de ramos generales. A continuación, adjuntamos un esquema en el que se puede apreciar el modelo organizativo de las cooperativas agropecuarias que emana de la Ley n° 20.388¹⁶⁸.

¹⁶⁸ Para un análisis pormenorizado de la misma remitimos al lector a recuperar la lectura del anexo I del capítulo I, pp., 228.

**Esquema n° III:
Marco organizativo estatutario de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.**



Fuente: elaboración propia sobre la base de la Ley de Cooperativas n° 20.337.

La Cooperativa Justicialista emergió en septiembre de 1953, cuando los propietarios de la casa de ramos generales convocaron a los clientes que operaban con la empresa a una asamblea fundacional. Esta aprobó la propuesta que aquellos hicieron en relación al contenido del estatuto social y la composición de los órganos de gobierno y gestión. El estatuto regulaba las funciones de la nueva empresa, los roles y atribuciones de los órganos de gobierno y de la gerencia, la organización de la operatoria, los vínculos verticales y horizontales, entre otras cuestiones. En tanto marco normativo general, se adecuaba a las prescripciones que emanaban de la normativa cooperativa, condensada en modelos que ofrecía la DNC o la agencia estatal provincial¹⁶⁹. En la práctica, el modelo organizativo se fue empapando de estrategias y prácticas propias de la matriz empresarial desde la cual emergió para dar lugar a la emergencia de un perfil otrora llamado contradictorio y que hemos enunciado como EOI clientelar.

Respecto a la organización y distribución de los espacios de poder, el consejo de administración y la gerencia fueron digitados por Juan Negrini e Isaac Santa Coloma a partir de su designación por parte de la asamblea fundacional en las posiciones ejecutivas. Estos nombramientos les permitieron continuar en las mismas funciones que ejercían en la casa de ramos generales y, al mismo tiempo, completar los cargos que formalmente requería la constitución de un consejo de administración con aquellos productores con los cuales mantenían redes más densas de intercambio de capitales. Por su parte, las asambleas de asociados funcionaban como un espacio de socialización en el que la gerencia o los titulares del consejo comunicaban las decisiones y se aprobaban los informes de memoria y balance. La desarticulación de los espacios colegiados de gobierno y gestión estuvo vinculada entonces a la centralización en el proceso de toma de decisiones y en el control de los resortes claves para la definición de las políticas asociativas.

En el esquema que exponemos a continuación se puede advertir la continuidad de la estructura de gobierno de la casa de ramos generales en la cooperativa y al mismo tiempo, la consolidación de una red de poder con un grupo de productores que se constituyeron como sostén material y simbólico de la EOI clientelar. La ausencia de recambio en los cargos del consejo (los cuales deben ser renovados anualmente y disponen de un período máximo de reelecciones) se fue constituyendo en un mecanismo que

¹⁶⁹ En los anexos adjuntamos la transcripción del primer estatuto social, aprobado por la asamblea fundacional el 27 de septiembre de 1953., página 326

garantizaba la continuidad en los criterios empresariales para gestionar las estrategias de la cooperativa.

Cuadro n° I
Lista de Consejos de Administración y gerencia de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. desde 1953 a 1957

	1953-1954	1954-1955	1955-1956	1956-1957
Presidente	Atilano Isaac Santa Coloma	Miguel Pognante (h)	Miguel Pognante (h)	Miguel Pognante (h)
Vice-presidente	Miguel Pognante	José Mateo Vottero	José Mateo Vottero	José Mateo Vottero
Secretario	Gabriel Caramelino	Gabriel Caramelino	Gabriel Caramelino	Gabriel Caramelino
Pro-secretario	Juan Bautista Priotti	Gabriel Caramelino	Gabriel Caramelino	Antonio Giuliano
Tesorero	Juan Carlos Bernay	Juan Carlos Bernay	Juan Carlos Bernay	Juan Carlos Bernay
Pro-tesorero	José Pognante	José Pognante	José Pognante	José Pognante
Vocales titulares	Enrique Branchesi, Mateo Daperno, Bernardino D. Menna, Antonio Nazareno Maggi, José Mateo Vottero	Mateo Daperno, Pedro Eyhartz, Antonio Nazareno Maggi, Bernandino D. Menna, Juan Bautista Priotti	Mateo Daperno, Pedro Eyhartz, Antonio Nazareno Maggi, Bernandino D. Menna, Juan Bautista Priotti	Mateo Daperno, Pedro Eyhartz, Antonio Nazareno Maggi, Bernandino D. Menna, Juan Bautista Priotti
Vocales suplentes	Pedro Menna, Gabriel Pipino, Santiago Santiano, Silverio Santa Coloma, José Zaragoci	Pedro Benedetti, Gabriel Pipino, Santiago Santiano, Silverio Santa Coloma, José Zaragocí	Pedro Benedetti, Gabriel Pipino, Santiago Santiano, Silverio Santa Coloma, José Zaragocí	Pedro Benedetti, Ambrosio Catelli (hijo), Gabriel Pipino, Santiago Santiano, José Zaragosí
Síndico titular	Ing. Delfo A. Pinasco	Ing. Delfo A. Pinasco	Ing. Delfo A. Pinasco	Ing. Delfo A. Pinasco
Síndico suplente	Antonio Giuliano	Francisco Morel Vulliez	Francisco Morel Vulliez	Francisco Morel Vulliez
Gerente	Juan Negrini	Isaac Santa Coloma	Isaac Santa Coloma	Isaac Santa Coloma
Sub-gerente		Juan Negrini	Juan Negrini	Juan Negrini

Fuente: elaboración propia a partir de las actas de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. Libro de Actas N° 1 de Asambleas, actas n° 1 (27/09/1953), 2 (4/11/1954), 3 (17/12/1955) y 4 (22/12/1956).

Con relación a las características del modelo organizativo, un socio que fue durante varios ejercicios económicos miembro titular del consejo durante esta etapa mencionó que “(...) yo estuve muchos años en la comisión, pero uno está ahí porque se tiene que formar. Se opina lo que gusta y lo que no, pero no se toman las decisiones” (FMV, comunicación personal, 22 de julio de 2018). A pesar del cambio en la estructura formal de la asociación, las decisiones y la administración seguían estando a cargo de Juan Negrini. “Cuando se formó la cooperativa Don Juan Negrini siguió ahí, era el gerente, era el jefe de todo” (FMV, comunicación personal, 22 de julio de 2018). La alusión por parte otro a “(...) la cooperativa de Negrini” (RB, comunicación personal, 21 de julio de 2018) es sintomático de las continuidades que advertimos.

Las estrategias asociativas y socio-productivas mantuvieron muchas de las características que tenían en la casa de ramos generales el vínculo con los clientes y los servicios prestados. Los productores devinieron en asociados de la cooperativa, pero esto no supuso cambios sustanciales. Podían seguir financiando su operatoria con la cooperativa a partir del mecanismo del “fiado” en cuenta corriente, tal como lo habían hecho con anterioridad. El objetivo de este mecanismo era incentivar a los productores a operar con los servicios que brindaba la cooperativa¹⁷⁰. Los saldos tenían un plazo de cancelación de 60 días, el cual no coincidía necesariamente con la recolección de la cosecha. Los saldos que derivaban de las operaciones de los productores con la Cooperativa no eran acreditados en las cuentas corrientes que cada uno tenía dentro de la entidad, sino en la firma Negrini y Santa Coloma y Cía., que continuó funcionando en

¹⁷⁰ En un primer momento la cooperativa comenzó operando con la comercialización de cereales, recibiendo la producción de los asociados y negociándola a través de Asociación de Cooperativas Agrícolas Bonaerense Ltda. y de “Rosafé”. Sin embargo, las secciones de almacén, ferretería, bazar, librería, talabartería, corralón y tienda siguieron siendo explotadas por los antiguos propietarios de la casa de ramos generales, quienes ofrecían un 10 % de descuento para los socios de la cooperativa. Esto permite dar cuenta que la firma Negrini, Santa Coloma y Cía. continuó funcionando en paralelo al proceso de organización de la cooperativa, comercializando el stock de su mercadería con los asociados de ésta. Al mismo tiempo y gradualmente fue vendiendo a la CJMM sus bienes muebles e inmuebles. En este sentido, en 1954 se adquirieron todos los rubros excepto la tienda, que fue comprada “al costo” en 1955. Por su parte, las instalaciones fueron adquiridas en 1957. CAMM, 21 de febrero de 1954, acta n° 5 del consejo de administración; 7 de junio de 1957, acta n° 23 del consejo de administración; 15 de febrero de 1957, acta n° 62 del consejo de administración.

paralelo durante los primeros años. Cuando las cuentas quedaban con saldo negativo, se cobraba un interés a los productores que rondaba el 6% o el 7%, el cual era más elevado que los establecidos por el BNA. De este modo, el ciclo por el cual el productor se encontraba atado a la institución debido a los saldos negativos que se generaban en las cuentas no evidenció cambios significativos.

Los beneficios que podían obtener los asociados en el marco de la nueva empresa, tales como maquinaria, crédito subsidiado y retornos al final cada ejercicio económico, también se vieron atravesados por la lógica clientelar. Ante la necesidad de formalizar los movimientos financieros de la entidad, en un contexto en el que el Estado intervenía para regularizar las diversas etapas del ciclo económico, se tomó la decisión de crear una cuenta a nombre de la Cooperativa en el Banco Nación, sucursal Isla Verde. La misma tenía como finalidad que los socios pudieran sacar préstamos por intermedio de esta cuenta. Esto, si bien permitió a los productores asociados acceder al crédito subsidiado que ofrecía el Estado, intentaba al mismo tiempo sostener la discrecionalidad en el otorgamiento de estos. Juan Negrini continuó mediando las finanzas de los socios ante el Banco, en tanto era el encargado de evaluar la situación financiera de cada uno y realizar por él los trámites en la entidad oficial¹⁷¹.

En este sentido, y más allá de las presiones de la entidad bancaria para regularizar la situación económico-financiera de los asociados con la Cooperativa¹⁷², se sostuvieron mecanismos de presión y sujeción de los asociados a partir de la “personalización” de las operaciones financieras, en tanto él seguía siendo la figura a la cual “agradecer” por el crédito o por el tractor, invisibilizando así los mecanismos institucionales que operaban de trasfondo. Con relación a ello, un socio fundador explicó que éste retenía documentos firmados por los productores y los “(...) guardaba en la caja fuerte de su escritorio. Ocurrió que cuando se hicieron cargo de la cooperativa los socios, descubrieron todos esos papeles y los devolvieron” (AM, comunicación personal, 15 de diciembre de 2017).

¹⁷¹ AM, comunicación personal, 15 de diciembre de 2017.

¹⁷² Las cuales consistían en la exigencia de que las operaciones de los asociados se registraran en cuentas personales a nombre de cada uno de ellos y de que no se cobraran tasas de interés superiores a las fijadas por el Banco. CAMM., 28 de noviembre de 1954, acta n° 15 del consejo de administración.

3. De EOI clientelar a agroempresarial: cambios y continuidades en el perfil institucional de la CAMM

Durante los primeros años de funcionamiento de la cooperativa no se produjeron tensiones que estuvieran relacionadas a la primacía de los vínculos clientelares. El carácter invisibilizado de esos mecanismos y el crecimiento en los niveles de acopio y comercialización¹⁷³ garantizaban la reproducción exitosa de la EOI clientelar. Sin embargo, desde principios de 1960 comenzaron a erosionarse algunas de esas condiciones. El afianzamiento en la región de un sistema productivo mixto en el que la ganadería vacuna y porcina se había expandido desde mediados de 1940¹⁷⁴ fue disruptivo para la EOI clientelar en dos sentidos, ambos estrechamente vinculados. La disminución de la producción cereales y, en contrapartida, el incremento de las forrajeras anuales y perennes para la alimentación animal redujo la entrega de los asociados a la cooperativa y, en consecuencia, una de las estrategias socio-productivas que había manifestado un crecimiento sostenido se amesetó e, incluso, comenzó a disminuir hasta finales de 1960¹⁷⁵. Los agricultores mixtos comenzaron a interpelar la centralidad de esta sección. Este cuestionamiento tenía que ver, en definitiva, con los cambios que había experimentado la base social y la inconsistencia entre su trayectoria productiva y las estrategias de la cooperativa.

¹⁷³ El volumen de acopio y comercialización evidenció un progresivo incremento durante las décadas de 1950 y 1960. Así, en el ejercicio cerrado en 1953-1954 se registró un acopio de 8.108 toneladas mientras que en 1962-1962 fue de 15.352. Elaboración propia sobre la base de las Memoria y Balance de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. Ejercicios n°: 1 (1/12/1953-30/09/1954), 2 (1/10/1954-30/09/1955), 4 (1/10/1956-30/09/1957), 5 (1/10/1957-30/09/1958), 6 (1/10/1958-30/09/1959), 7 (1/10/1959-30/09/1960), 8 (1/10/1960-30/09/1961), 9 (1/10/1961-30/09/1962) y 10 (1/10/1962-30/09/1963), Archivo de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.

¹⁷⁴ Remitimos al lector a recuperar la lectura del capítulo III en el que exponemos las transformaciones que se gestaron hacia mediados del siglo XX en el sistema productivo regional.

¹⁷⁵ La reducción en los niveles de excedentes -evidencia que se hizo más notoria en el ejercicio económico del año 1968/1969, en comparación al anterior-, estaba relacionada a la merma en los niveles de acopio y al desequilibrio financiero producto del elevado nivel de endeudamiento de algunos socios con la cooperativa. En relación a la primera variable, se produjo una merma del 53,54 % en los volúmenes acopiados (de 12.626 toneladas acopiadas en el ejercicio n° 15 a 5866 en el n° 16), disminución particularmente evidente en el trigo (- 75 %) y el maíz (- 51 %). Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. Memoria y Balance ejercicio n° 15 (01/09/1967-30/10/1968) y n° 16 (01/09/1968-30/10/1969). En relación a la segunda, no es posible advertir ese incremento de saldos incobrables en las memorias, sí en cambio en las actas de reuniones del CA, en las que algunos consejeros manifestaban a la gerencia la preocupación derivada del elevado saldo deudor de algunas cuentas. CAMM, 5 de octubre de 1967, acta n° 252 del consejo de administración; 6 de junio de 1968, acta n° 265 del consejo de administración y 19 de septiembre de 1968, acta n° 269 del consejo de administración. En el anexo n° II de este capítulo exponemos un gráfico en el que se aprecia esa evolución, pp. 337.

Estos productores tenían representación dentro del consejo. Si bien el capital social, simbólico y político que estos portaban los colocaba en una situación de marginalidad dentro de los espacios de poder, digitados por los productores agropecuarios que sostuvieron el proceso de reconversión institucional, lo cierto es que les aportaba un conjunto de recursos para disputar el control de esos espacios. Los enfrentamientos que sostuvieron con el grupo dominante les permitieron retroalimentar su capital económico y simbólico en ciernes (vinculado a su reproducción económica exitosa) para fortalecer su capital social. Los vínculos que fueron tejiendo con el resto de los miembros del consejo y con la base social les aportaron un conjunto de recursos políticos que capitalizaron para reemplazar a la dirigencia anterior. En ese proceso, la construcción discursiva que esgrimieron estos agentes tuvo un rol clave en la erosión de la legitimidad de la EOI clientelar. En particular, apelaba al cuestionamiento de la centralización en el proceso de toma de decisiones, la opacidad en la distribución de los beneficios propios de una cooperativa y la inconsistencia de las estrategias socio-productivas con la realidad del agro regional.

Para iniciar con la transformación de las estrategias de gobierno se desplazaron los agentes centrales de la EOI clientelar y se articularon un conjunto de dispositivos que procuraban garantizar un gobierno y una gestión colegiada. La gerencia, que hasta el momento recaía en un productor, fue desdoblada en dos: gerencia administrativa y comercial¹⁷⁶. Para materializar los mecanismos institucionales que obraran a favor de la “descentralizar la toma de decisiones”¹⁷⁷ se nombraron dos apoderados¹⁷⁸. Como parte de este mismo proceso se organizó una división de tareas por la que los concejeros eran responsables de la definición de la política social, comercial y financiera de la CAMML, mientras que los gerentes de la administración cotidiana y el control de los encargados de las distintas secciones en que se organizaran las actividades de la Cooperativa¹⁷⁹.

A continuación, exponemos un organigrama en el que comparamos el modelo organizativo de la EOI clientelar y de la EOI agroindustrial. A partir de este podemos advertir un conjunto de cambios entre el organigrama que se gestó en uno y otro momento

¹⁷⁶ CAMML, 25 de julio de 1973, acta n° 344 del consejo de administración; 27 de julio de 1973, acta n° 345 del consejo de administración.

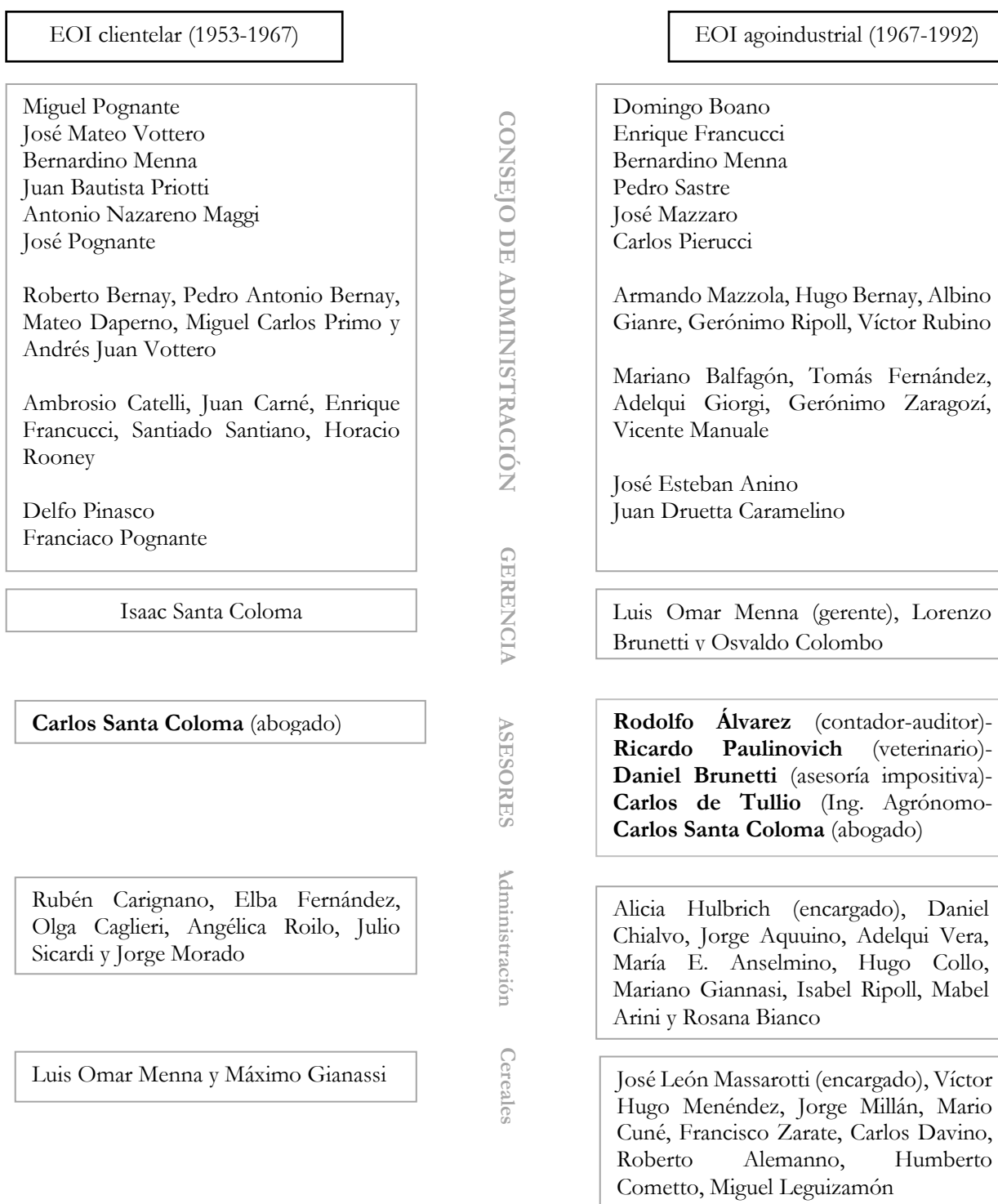
¹⁷⁷ CAMML, 07 de mayo de 1982, acta n° 501 del consejo de administración, folio 281.

¹⁷⁸ CAMML, 28 de junio de 1983, acta n° 527 del consejo de administración, folio 315.

¹⁷⁹ CAMM, 28 de febrero de 1980, acta n° 468 del consejo de administración; 21 de octubre de 1980, acta n° 477 del consejo de administración; RB, comunicación personal, 27 de marzo de 2019.

y, al mismo tiempo, analizar la persistencia de algunos componentes propios del perfil institucional de la cooperativa.

**Esquema n° IV:
Modelo organizativo de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.
durante la EOI clientelar y la agroindustrial**



Eduardo Santa Coloma y Ventura Olazarri	Mercaderías	Hugo Bordi (encargado), Eduardo Santa Coloma, Víctor Marconetto, Alicia Boano, Mirta Caraceni, Reinaldo Olivo, Claudia Rodríguez, Nelso Bommer,
		Cerdos
	Balaceado	Ricardo Brunetti (encargado), Pedro Borda, Juan Figheredo, Néstor Gioni, Carlos Delgado, Juan Molins
		Transporte

Fuente: elaboración propia sobre las memorias y balances correspondientes al ejercicio n° 12 (1964-1965) y n° 35 (1987-1988) de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.

* Los organigramas se corresponden con los ejercicios n° 12 (1964-1965) y n° 35 (1987-1988)

Un primer aspecto que podemos advertir a partir de la lectura de ambas EOI tiene que ver con un diagrama del modelo organizativo que emanaba de la normativa cooperativa¹⁸⁰: posicionaba al consejo de administración como espacio político nodal en el proceso de toma de decisiones, a los gerentes como los encargados de la operatividad de esas decisiones y a los asesores como garantes de que las estrategias de la cooperativa y su instrumentación se llevaran a cabo de acuerdo a las prescripciones contables, impositivas, legales, de sanidad, entre otras. Los vínculos entre consejo, gerencia y asesores fueron (y son) un tema que ha preocupado a los estudios cooperativos. Por lo general, los investigadores que se abocaron a ello afirmaron el rol de subsidiaridad que sostenían los espacios colegiados de gobierno frente a los que detentaban las funciones operativas en las cooperativas, en particular desde la segunda mitad del siglo XX (Gorenstein, Baerbero y Gutiérrez, 2000; Lattuada y Renold, 2004; Baggenetea, 2015 y 2018).

A partir de ello puede pensarse que los apoderados-gerentes digitaban los canales para definir las estrategias de la cooperativa. Lo cierto es que el análisis del proceso de

¹⁸⁰ Remitimos al lector a recuperar el análisis que hicimos de la normativa cooperativa y la transcripción del estatuto social de la cooperativa en los anexos.

decisiones en la cooperativa nos invita a pensar que el consejo de administración conservaba ciertas cuotas de poder que le permitían incidir en el contenido y la instrumentación de las prácticas y las estrategias institucionales y organizativas. No obstante, no puede pensarse al consejo como un todo compacto sino como espacio en el que se advertían posiciones sociales desiguales que estaban sostenidas en la distribución de los diversos tipos de capitales. El capital social, político y simbólico combinado de manera diversa entre sí podía dotar de legitimada a sus portadores independientemente del peso del productor en la estructura agraria regional y del mandato dentro del consejo.

En este sentido, Domingo Boano, Enrique Francucci y Bernardino Menna detentaban una posición dominante no sólo por la autoridad que emanaba de sus cargos sino, sobre todo, por el capital simbólico que portaban vinculado a su trayectoria en la entidad y el capital social derivado de los vínculos que fueron tejiendo con otros consejeros, con la gerencia y con los productores asociados. Su autoridad les permitía proponer cambios en el organigrama de la cooperativa y, en general, sobre las estrategias productivas y comerciales. El desdoblamiento de la gerencia y la ampliación de la estructura administrativa y operativa asociada al incremento del recurso humano en relación de dependencia fue competencia de aquellos¹⁸¹.

A continuación, exponemos un cuadro que contiene la composición del consejo de administración durante los últimos años de la EOI agroindustrial. En el mismo se pueden observar en la primera columna de la derecha los cargos en que se dividía el consejo, en la del medio el nombre del productor que ocupaba el mismo y en la tercera los años de permanencia de cada uno de ellos dentro del consejo y los que se correspondían específicamente con la posición que ocupaban en el ejercicio económico n° 37 (1989-1990).

¹⁸¹ La ampliación del recurso humano puede leerse en distintas actas, algunas de ellas son: CAMML, 20 de julio de 1974, acta n° 360 del consejo de administración; 29 de octubre de 1975, acta n° 379 del consejo de administración; 26 de enero de 1978, acta n° 433 del consejo de administración; 13 de septiembre de 1979, acta n° 457 del consejo de administración.

Cuadro n° II
Consejo de administración correspondiente al ejercicio n° 37 (1989-1990)

Cargo	Productor	Años dentro del CA *
Presidente	Domingo Boano	28 – 6 en el cargo
Vicepresidente	Enrique Francucci	29 – 7 en el cargo
Secretario	Bernardino Menna	40 – 29 en el cargo ⁹
Pro-secretario	Pedro Sastre	12 – 6 en el cargo
Tesorero	Norberto Muzzio	6 – 5 en el cargo
Pro-tesorero	Carlos Pierucci	11 – 7 en el cargo
Vocales titulares	Armando Mazzola	9 – 3 en el cargo
	Hugo Bernay	11 – 8 en el cargo
	Albino Gianre	7 – 4 en el cargo
	Gerónimo Ripoll	25 – 6 en el cargo
	Víctor Rubino	6 – 6 en el cargo
Vocales suplentes	Mariano Balfagón	6 – 6 en el cargo
	Tomás Fernández	6 – 6 en el cargo
	Adelqui Giorgi	5 – 5 en el cargo
	Gerónimo Zaragosí	23 – 23 en el cargo
Síndico titular	Vicente Manuale	14 – 14 en el cargo
	José Anino	14 – 6 en el cargo
Síndico suplente	Juan Caramelino	13 – 13 en el cargo

Fuente: elaboración propia sobre la base de la memoria y balance correspondiente al ejercicio n° 37 (1989-1990).

* Para contar los años de permanencia dentro del consejo de administración hemos rastreado el primer ejercicio en el que participaban los productores. La cuenta llega hasta 1992 en tanto que es el año en el que este órgano evidenció un fuerte proceso de recambio.

Con relación a la estructura de poder, este cuadro nos permite traer a colación el período prolongado de permanencia de algunos productores dentro del consejo. El caso de los tres cargos ejecutivos a los que aludimos en el párrafo anterior era el más representativo. La trayectoria dentro de la entidad los hacía portadores de un capital simbólico y social que se articulaba con una nutrida red de intercambios y que retroalimentaba su capital político. También, podemos apreciar que la continuidad dentro del órgano colegiado no se sostenía en el mismo cargo sino en la rotación, mecanismo que se hacía más evidente a medida que disminuía el peso de esas posiciones en el proceso de toma de decisiones. Por último, es notable el recambio en la composición del consejo desde mediados de la década de 1980 en aquellos productores que tenían una trayectoria

reciente, de aproximadamente 6 años, aún cuando ocupaban posiciones como vocales, las cuales no aportan capital político que permita incidir en las decisiones.

La dinámica que asumió esta estructura de poder y las estrategias de gobierno nos advierte que, más allá de las proyecciones iniciales vinculadas a la formación de un gobierno colegiado y a la descentralización política, en la EOI agroindustrial continuaron en vigencia un conjunto de estrategias y de prácticas que estaban presentes en la clientelar. Los cambios que se instrumentaron en el organigrama, en particular lo vinculado a la división de la gerencia y a la reorganización de las funciones de los cargos ejecutivos dentro del consejo no fueron incluidos en el estatuto social y, en función de ello, no impactaron en el modelo organizativo de la cooperativa. La concentración del peso político en los gerentes, los cargos ejecutivos del consejo y la red nodal de productores que se vinculaban con ellos, la división dentro del consejo entre un grupo activo de productores que iban rotando en los distintos cargos y otro, más fluctuante, de productores que se incluían en las nóminas para completar los cargos evidenciaban un conjunto de *habitus* que se iban constituyendo como el núcleo duro del perfil institucional de la CAMML.

Los cambios en el organigrama del recurso humano, en cambio, sí tuvieron repercusiones en el modelo organizativo. Con relación a ello, se produjo una complejización de la estructura operativa y funcional en el marco de la diversificación de actividades que emprendió la cooperativa durante la EOI agroindustrial. No podemos dejar de mencionar que estos cambios se insertaban en aquellos más generales que se estaban produciendo en los criterios para organizar los procesos laborales en las empresas. Asociados al cambio de paradigma entre el fordismo y el toyotismo, se materializaban en prácticas organizativas tales como la segmentación del recurso humano en grupos de trabajo, el establecimiento de liderazgos dentro de los grupos, la remuneración por productividad, la capacitación y la especialización de los empleados en funciones específicas y la implementación de procesos de mejora permanente¹⁸².

La complejización a la que referimos en la cooperativa devino en un sustancial incremento del recurso humano. Divididos en administración, mercaderías, cereales,

¹⁸² Cómo y en qué medida se instrumentaron estos cambios en las empresas agropecuarias de América Latina es todavía un debate abierto. En algunos trabajos de Novick, en particular en una compilación publicada por Fondo de Cultura Económica en el año 2000, se abordan un conjunto de dimensiones que aluden al pasaje del modelo de organización fordista al posfordista y, en ese marco, advierten las características que adquirieron las empresas durante la segunda mitad del siglo XX.

cerdos, planta de alimentos balanceados y transporte eran en total, hacia finales de 1980, 65 empleados. En paralelo, el consejo y la gerencia fueron instrumentando un conjunto de reglamentaciones para el recurso humano (control de horarios, ausencias, conductas “inapropiadas” y delimitación de funciones¹⁸³) que azuzaron la cristalización de un organigrama vertical. En este, los encargados de sección tenían una función de nexo con la estructura política, de organización de la dinámica de trabajo de los empleados a su cargo y del control de las actividades desarrolladas por los mismos.

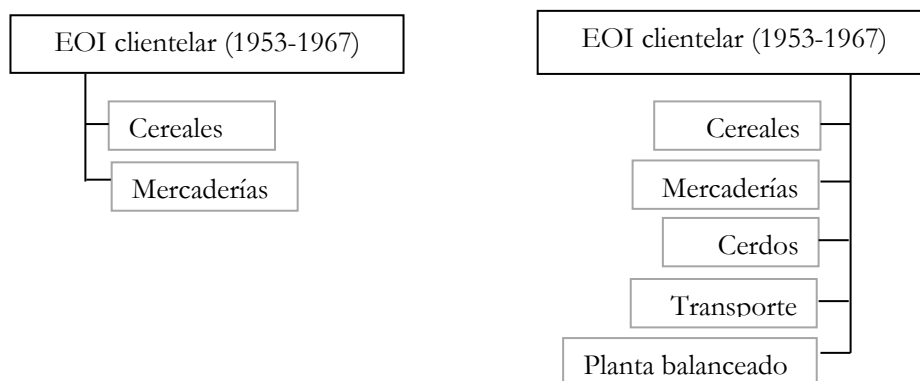
Esa mayor complejidad también estaba asociada a la profesionalización del recurso humano. Este factor, que ha sido asociado por los estudios cooperativos como un cambio que se produjo vinculado a la difusión de la lógica del agronegocio, estaba relacionado a la incorporación de saberes expertos: contables, financieros, legales, agronómicos, veterinarios, entre otros. La contratación de asesores en diferentes campos profesionales se advirtió en la cooperativa desde principios de la década de 1980. Abogados, ingenieros agrónomos, veterinarios y contadores comenzaron a formar parte del equipo de gestión ya sea para asesorar al consejo y la gerencia o a los productores y/o gestionar los procesos productivos con valor agregado, como la fabricación de alimento balanceado. Esta temprana profesionalización fue alterando los criterios de jerarquización del personal dentro del organigrama. Ya no era la antigüedad la que garantizaba las capacidades para los cargos de mayor jerarquía sino la certificación de ciertos saberes a partir de su institucionalización en títulos académicos. Esto hizo que los roles entre el recurso humano fueran difícilmente intercambiables y que cada uno se especializara en la tarea que le había sido asignada. El perfil institucional, en consecuencia, fue adquiriendo un cariz técnico-profesional que se distanciaba de una administración y un gerenciamiento con escasas habilidades expertas como la que había caracterizado a la EOI clientelar.

En cuanto a las estrategias socio-productivas, la EOI agroindustrial llevó a cabo un proceso de diversificación de las secciones en las que se organizaba la operatoria de la cooperativa. Entre 1967 y 1992 a las históricas secciones de mercadería (supermercado, tienda y ferretería) y cereales se le sumaron la cría de ganado porcino, la comercialización de este ganado en las distintas etapas, la fabricación de alimento balanceado y el transporte. A continuación, introducimos un esquema en el que mostramos de manera comparativa

¹⁸³ CAMML, 4 de mayo de 1978, acta n° 440 del consejo de administración.

los servicios que se correspondían con cada una de las EOI. Este permite advertir cómo la cooperativa fue reorganizando sus estrategias para cubrir un conjunto de actividades productivas que evidenciaron una sostenida expansión en la región a partir de la segunda mitad del siglo XX, tales como la producción y la consignación de cerdos y el procesamiento de la materia prima de los asociados.

**Esquema n° V:
Organización de las secciones durante la EOI clientelar y la agroindustrial**



Fuente: elaboración propia sobre la base de la memoria y balance correspondiente al ejercicio n° 11 (1963-1964) y el ejercicio n° 27 (1979-1980)

* Las secciones de la EOI clientelar se corresponden con el ejercicio n° 11 (1963-1964) y las de la EOI agroindustrial con las del ejercicio n° 27 (1979-1980).

La sección cerdos inició primero con la venta en consignación de cachorros y gordos y en 1976, se agregó la cría y engorde de cachorros en invernaderos propios. Para ello, la CAMM invirtió en la construcción de dos instalaciones completas, una radicada en la localidad de Monte Maíz y otra en Pasco (distante de la sede de la cooperativa a unos 100km)¹⁸⁴. Durante los primeros años de actividad, el alimento balanceado era comprado a diferentes empresas privadas de la región. Este se distribuía entre los invernaderos y el remanente era revendido entre los asociados que se dedicaban a la misma actividad. El costo de este insumo sumado a los beneficios crediticios e impositivos que se generaban para los proyectos agroindustriales en un contexto en el que se buscaba afianzar el agregado de valor a la materia prima, incidieron en la construcción de una fábrica para la

¹⁸⁴CAMML, 20 de enero de 1977, acta n° 409 del consejo de administración; 21 de noviembre de 1978, acta n° 451 del consejo de administración.

producción de alimento balanceado¹⁸⁵. El objetivo era reducir el costo de alimentación que demandaba la sección, absorber materia prima de los asociados y comercializar entre estos un producto elaborado. En los momentos en que los *stocks* de animales en las instalaciones disminuían y por tanto, el consumo de alimento, los remanentes de la fábrica eran distribuidos por consignatarios entre productores no asociados de la región. La adquisición de una flota de camiones jaula también estuvo vinculado al éxito económico inicial que tuvo la cría y la comercialización de cerdos. Al igual que la planta de balanceado procuraba reducir los costos, en este caso derivados de la movilización de los animales de los campos de los asociados hacia los invernaderos o viceversa y/o desde cualquiera de estos dos puntos a un consignatario, comprador particular o frigorífico.

El peso de cada una de las secciones sobre los ingresos totales de la cooperativa era desigual (no sólo entre sí, también en cada uno de los ejercicios). Para apreciar el comportamiento de cada una de ellas durante la década de 1980 hemos construido un cuadro en el que analizamos el superávit o el déficit que arrojaron en los ejercicios económicos comprendidos en esa década.

**Cuadro n° III:
Resultados de las secciones de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz
Ltda. entre 1981 y 1991**

	Cereales y oleaginosas	Hacienda	Semillas y semillero	Consumo y mercadería	Balanceado	Seguros
1981-82	800.163,22	452.007,51	0	0	0	--
1982-83	103.844,15	23.929,89	0	0	22.117,14	0
1983-84	183.636,59	122.348,20	0	0	130.838,31	0
1984-85	43.748,04	12.426,35	0	0	44.028,41	0
1985-86	23.506,35	13.165,38	--	0	28.552,26	0
1986-87	97.639,92	- 78.699,74	--	- 27.057,75	116.146,19	0
1987-88	71.123,69	- 286.620,51	--	- 437.452,47	284.578,33	10.884,43
1988-89	167.824,75	20.997,83	0	- 470.273,77	0	- 2.165,83
1989-1990	432.363,59	- 778.151,88	0	- 1.837.455,56	28.804,48	0
1990-91	575.780,61	71.284,97	13.924,29	- 420.003,89	147.956,55	- 1.522,59
1991-92	- 575.693,06	- 251.872,78	0	- 112.960,85	22.901,4	14.506,04

Fuente: N° 29 (1981-1982), N° 30 (1982-1983), N° 31 (1983-1984), N° 32 (1984-1985), N° 33 (1985-1986), N° 34 (1986-1987), N° 35 (1987-1988), N° 36 (1988-1989), N° 37 (1989-1990), N° 38 (1990-1991), N° 39 (1991-1992), N° 40 (1992-1993).

¹⁸⁵ CAMML, 30 de agosto de 1979, acta n° 456 del consejo de administración.

* En los años expresados en el cuadro no figura la unidad de negocios transporte como tal puesto que se los costos asociados a la movilidad y el acarreo de mercaderías o ganado se computaban como gastos indirectos de cada una de las unidades.

A partir de los valores expuestos para cada sección puede apreciarse que la hacienda (denominada en algunos ejercicios como tal y en otros como “cerdos”) arrojaba un resultado deficitario. En una primera instancia, pudo haberse vinculado a la amortización de las inversiones que se realizaron para construir los invernaderos (desde la compra de los campos, hasta los alambrados, pasando por las parideras, las aguadas y los comederos). Esto se hizo más notorio a partir de la década de 1970 en la que la producción ganadera mostraba una relentización mientras crecía el área y los volúmenes cosechados con cereales y oleaginosas. El proceso de agriculturización que se produjo en toda la región pampeana a partir de la aplicación de las tecnologías y los procesos productivos de la revolución verde estuvo vinculado a la reorientación de los factores productivos desde la ganadería a la agricultura. Se destacó en este proceso la introducción de la soja.

Esa recuperación agrícola de la que fue testigo la región se tradujo en la cooperativa en la recepción de un volumen creciente de cereales y oleaginosas¹⁸⁶ y fue la que permitió que la sección cereales y oleaginosas generara el 40%, aproximadamente, de la masa de ingresos de la empresa. Los crecientes niveles de ingresos de la sección se sostuvieron y al mismo tiempo retroalimentaron la expansión territorial de la cooperativa. Sostenida en la captación como asociados de productores radicados en diferentes puntos de la región (de hecho, la base social creció un 62,7%) la cooperativa también operaba con terceros no asociados, figura que había sido creada por la Ley de Cooperativas n° 20.88 como una estrategia para que estas empresas resolvieran los cuellos de botella que se presentaban en ciertas coyunturas con las entregas de los asociados¹⁸⁷.

Esa proyección en el territorio se materializó en la ampliación de la red de acopio. Se alquilaban de manera intermitente celdas en los terrenos del ferrocarril en aquellas localidades en las que los productores entregaban más tonelaje del previsto, cuando había dificultades vinculadas al traslado de la mercadería directamente a puerto o a las plantas

¹⁸⁶ De un acopio que rondaba las 33.585,75 toneladas en 1975 se pasó a 70.259 en 1992, lo que equivalía a un incremento del 109,19% en los espacios de almacenamiento. CAMML, memoria y balance del ejercicio n° 25 (1975-1976) y del ejercicio n° 39 (1991-1992).

¹⁸⁷ Remitimos al lector al anexo en el que exponemos un pormenorizado análisis de esta normativa, en particular, con relación a las innovaciones en las estrategias comerciales y de capitalización.

propias de la cooperativa o cuando estas últimas estaban colmadas. Además, se invirtió en la compra y la construcción de plantas propias así como en el desarrollo de las que ya disponía. Así, a finales de la década de 1980 la Cooperativa era propietaria de 5 plantas en Monte Maíz (planta de silos n° 1 y planta de silos n° 2, adquiridas a la casa Negrini, Santa Coloma y Cía. luego de la reconversión, planta de silos n° 3, comprada en 1964 a la Cooperativa Agropecuaria de Monte Maíz Ltda., planta de silos n° 4, adquirida en 1974 a una casa de ramos generales y la planta de silos n° 5, alquilada al Ferrocarril Central Argentino, la cual fue cedida en propiedad entre finales de 1990 y principios del 2000 en el marco de la Ley de Silos), una en Wenceslao Escalante y otra en Bismarck, las cuales fueron construidas en su totalidad a mediados de 1980¹⁸⁸.

Un componente importante de esa expansión estuvo vinculado al financiamiento de los productores. Ya sea que nos refiramos a la compra de insumos en cuenta corriente, la emisión de cheques a cuenta de la cooperativa o a los créditos para financiar inversiones muebles e inmuebles de los productores, la cartera crediticia de la cooperativa creció de manera exponencial. Esto lo podemos ver reflejado en el cuadro que exponemos a continuación a partir de la comparación del volumen del activo corriente (o los derechos de cobro) entre 1982 y 1992.

¹⁸⁸ En los anexos, pp. 338, adjuntamos un mapa en el que mostramos la distribución territorial de las plantas de acopio de la cooperativa. Elaboración propia sobre la base de la memoria y el balance correspondiente al ejercicio n° 39 (1991-1992).

Cuadro n° IV:
Evolución del activo y el pasivo corriente de la Cooperativa Agrícola de
Monte Maíz Ltda. ente 1982 y 1992

Ejercicio	Cuenta	Monto	Total	U\$S
N° 30 (1982-1983)	Activo corriente +	12.792.544,77	28.398.799,04	532,88
	Pasivo corriente	15.606.254,27		
N° 31 (1983-1984)	Activo corriente +	98.976.749,75	220.683.023,87	1.773.152,83
	Pasivo corriente	121.706.274,12		
N° 32 (1984-1985)	Activo corriente +	645.316,29	1.449.185,82	5.160,73
	Pasivo corriente	802.872,53		
N° 33 (1985-1986)	Activo corriente +	1.734.148,54	4.282.700,57	4.078.762,44
	Pasivo corriente	2.368.552		
N° 34 (1986-1987)	Activo corriente +	3.568.545,32	8.512.673,25	2.211.325,86
	Pasivo corriente	4.744.154,93		
N° 35 (1987-1988)	Activo corriente +	15.432.981,53	36.151.764,89	3.135.452,28
	Pasivo corriente	20.718.783,39		
N° 36 (1988-1989)	Activo corriente +	492.858.985,84	1.015.607.693,91	3.578.855,78
	pasivo corriente	522.748.699,07		
N° 37 (1989-1990)	Activo corriente +	13.773.211.516,1	24.511.338.471,1	8.616.765,90
	Pasivo corriente	10.738.144.954,9		
N° 38 (1990-1991)	Activo corriente +	42.892.416.037,7	66.515.086.343,8	8.858.945,15
	Pasivo corriente	23.622.670.306,1		
N° 39 (1991-1992)	Activo corriente +	8.016.688,76	13.794.399,43	15.327.110,47
	Pasivo corriente	5.777.710,66		

Fuente: elaboración propia sobre los balances correspondientes a los ejercicios N° 30 (1982-1983), N° 31 (1983-1984), N° 32 (1984-1985), N° 33 (1985-1986), N° 34 (1986-1987), N° 35 (1987-1988), N° 36 (1988-1989), N° 37 (1989-1990), N° 38 (1990-1991), N° 39 (1991-1992), N° 40 (1992-1993).
Aclaración: para hacer homologables los valores correspondientes al endeudamiento de cada ejercicio –tanto el que corresponde a los derechos de cobro como a las obligaciones de pago- lo convertimos al equivalente en dólares según la cotización que tenía en cada uno de los períodos abordados.

Para entender la concurrencia de los productores a las cooperativas para obtener financiamiento es necesario agregar a este análisis la situación del sector agropecuario y del sistema financiero. A partir de 1985 la disminución en más de la cuarta parte de la producción agrícola interrumpió el sostenido crecimiento que esta había evidenciado desde la década de 1970. La caída de los precios internacionales sumado a un porcentaje elevado de las retenciones, en el marco de una clara inestabilidad en las variables macroeconómicas, dificultaron el proceso de toma de decisiones de los productores. Los impactos de este proceso sobre la rentabilidad incidieron en la reducción del área sembrada y cosechada entre mediados de la década de 1980 y principios de la siguiente. Al mismo tiempo, se produjo una drástica caída del crédito destinado al sector agropecuario, en

particular en la banca privada y se elevaron las tasas de interés, las cuales resultaban más costosas que las internacionales (Barsky y Gelman, 2009). Esto hizo que aquellos productores que pudieron acceder al financiamiento provisto por el sistema bancario pagaron los créditos a un elevado costo, dolarizado en algunos casos y/o atado a los precios internacionales de los cereales y las oleaginosas en otros. No obstante, la mayor parte de los productores no dispusieron de esa posibilidad y recurrieron masivamente a los acopios privados y a las cooperativas para obtener financiamiento (Gorenstein, Baerbero y Gutiérrez, 2000; Lattuada, 2006).

Para controlar este movimiento financiero, la dirigencia previó una serie de criterios estándares para orientar la entrega de dinero, semillas e insumos en general y que tenían que ver, sobre todo, con la necesidad de equilibrar la operatoria de cada productor con la cooperativa y los montos prestados bajo diferentes conceptos¹⁸⁹. A los efectos, se creó una comisión de finanzas dentro del consejo, integrada por los cargos ejecutivos y asesorados por la gerencia, encargada de evaluar el otorgamiento en función a los criterios mencionados, ocuparse que las cuentas corrientes no elevaran excesivamente los montos adeudados y gestionar los cobros¹⁹⁰. Estos lineamientos previstos para ordenar los movimientos en las cuentas corrientes y de crédito no se sistematizaron en criterios explícitos y procedimientos administrativos precisos de respaldo, otorgamiento y devolución. En parte vinculado a esto, continuaron siendo las redes y, por tanto, los lazos personales los que condicionaban la decisión sobre el otorgamiento o no de alguna línea de financiamiento y, también, la postergación de la entrega de la documentación necesaria para respaldar la deuda que el productor estaba contrayendo.

4. A modo de síntesis

La Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. emergió en 1953 a partir de la reconversión de una casa de ramos generales. La presión “desde arriba” y “desde abajo” nos permiten explicar ese proceso. Por una parte, porque la intervención del Estado en la

¹⁸⁹ CAMM., 22 de marzo de 1976, acta n° 383 del consejo de administración; 3 de junio de 1981, acta n° 485 del consejo de administración; 4 de junio de 1985, acta n° 573 del consejo de administración.

¹⁹⁰ Como parte de este proceso, se transfirieron cuentas corrientes deudoras a Negrini y Santa Coloma, se gestionaron cobros judiciales se acreditaron las acciones de socios en sus cuentas corrientes y se gestionaron créditos en el BNA para que algunos productores cancelaran sus deudas. CAMM, 21 de mayo de 1981, acta n° 486 del consejo de administración, 5 de diciembre de 1968, acta n° 275 del consejo de administración y 21 de diciembre de 1977, acta n° 430 del consejo de administración.

regulación de los procesos productivos, comerciales y contractuales del agro azuzó la desarticulación de un conjunto de mecanismos institucionales que constituían el pilar socio-empresarial de las casas de ramos generales. Por otra parte, porque el desarrollo de los comercios que se especializaban en algún rubro en particular competían de manera directa con estas empresas por el mercado local y regional. No podemos dejar de mencionar como un factor relevante para explicar el proceso que nos ocupa, el apuntalamiento material y simbólico de las cooperativas agropecuarias. En este contexto, la reconversión ofició no sólo como un medio para recuperar posiciones en el mercado sino también como un espacio a partir del cual solapar la persistencia de los mecanismos de vinculación clientelar.

La EOI de la CAMM durante estos primeros años reprodujo las estrategias de la casa de ramos generales. Bajo un modelo organizativo que se adecuaba a las prescripciones que emanaban de la normativa para las empresas cooperativas, persistían los mecanismos de vinculación clientelares que hacían de la sujeción a partir del endeudamiento una práctica normalizada que se legitimaba como lazo de amistad y camaradería. La centralización y la personalización en la estructura de poder acompañaron este proceso de reconversión en tanto resortes que permitieron a los propietarios de la casa de ramos generales y el núcleo cercano de productores sostener los resortes claves en el proceso de toma de decisiones. Al mismo tiempo, la EOI clientelar reprodujo la manera en que se organizaban las actividades (acopio, mercadería, tienda) y, en particular, continuó oficiando como intermediaria financiera de los asociados.

Hacia mediados de 1960 se advirtieron ciertas tensiones en la EOI clientelar en un contexto en el que los productores mixtos disputaban los espacios de poder. Bajo un discurso que apelaba a la legalidad cooperativa, estos productores proyectaron un proceso de reestructuración de las estrategias de gobierno, asociativas y socio productivas. La EOI agroindustrial buscó articular un conjunto de dispositivos institucionales que hicieran operativo el gobierno colegiado y, al mismo tiempo, desarrollar emprendimientos productivos de agregado de valor que permitieran a la Cooperativa tomar distancia de su rol como intermediaria financiera.

Los componentes de los que se nutría cada EOI eran distintos. Sin embargo, los diversos cambios que se produjeron durante la agroindustrial no tuvieron la fuerza suficiente como para romper las prácticas instituidas e instituyentes que emanaban de los

habitus propios del perfil de la CAMM, es decir, del conjunto de disposiciones que se estaban articulando en esa identidad institucional. Con relación a las estrategias de gobierno, los espacios colegiados que habían comenzado a construirse de manera asistemática cedieron terreno frente a la centralización en la gerencia y los cargos ejecutivos del consejo. La permanencia prolongada de los productores dentro del consejo y la escasa rotación de estos en los distintos cargos se tornaron prácticas habituales y normalizadas en el funcionamiento del proceso de toma de decisiones. En cambio, la complejización a la que asistió el modelo organizativo de la CAMM tuvo efectos disruptivos dentro del perfil. La atención de un conjunto diverso de actividades y la ampliación territorial demandaron la formación de un organigrama piramidal en el que, de manera temprana, los saberes expertos ostentaron un lugar relevante. Sea como asesores de la gerencia, de los procesos productivos de agregado de valor o de los productores, los profesionales eran portadores de un saber que se presentaba como disruptivo de una lógica por la que el saber acumulado en la experiencia era suficiente para la administración de la Cooperativa. Finalmente, la diversificación de las actividades productivas de la Cooperativa cedió terreno ante la primacía de las estrategias financieras (en un contexto de restricciones en la oferta crediticia por parte de las entidades bancarias). Vinculadas durante la EOI clientelar a la intermediación financiera de los asociados, en el marco de la agroindustrial se sostuvo en los préstamos que requerían los productores para llevar a cabo la incorporación de tecnología que demandaba la revolución verde.

CAPÍTULO V

Hacia la EOI agroempresarial: reconversión de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. en el marco del agronegocio

Se le estaba dando a la gente que no tenía respaldo económico. Los 90 eran años duros. Ya venía bastante mal la cooperativa y el problema se genera con esa cosecha que se echó a perder, entraba la soja negra en lugar de su color natural, se metió en los silos, se ardieron los silos, ahí la cooperativa tuvo una pérdida enorme y desató el temporal, digamos (AC, comunicación personal, 29/07/2021).

Viste cuando el circo es grande tenes que tener mucho cuidado. Era grande la cooperativa. Eran muchas cosas. Viste que cuando es grande todo se hace más difícil, tiene que haber más control, después fijate que en poco tiempo la cooperativa se levantó mucho, hubo buenos gerentes, muchos le pusieron el pecho, el consejo se entró a mover. Y una vez que te pasa eso abris el ojo y tenés cuidado. Se salió bien y hoy va progresando mucho. (AC, comunicación personal, 29/07/2021).

1. A modo de introducción

Las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que habían garantizado la reproducción exitosa de la EOI agroindustrial comenzaron a tensionar esa posibilidad. Durante el RSA neoliberal la liberalización de los mercados, la privatización de los servicios públicos y la eliminación de las agencias estatales que habían regulado la producción y la comercialización agropecuaria alteraron las condiciones macroeconómicas sobre las que se desenvolvían las empresas agropecuarias. Al mismo tiempo, el agronegocio introducía nuevas lógicas para organizar la producción que no sólo tenían que ver con la soja y el paquete cerrado sino también con otras formas de comprensión del negocio agropecuario. Desde la década de 1980 el empresariado argentino fue generando un conjunto de consensos acerca de las estrategias más adecuadas para operar en el contexto que se estaba abriendo camino. Estas se tradujeron al cooperativismo agropecuario pampeano asociadas a la reducción de las estructuras institucionales y los costos fijos, la expansión territorial y ampliación en la escala de operaciones, la profesionalización del gobierno y de la gestión, el refuerzo de la capitalización de las entidades y la integración en el complejo agroindustrial, entre otras (Carini, 2019; Poggetti y Carini, 2021b).

Los primeros síntomas de esa tensión se manifestaron en la cooperativa como disminución de los márgenes de excedentes y un incremento del endeudamiento. Las respuestas de la dirigencia frente a esta situación se concretaron en unas pocas estrategias que anclaban en condiciones de reproducción que estaban en decadencia. A las dificultades para leer los cambios que se estaban produciendo no era ajena la composición de la estructura de poder. El gobierno y la gestión de la cooperativa había iniciado un proceso de renovación desde mediados de 1980 por el que ingresaron al gobierno un grupo de agricultores que se estaba apropiando de las lógicas propias de lo que luego cristalizaría como agronegocio. Al margen de ello, esa estructura estaba aún digitada por aquellos agricultores mixtos que habían construido la EOI agroindustrial hacia finales de 1960 como garantía de su propia reproducción productiva. La implosión que supuso la declaración de la cooperativa en cesación de pagos a principios de octubre de 1992 redujo una de las únicas posibilidades de sostener esa EOI, la rentabilidad de los negocios financieros.

Este acontecimiento aceleró el recambio político que ya se advertía entre los agricultores mixtos y los agricultores del agronegocio. Para desarticular los cimientos de la EOI agroindustrial estos gestaron un conjunto de estrategias de emergencia, un “programa de reestructuración y ajuste” que procuraba una empresa eficaz, eficiente y que se insertara de manera competitiva en el mercado agropecuario. Estas tendieron a reducir el pasivo, los costos fijos, el recurso humano y la infraestructura, a eliminar secciones deficitarias e introducir criterios administrativos y gerenciales que garantizaran la rentabilidad y la competitividad. Ese programa comenzó a instrumentarse en 1992 y abrió las puertas para un proceso de reconversión que fue sentando los cimientos para la emergencia de una nueva EOI, la agroindustrial (1992-2008).

Esta se caracterizó por la definición de un conjunto de estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que garantizaran una inserción exitosa en el negocio agropecuario. La articulación de una red de servicios se proyectó en esta EOI como una condición *sine qua non* del éxito empresarial. Para que esta prestación fuera eficaz y eficiente, se acompañó de un organigrama profesional y flexible que se adecuara de manera ágil a los cambios en la demanda. Los criterios mercantiles para gestionar el vínculo con los asociados que formaron parte de este proceso de reconversión oficiaron al mismo tiempo como un plafón institucional a partir del cual difundir las lógicas productivas y asociativas que se estaban consolidando de manera temprana en la región sureste de Córdoba. Puede pensarse en fusión a lo expuesto que la EOI agroempresarial supuso una ruptura en la trayectoria institucional de la Cooperativa. Sin desconocer los cambios que se produjeron en ese contexto, es necesario advertir la consolidación de ciertos *habitus* propios del perfil de la CAMM vinculados al modelo organizativo y las actividades que traccionaban la competitividad empresarial.

En este marco, el objetivo de este capítulo es explicar el proceso de reconversión por el que se desarticularon los cimientos de la EOI agroindustrial y se definieron las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que permitieron la emergencia de la EOI agroindustrial. Para ello, lo dividimos en seis apartados. En el primero nos dedicamos a explicar las causas de la cesación de pagos y a reconstruir el proceso de reorganización política que se produjo en esta coyuntura. En el segundo introducimos el análisis acerca de las representaciones que guiaron la interpretación que efectuaron los agricultores del agronegocio acerca del contexto económico, del negocio agropecuario, de

las causas de la crisis y las alternativas de solución. En el tercero y en el cuarto, nos ocupamos de analizar las principales estrategias asociativas y socio-productivas diseñadas para resolver la crisis institucional que eclosionó en 1992 y que sentaron las bases para la construcción de una cooperativa de servicios. En el quinto, recuperamos las principales transformaciones que se produjeron en la base social de la cooperativa. Por último, reconstruimos las principales dimensiones de la EOI agroempresarial: las estrategias de gobierno y el organigrama, el vínculo con los asociados, las estrategias socio-productivas y el redimensionamiento en la inserción territorial de la entidad.

2. Los detonantes de la cesación de pagos y la implosión de la EOI agroindustrial

Durante la segunda mitad del año 1992 fueron encadenándose diversos eslabones que terminaron en una cesación de pagos hacia principios de octubre. Durante la década de 1980, los desequilibrios entre las secciones eran compensados con los ingresos provenientes del acopio y la comercialización¹⁹¹. Entre 1988 y 1992 las posibilidades de efectuar ese ajuste se vieron limitados al amparo de la disminución de la rentabilidad que evidenció esa sección. En el cuadro que exponemos a continuación se puede advertir la reducción en los volúmenes acopiados en particular durante 1992, cuando las inundaciones que acaecieron en la región impidieron que los productores levantaran la mayor parte de la cosecha de soja.

¹⁹¹ Remitimos al lector a recuperar la lectura del anexo I del capítulo I en donde se explica que la legislación cooperativa prescribe la necesidad de compensar quebrantos entre las secciones, porque ninguna puede expresarse de modo negativo en los balances.

Cuadro n° V
Evolución del acopio CAMM (1986-2008)

Ejercicio	Trigo	Maíz	Sorgo	Soja	Girasol	Varios
34 (1986-1987)	32.030	842	784	3.277	31.356	61
35 (1987-1988)	16.371	18.931	831	45.556	1.393	0
36 (1988-1989)	16.845	1.915	509	15.266	1.026	426
37 (1989-1990)	3.932	358	180	32.574	2.256	37
38 (1990-1991)	20.718	3.750	2.065	50.028	3.708	1.114
39 (1991-1992)	22.727	3.546	506	40.408	3.035	37
40 (1992-1993)	13.547	4.321	69	19.806	200	2.503
41 (1993-1994)	14.576	3.065	16	15.937	237	466
42 (1994-1995)	7.488	1.179	0	17.840	354	112
43 (1995-1996)	7.497	1.031	473	21.472	1.158	1.038
44 (1996-1997)	13.901	49	76	10.422	227	172
45 (1997-1998)	7.981	3.929	2.398	36.009	495	753
46 (1998-1999)	9.188	2.529	501	37.168	1.633	137
47 (1999-2000)	18.198	9.084	34	31.238	52	342
48 (2000-2001)	11.782	10.349	447	22.905	0	13
49 (2001-2002)	15.141	24.012	0	27.612	0	0
50 (2002-2003)	5.416	21.643	0	28.818	0	0
51 (2003-2004)	5.253	18.597	0	22.625	0	0
52 (2004-2005)	8.198	24.347	198	44.223	47	16
53 (2005-2006)	6.440	14.449	414	37.249	0	0
54 (2006-2007)	6.240	23.199	855	45.145	0	0
55 (2007-2008)	12.753	25.565	0	45.937	0	0
56 (2008-2009)	1.401	11.598	0	42.089	0	0

Fuente: elaboración propia sobre la base de las memorias de los ejercicios n° 34 (1986-1987), 35 (1987-1988), 36 (1988-1989), 37 (1989-1990), 38 (1990-1991), 39 (1991-1992), 40 (1992-1993), 41 (1993-1994), 42 (1994-1995), 43 (1995-1996), 44 (1996-1997), 45 (1997-1998), 46 (1998-1999), 47 (1999-2000), 48 (2000-2001), 49 (2001-2002), 50 (2002-2003), 51 (2003-2004), 52 (2004-2005), 53 (2005-2006), 54 (2006-2007), 55 (2007-2008), 56 (2008-2009)

Esta situación hizo que aumentara la demanda de financiamiento por parte de los productores. En un contexto en el que las condiciones para el acceso al crédito en la banca oficial y privada eran inaccesibles para los pequeños y medianos productores, la CAMM se transformó en la fuente por antonomasia que proveía de liquidez a sus asociados. La reducción de los ingresos genuinos de la entidad estrechó las maniobras de los gerentes para sostener esa ayuda económica, compensar los quebrantos y mantener los costos fijos de la estructura operativa. Para sostener esa masa creciente de préstamos se intensificaron

algunas estrategias de financiamiento tales como el uso de chequeras u órdenes de pago, la entrega de dinero en efectivo o de semillas e insumos para la unidad productiva o para la manutención de la familia y se introdujeron otras, como las ventas anticipadas¹⁹². Además, se recurrió al financiamiento de entidades privadas como La Segunda S.A., Grimaldi y Grassi S.A. y la federación de segundo grado a la cual estaba asociada la cooperativa, FACA. Este proceso hizo que no sólo se incrementaran los derechos de cobro de la cooperativa sino también las obligaciones de pago a tal punto que el activo y el pasivo corriente sumaban US\$ 15.327.110,47, sobre un patrimonio neto sustancialmente menor¹⁹³.

Este proceso de endeudamiento encontró un límite de manera abrupta cuando la magra cosecha que habían levantado los productores luego de las inundaciones se ardió en las plantas de silos. Se desencadenaron a partir de allí un conjunto de mecanismos que derivaron en la declaración de la cesación de pagos: la inexistencia de stocks de cereales y oleaginosas declarados en los estados de cuentas y de balances, la imposibilidad de cumplir con los contratos de venta anticipada y en general, de recursos para cubrir las erogaciones que emanaban de las chequeras de la cooperativa¹⁹⁴.

La cesación de pagos no fue sólo un desequilibrio entre ingresos y egresos sino la manifestación de la inconsistencia entre los criterios que sostenían las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas de la EOI agroindustrial frente a las condiciones que estaban emergiendo a partir del régimen neoliberal y el agronegocio. En particular porque agrietó la estructura de poder y generó un espacio a través del cual los agricultores que habían iniciado una reconversión temprana al agronegocio pudieron desplazar a aquellos agricultores mixtos que pugnaban por sostener una EOI anclada en un modelo de desarrollo agrario que se encontraba en franca descomposición. Entre los consejeros que formaban parte de los primeros queremos destacar a Muzzio, Gianre y Rubino en

¹⁹² CAMM, 21 de noviembre de 1984, acta n° 562 del consejo de administración; 23 de septiembre de 1986, acta n° 604 del consejo de administración; 11 de abril de 1989, acta n° 657 del consejo de administración; 27 de julio de 1989, acta n° 661 del consejo de administración; 26 de marzo de 1991, acta n° 699 del consejo de administración; 9 de abril de 1991, acta n° 700 del consejo de administración; 23 de septiembre de 1991, acta n° 312 del consejo de administración; 7 de abril de 1992, acta n° 727 del consejo de administración.

¹⁹³ Remitimos al lector a recuperar la lectura del cuadro n° II que se encuentra del capítulo IV.

¹⁹⁴ Las ventas anticipadas habían contraído un conjunto de compromisos sobre las mismas cementeras, es decir, se efectuaron contratos de sobreventa que no pudieron efectivizarse. Este análisis así como el conjunto de factores que incidieron en la cesación fueron recuperados de las siguientes entrevistas: AC, comunicación personal, 29 de julio de 2021 y VR, comunicación personal, 18 de agosto de 2021.

tanto consideramos que fueron ellos quienes traccionaron el proceso de reconversión que se inició luego de 1992 (junto a otros que se sumaron a partir de esa coyuntura). Es probable que las posiciones que estos ocupaban dentro del consejo desde mediados de 1980 hasta la crisis no les atribuyeran capital político como para incidir en el contenido de las estrategias de la cooperativa. Además, su reciente acercamiento a esos espacios los hacía portadores de un capital social y simbólico lábil y los excluía de los círculos nodales de las redes de intercambios de recursos. No obstante, lo cierto es que los habilitaba para intervenir en el juego político para disputar esos espacios y que su capital económico en ciernes les atribuía autoridad dentro de los asociados que proyectaban en ellos la posibilidad de una reconversión exitosa.

Con relación a esto, uno de los productores analizó la temprana introducción del cultivo de la soja y cómo ello estuvo vinculado a su trayectoria dentro de la cooperativa

Al empezar antes que todos, todos te buscaban para sembrar [refiriendo a la temprana introducción del cultivo de soja]. No se sembraba mucho, por eso yo me quedé bien visto acá en la cooperativa porque era el único que traía soja acá a la cooperativa, de los más grandes. Por eso tuve yo un apoyo muy grande de la cooperativa (VR, comunicación personal, 18 de agosto de 2021).

Estos productores habían comenzado a insertarse en la actividad agropecuaria desde mediados de 1960 y/o principios de 1970 en el sureste de Córdoba (en propiedades que tenían su jurisdicción en Monte Maíz, Colonia Bismarck, Isla Verde y Colonia Barge) Trabajaban junto a sus padres y hermanos en unidades productivas que promediaban las 150 hectáreas. Sus padres habían sido arrendatarios que compraron esas tierras entre 1940 y 1950. Eran agricultores que introdujeron la cría de ganado porcino y, en menor medida vacuno, y que comenzaron a prestar servicios como contratistas de maquinarias en el marco de la agriculturización que se aceleró desde mediados de 1960. Al compás de los cambios productivos que se introducían con la revolución verde fueron despojándose de manera progresiva de los invernaderos para introducir la siembra y cosecha de soja con métodos convencionales, tanto en sus unidades productivas como en aquellas que laboraban como contratistas. Hacia mediados y finales de la década de 1980, la rentabilidad de esta oleaginosa les permitió ampliar sus unidades a partir del arriendo de pequeñas parcelas que eran liberadas por aquellos productores que se veían expulsados de las actividades agropecuarias.

A continuación, incluimos un cuadro en el que plasmamos algunas de esas trayectorias. Como puede advertirse, estos agricultores habían comenzado a introducir algunas estrategias desde principios de 1980 que los investigadores suelen asociar a la difusión del agronegocio una década después (Gras y Hernández, 2013 y 2016). Esta reconversión temprana a partir de la rotación del trigo y la soja, la eliminación de la producción ganadera, la prestación de labores como contratistas y el arriendo de tierras para ampliar sus unidades y optimizar el uso de la maquinaria les permitió iniciar un proceso de reconversión que se afianzó con el agronegocio, cuando esas estrategias se difundieron asociadas a la innovación biotecnológicas y las nuevas lógicas socio-productivas.

Tabla n° XIII:
Trayectorias productivas de reconversión exitosa al agronegocio

Productor	Localidad	Trayectoria
José Norberto Muzzio	Monte Maíz	Comenzó a insertarse en la actividad agropecuaria trabajando en el campo propio de su padre (50 hectáreas ubicadas al norte de Colonia Bismarck). Se dedicaban a la agricultura y a la cría de ganado porcino. A principios de 1960 comenzó a prestar servicios como contratista para utilizar la maquinaria excedente. Hacia mediados de 1980 reemplazó la cría de cerdos por la de novillos e introdujo el sembradío de soja. Hacia 1990 dejó de producir ganado bovino y se dedicó de manera exclusiva a la agricultura. Continuó prestando servicios como contratista, pero con mano de obra asalariada y en sociedad con su hijo. En el lapso de una década, fue adquiriendo lotes lindantes a la propiedad que heredó hasta disponer de 1.000 hectáreas aproximadamente.
Aldo Catelli	Monte Maíz	Comenzó a insertarse en la actividad agropecuaria trabajando en el campo propio de su padre (50 hectáreas ubicadas al norte de Colonia Bismarck, lindantes con las de Norberto Muzzio). Hacia mediados de 1960 comenzó a prestar servicios como contratista para llegar a trabajar, hacia 1990, unas 7.000 hectáreas aproximadamente. Para ese momento había vendido el invernadero en el que criaban cerdos. Disponía de uno de los equipos de siembra y cosecha más grandes de la región, al tiempo que diversificaba sus actividades con la inversión en una concesionaria de maquinaria agrícola en sociedad con sus hermanos. En ese ínterin trabajó de manera simultánea campos en Monte Maíz y San Luis, para terceros y por cuenta propia. En relación a esto último, si bien incrementó su patrimonio para disponer de unas 800 hectáreas aproximadamente, siempre arrendó muchas más tierras de las que tuvo en propiedad.
Albino Gianre	Monte Maíz	Inició sus actividades como productor hacia mediados de 1960 junto a su padre, quien arrendaba en campos cerca de Colonia Bismarck. En 1979 compró 84 ha y al año siguiente se hacen cargo de la explotación con su hermano. Trabajan como contratistas de servicios y en sus campos producían soja de manera temprana, trigo y maíz para la alimentación del criadero de cerdos. Hacia mediados de 1990 comenzaron a arrendar campos en la región, llegando a

trabajar entre propiedad y arriendo unas 2500 ha, al tiempo que criaban ganado bovino. A partir del 2000 continuó arrendando pero fue comprando en una sociedad formada con sus hijos, vendió la hacienda y se capitalizó en maquinarias.

Enrique Bruno Francucci		
Miguel Jesús Pipino	Monte Maíz	Se insertó en las actividades trabajando en el campo propiedad de su padre (300 ha que trabajaba en sociedad con su cuñado y un equipo de maquinaria propia). Realizaban tareas agrícolas y cría de animales a campo, tanto de porcinos como de bovinos. A partir de 1990 adquirió más ha en propiedad y arrendaba para producir soja. Estas eran trabajadas con maquinaria propia y sólo contrataba servicios de trilla. En consecuencia, nunca prestó servicios como contratista. Cuando a principios de 2000 inició con la soja transgénica, vendió todos los animales y se dedicó solo a la agricultura.
Carlos Dante Pierucci		
Pedro Faustino Sastre		
Víctor Hugo Rubino	C. Bismarck	Comenzó a insertarse en la actividad agropecuaria con un campo de 27 ha recibidos en herencia de su padre en 1981 y un equipo completo de siembra. Fue uno de los primeros productores en comenzar a sembrar soja como contratista y llegó a trabajar 2000 ha. Hacia 1990 compró 250 ha y alquilaba otras 4000 aproximadamente. Algunas de estas propiedades se ubicaban en San Luis. Si bien tuvo invernaderos de cerdos, la actividad principal era la agricultura. Fue incrementando su patrimonio hasta disponer de 1800 ha en propiedad, 2 camiones, 1 invernadero y 1 empresa inmobiliaria.
Gerónimo Ripoll		
Raúl Macceñido		
Luis Chiarlo		
Juan Pedro Llopiz		
Miguel Ángel Pipino		
Walter Ciarroca		
Aníbal Menna		
Rubén Menna		
Hugo Bernay		
Héctor Pognante		

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los productores.

Las diferencias en los criterios expresados entre ambos grupos de productores (los mixtos y los reconvertidos) para gestionar la cooperativa habían comenzado a advertirse en las reuniones del consejo de administración, cuando los agricultores en proceso de reconversión exponían sus cuestionamientos a aquello que consideraban una cooperativa “mal administrada”.¹⁹⁵ Las exigencias de estos últimos hacia la dirigencia para que expusieran los resultados parciales del ejercicio económico estaban vinculadas a la percepción de irregularidades en la administración de la operatoria comercial y financiera y, también, a la “distorsión” de los balances para mostrar información ficticia que ocultara los números reales (NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021; AC, comunicación personal, 29 de julio de 2021). Frente a esta situación, y como parte de una estrategia para disipar estos cuestionamientos, en agosto de 1992 el contador expuso un análisis parcial relacionado a las ventas anticipadas de soja, las compras a los productores para cubrirlas y el equilibrio entre los saldos a cobrar y a pagar lo que permitía usar la diferencia positiva para cubrir las ventas si fuera necesario. Además, sugería “la necesidad de cobrar las cuentas para no generar un problema financiero”.¹⁹⁶

La conflictividad en el seno de la dirigencia se hizo evidente cuando en el mes de octubre de 1992 (días después de que se declaró la cesación de pagos) los agricultores del agronegocio convocaron a una asamblea de asociados, terceros deudores y acreedores¹⁹⁷. En esta se propuso, entre otras cuestiones, la destitución de quienes ocupaban los cargos gerenciales (Osvaldo Colombo y Daniel Brunetti)¹⁹⁸ puesto que a ellos se les atribuyó la responsabilidad por el “vaciamiento de la cooperativa” (RB, comunicación personal, 20 de diciembre de 2017). En cambio, los consejeros de mayor trayectoria dentro del consejo, tales como Domingo Boano, Enrique Francucci o Pedro Sastre, permanecieron en sus cargos. La negociación entre estos por una parte y Norberto Muzio, Albino Gianre, Víctor Rubino y Héctor Catelli por la otra, para consensuar la lista de candidatos a presentar en la asamblea general ordinaria no permitió generar los acuerdos en los tiempos formales que demandaba la convocatoria. Con relación a esto puede leerse en el acta de la asamblea:

¹⁹⁵ CAMM, 27 de agosto de 1992, acta n° 637 del consejo de administración; 3 de noviembre de 1992, acta n° 644 del consejo de administración; memoria y balance correspondiente al ejercicio n° 40 (1992-1993); VR, comunicación personal, 18 de agosto de 2021; NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021; AC, comunicación personal, 29 de julio de 2021.

¹⁹⁶ CAMM, 27 de agosto de 1992, acta n° 637 del consejo de administración, folio n° 60.

¹⁹⁷ CAMM, 3 de noviembre de 1992, acta n° 644 del consejo de administración.

¹⁹⁸ CAMM, 18 de noviembre de 1992, acta n° 645 del consejo de administración, folio 85.

Sobre el punto sexto y sus respectivos apartados a) b) y c) [elección de consejeros titulares, suplentes y síndicos] se pidió la intervención del Jefe del Departamento de Fiscalización de la Dirección de Fomento de Cooperativas y Mutuales, para que indique los pasos a seguir debido a que no existen listas oficializadas con diez días de anticipación (según art. 45 inciso C del Estatuto) para la formación del nuevo consejo. La cual explicó que no se debía tratar el punto y que se debe llamar a asamblea extraordinaria en los treinta días posteriores a la asamblea¹⁹⁹.

Ante la negativa de los primeros de quedar excluidos en la lista y la presión de los segundos para restarles injerencia dentro del consejo se llegó a un compromiso por el que la dirigencia de la anterior EOI continuaba formando parte del consejo pero eran desplazados de los cargos ejecutivos.²⁰⁰ A partir de este acuerdo, se oficializó la lista y se convocó a una asamblea extraordinaria para renovar las autoridades.²⁰¹ En el siguiente cuadro exponemos la conformación del consejo que se oficializó en la asamblea extraordinaria y lo comparamos con los productores que lo integraban diez años después. En la primera columna se puede observar la solución de compromiso a la que se arribó para construir la lista de candidatos: los productores que antes de 1992 detentaban funciones ejecutivas fueron reemplazados de esos cargos por los agricultores del agronegocio para garantizar su permanencia dentro del órgano de gobierno. No obstante, a medida que avanzaba el “programa de reestructuración y ajuste” y la consolidación de la EOI agroempresarial los dirigentes que habían comenzado su trayectoria política dentro de la cooperativa a mediados de 1980 fueron capitalizando sus posiciones para ocupar los cargos ejecutivos. En la segunda columna puede advertirse entonces la composición que mantuvo la EOI hasta el 2008 aproximadamente.

¹⁹⁹ CAMM, 30 de mayo de 1993, acta n° 47 de asamblea de asociados, folio n° 195.

²⁰⁰ CAMM, 31 de marzo de 1993, acta n° 656 del consejo de administración.

²⁰¹ CAMM, 10 de abril de 1993, acta n° 657 del consejo de administración; 30 de junio de 1993, acta n° 48 de asamblea de asociados.

Cuadro n° VI
Recambios en la composición del consejo de administración durante el
proceso de reestructuración

Cargo	Ejercicio 40	Ejercicio 50
Presidente	Norberto Muzzio	Norberto Muzzio
Vicepresidente	Aldo Catelli	Aldo Catelli
Secretario	Albino Gianre	Albino Gianre
Pro-secretario	Domingo Boano	Pedro Sastre
Tesorero	Miguel J. Pipino	Miguel J. Pipino
Pro-tesorero	Carlos Pierucci	Carlos Pierucci
Vocales titulares	Enrique Francucci	Víctor Rubino
	Pedro F. Sastre	Walter Ciarroca
	Víctor Rubino	Raúl Manceñido
	Gerónimo Ripoll	Eduardo Storani
	Antonio Fresco	Aníbal Menna
Vocales suplentes	Tomás Fernández	Juan Pedro Llopiz
	Juan Llopiz	Alfonso Ramaccini
	Luis Chiarlo	Gustavo Priotti
	Aníbal Menna	Pedro Pesaola
	Miguel Á. Pipino	--
Síndico titular	Hugo Bernay	Daniel Manuale
Síndico suplente	Héctor Pognante	Ulderico Chialvo

Fuente: elaboración propia sobre la base de las memorias de los ejercicios n° 40 (1992-1993) y 50 (2002-2003)

La reorganización política continuó con dos cambios que contribuyeron a retroalimentar las disposiciones instituidas que emanaban del perfil institucional de la CAMM. Los gerentes de la última etapa de la EOI agroindustrial fueron reemplazados por Norberto Muzzio y Albino Gianre²⁰² a cargo de la gerencia administrativa y la comercial respectivamente. Al mismo tiempo, se conformó un comité ejecutivo dentro del consejo de administración integrado por el presidente, el vicepresidente, el secretario (Aldo Héctor Catelli), el tesorero (Miguel Jesús Pipino), un equipo de abogados y dos auditores externos (contadores de profesión y que se habían desempeñado como auditores de FACA durante la quiebra de varias cooperativas de la región).²⁰³ Este espacio, en tanto reducía los agentes

²⁰² CAMM, 4 de enero de 1993, acta n° 648 del consejo de administración.

²⁰³ CAMM, 21 de noviembre de 1992, acta n° 646 del consejo de administración; NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021; AC, comunicación personal 29 de julio de 2021.

con capacidad de incidir en ese proceso, desplazaba a los consejeros que, vinculados a la administración anterior, podrían haber sido una potencial fuente de disenso.

Las funciones de representación política y ejecutivas (a cargo del consejo de administración y la gerencia) que en las dos EOI anteriores habían estado a cargo de productores vinculados entre sí a partir de una nutrida red de intercambios, se vieron ahora unificadas bajo la doble designación del presidente del consejo como gerente administrativo y del secretario como gerente comercial. Esto no hizo más que acentuar la concentración del poder dentro de la estructura política en aquellos productores que disponían de capital social, simbólico y económico. Colaboró en ese proceso una innovación institucional como fue la creación del comité ejecutivo. Si bien ello no supuso una ruptura con el modelo organizativo de la cooperativa puesto que el estatuto social preveía la posibilidad de que se formara un órgano de gobierno integrado por los cargos con potestad ejecutiva (presidente, vicepresidente, secretario y tesorero)²⁰⁴ sí abonó a la concentración aludida en la medida en que reducía los productores con injerencia directa en la definición del contenido de las estrategias. En efecto, esta suma de poderes les permitió a los agricultores del agronegocio definir y comenzar a instrumentar el “programa de reestructuración y ajuste”.

3. “Programa de reconversión y ajuste”: transición de una cooperativa “mal administrada” a una “empresa de servicios” (1992-1995)

En el presente apartado buscamos describir las estrategias que se fueron instrumentando en el marco de ese proceso de reorganización institucional que cristalizó hacia finales de 1992 pero que había comenzado a desarrollarse hacia mediados de la década de 1980. Para iniciar la explicación de esta transición, nos parece importante recuperar las representaciones que esgrimieron los dirigentes de la cooperativa en torno a las causas de la cesación de pagos, las estrategias instrumentadas para resolverla y las dimensiones organizativas e institucionales de una cooperativa exitosa. Esas interpretaciones se nutrieron de los consensos empresarios que se articularon durante el neoliberalismo. A partir de allí, las condiciones de posibilidad para el éxito económico tenían que ver con un conjunto estrategias organizativas que no sólo fueron consideradas

²⁰⁴ Remitimos al lector a los anexos capitulares en los que hemos transcritto el estatuto social de la cooperativa.

viables para reproducir las estructuras institucionales sino también las únicas legítimas para que el empresariado argentino se alejara del conservadurismo (Carini, 2017). En particular, de la resemantización que de estos acuerdos generales llevó a cabo ACA.

3.1. El “programa de reestructuración y ajuste”: representaciones y estrategias en torno a una cooperativa empresarial de servicios

El “programa de reestructuración y ajuste”, que se extendió entre 1992 y 1995 y a partir del cual emergió la EOI que hemos dado en llamar agroempresarial (1992-2008) consistía en un conjunto de estrategias que tenían como meta la cristalización de una cooperativa de servicios. Estas estrategias se sostuvieron en un conjunto de representaciones esgrimidas por los agricultores del agronegocio a las que no fueron ajenos los consensos empresarios que se estaban gestando desde la década de 1980, acuerdos que tenían que ver sobre todo con la reconversión empresaria para actuar en el marco de un capitalismo liberal²⁰⁵.

Algunas de las estrategias legitimadas a partir de estos acuerdos fueron la reducción de las estructuras operativas e institucionales, en oposición al gigantismo empresarial con el que se asociaba a las organizaciones empresariales propias del fordismo y la sustitución de importaciones. En paralelo y de la mano de la organización de procesos de trabajo en red, cada miembro del recurso humano comenzaba a ser proyectado como un eslabón que se especializaba en una parte de la cadena que suponía el proceso administrativo pero que, al mismo tiempo, debía adquirir la flexibilidad necesaria como para intercambiar sus roles. Vinculado a esta última cuestión, la profesionalización del recurso humano se proyectó de manera progresiva como un capital que posicionaba a las empresas con ventajas competitivas en la captación de los cambiantes nichos de mercado. El saber experto y las estrategias de *management* se transformaron en plafones indiscutibles de los procesos de reestructuración empresarial (Gras y Hernández, 2013 y 2016; Carini, 2017) y, con ellas, la incorporación de profesionales expertos y la centralización de las decisiones en las

²⁰⁵ Con relación a esta cuestión, la literatura ha destacado que hacia finales de la década de 1980 el empresariado argentino fue construyendo una serie de sentidos comunes vinculados al liberalismo económico que, luego de la crisis hiperinflacionaria, se asociaron casi de manera indiscutida a su versión neoliberal (Beltrán, 2011). Los imperativos de eficacia, eficiencia y competitividad empresarial no sólo eran prerrogativas de las empresas de capital -en contraposición a la ineficiencia de las empresas públicas- sino en particular de algunas de ellas que comenzaron a desarrollar y/o aplicar estrategias y prácticas asociadas con las formas de organización empresarial que se estaban expandiendo bajo calificativo de toyotismo en las empresas de producción automotrices asiáticas (Lipietz, 1994).

gerencias y/o *Chief Executive Officer* (CEO). Otra estrategia relacionada a lo que en el lenguaje de la época se aludía como “ajuste” fue la terciarización de algunas funciones mediante la locación o la contratación de servicios y la construcción de sistemas de trabajo en red con diferentes actores implicados.

Para materializar estos cambios en las empresas, las gerencias y/o los CEO debían incorporar el planeamiento, la evaluación, el control de riesgos, entre otras técnicas, las cuales eran garantía de una gestión empresarial moderna que, además, era necesario que se sostuvieran en la introducción de innovaciones técnicas e informáticas para garantizar su aplicación exitosa. En definitiva, una estructura flexible era la condición *sine qua non* que abría la posibilidad de desarrollar procesos de reestructuración rápidas y sin mayores costos de acuerdo a los requerimientos de los clientes (cuya variabilidad comenzaba a ser asumida como el epicentro sobre el cual giraban los servicios que las empresas vendían en determinadas coyunturas).

En particular, las representaciones de los dirigentes de la CAMM advertían en muchas de sus dimensiones las traducciones que de esas estrategias estaba esgrimiendo ACA para acompañar la reconversión de las cooperativas asociadas, en un contexto en el que muchas de ellas perdieron su integración horizontal cuando quebró FACA. La eficacia y la eficiencia empresarial debían garantizar la prestación profesional de servicios para que, de ese modo, las cooperativas pudieran transitar de una estructura tradicional a una moderna. De hecho, la reconversión de la CAMM se llevó a cabo con el apoyo material y simbólico de ACA a través de distintos dispositivos de vinculación interinstitucional en los que se procuraba construir consensos en torno al ser y el deber del cooperativismo agropecuario²⁰⁶.

En este marco, la “mala administración” fue el slogan que condensaba las causas de la crisis institucional por la que atravesaba la CAMMA en 1992. Las dificultades que afrontaba quedaron asociadas en los discursos de los nuevos dirigentes a la ausencia de una planificación que permitiera ordenar el funcionamiento de la cooperativa. Eso se traducía en un descontrol generalizado que afectaba, en particular, al movimiento financiero de las cuentas corrientes de los asociados. Expresiones tales como “(...) nadie

²⁰⁶ Invitamos al lector a recuperar el análisis que expusimos en el capítulo I en torno a los mecanismos de vinculación con las cooperativas asociadas que diseñó ACA para socializar y legitimar su programa de reconversión cooperativa.

controlaba las cuentas, nadie controlaba nada” (NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021) o “(...) la cooperativa sino era por el desmanejo que no estaba registradas las cuentas, digamos, vos sacabas un dinero y no firmabas nada, un desorden total (AC, comunicación personal, 29 de julio de 2021) eran sintomáticas de esa interpretación. Las dificultades advertidas en este sentido estaban relacionadas de manera directa con las capacidades de quienes ocupaban los cargos directivos. La alusión a “(...) estaba todo bastante distorsionado, personas que estaban en la presidencia que no tenían idea de lo que había pasado, el presidente no tenía idea lo que pasaba, le cayó de sorpresa como a nosotros [refiriéndose a la crisis institucional]” o “no había información de gerente hacia el consejo. Había una información más chica, viste. Entonces el consejo sabía poco” (VR, comunicación personal, 18 de junio de 2021) vinculan de manera directa algunos componentes de la administración y el gerenciamiento tales como la planificación, el control y la circulación de la información con la experticia de la gerencia y el consejo.

Es posible observar en esta interpretación diversas reminiscencias del discurso esgrimido por ACA en este contexto para explicar la crisis generalizada de las cooperativas agropecuarias. La modernización las estrategias empresariales de las cooperativas suponía introducir un conjunto de criterios organizativos e institucionales que barrieran con los resabios tradicionales en la administración y el gerenciamiento. Es decir, la renovación a partir de técnicas “inteligentes” y modernas porque “(...) el 90% de los casos de cooperativas con problemas no eran producto de las circunstancias de la economía, sino de situaciones internas, producto de decisiones humanas no acordes al momento en el que se desenvolvían”²⁰⁷. La gestión, integrada por un consejo de administración sólido y exigente y una gerencia capaz de liderar el desarrollo de la entidad, debía dejar de lado sus comportamientos tradicionales para ser capaces de planear, delegar, ejecutar y controlar de manera eficiente y flexible para asumir con éxito el riesgo empresarial. “Para continuar innovando con éxito, los consejeros y los miembros del área ejecutivo-lineal deben entender que no basta con saber administrar bien, sino que es necesario saber dirigir de otra manera”²⁰⁸.

²⁰⁷ ACA. *La Cooperación*. Año LXXIII, N° 3512. (06 de octubre de 1998). “Consolidar el cuerpo social de la ACA”.

²⁰⁸ ACA. *La Cooperación*. Año LXVI, N° 3154. (10 de julio de 1991). “La innovación es una exigencia para directivos y funcionarios”.

Vinculado a esa interpretación de las causas, el programa diseñado por la dirigencia de la CAMM enfatizaba en dos aspectos: las estrategias administrativas y la organización de una empresa flexible. La referencia reiterada al “descontrol” (NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021) no sólo tenía que ver con la información sino también con las dimensiones que había asumido la cooperativa antes de la crisis. La apelación a una estructura “sobredimensionada” (NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021) remitía en parte a los consensos en torno a la necesidad de reducir costos fijos y diseñar un organigrama flexible que permitiera a las empresas adaptarse de manera eficiente a los cambios en las demandas de los productores. La “reorganización funcional” de la cooperativa aludía entonces a una “reducción en todos los aspectos”²⁰⁹. El despido de los empleados, la venta de inmuebles subutilizados y el cierre de secciones tendían al logro de “eficacia y eficiencia”²¹⁰.

Un componente clave de la eficacia empresarial era la información. Esta comenzó a ser pensada como un insumo clave para tomar decisiones y monitorear la operatoria de las diferentes secciones. La obtención y la circulación de esos datos estaba vinculada a procedimientos manuales y a la división de tareas que a la informatización de ciertos procedimientos administrativos y así se materializaba en los discursos escritos cuando se apelaba a los recursos que hacían factible ese objetivo. Con relación a esta cuestión, es notoria la escasa relevancia que asumió la profesionalización de los cuadros directivos y del recurso humano en los discursos de la dirigencia, a pesar de que se profundizó un proceso de incorporación de saberes expertos que ya se había iniciado en la EOI agroindustrial.

La reorganización de las estrategias asociativas y socio-productivas tuvo un peso más importante en la construcción discursiva de los directivos. Un elemento que se reiteraba en la explicación de la crisis institucional estaba vinculado al “descontrol”, en este caso, en los movimientos de las cuentas corrientes de los asociados en particular porque “se le estaba dando plata a gente que no la podía devolver” (NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021). Esta referencia u otras tales como “el que tenía capital y eso estaba ahí adentro y al que no tenía nada le daban un crédito y sin saber con qué lo iba a pagar” (VR, comunicación personal, 18 de junio de 2021) nos remite al argumento de

²⁰⁹ CAMM, 10 de agosto de 1993, acta n° 671 del consejo de administración, folio 70.

²¹⁰ CAAM, memoria y balance correspondiente al ejercicio n° 40 (1992-1993), pp. 5.

ACA en torno a “la ayuda indiscriminada al asociado” como un componente de las administraciones tradicionales que restaban eficiencia a las cooperativas. En los siguientes términos se referían a los asociados con dificultades para reconvertirse de manera exitosa al agronegocio

La cooperación no puede ni debe confundirse con la beneficencia (...). Las cooperativas son entidades económicas con vocación social, que acumulan recursos para prestar servicios a sus integrantes, no para obtener ganancias. Su gestión está condicionada por las reglas de la economía de las que no puede escapar, no obstante, su carácter de empresas no lucrativas (...). El capital cooperativo no es bien mostrenco del que cada asociado pueda aprovecharse en beneficio suyo²¹¹.

En este marco de interpretaciones, la dirigencia de la CAMM justificaba las desvinculaciones de los asociados que no tenían posibilidades de reconversión. Con aquellos que estaban transitando esos procesos con éxito se instrumentaron un conjunto de estrategias para que el vínculo asociativo estuviera sujeto a su trayectoria productiva y su solvencia financiera. La preocupación por incursionar “tranqueras adentro” (término acuñado por ACA para referir al desarrollo de un conjunto de servicios que excedieran el clásico rol comercial que habían asumido históricamente las cooperativas²¹²) de las unidades productivas tenía que ver con la consolidación de una cooperativa empresarial: prestar servicios *aggiornados* a las demandas de los asociados permitía a esta el despliegue de un conjunto de actividades para insertarse de manera competitiva en el mercado. En este sentido, la lógica asociativa acompañó la recomposición en el perfil empresarial de los productores asociados.

Es notoria la ausencia en este discurso de reflexiones en torno al marco normativo de la cooperativa. A partir del proceso de reconversión tendieron a afianzarse algunos componentes del modelo organizativo de la CAMM que tenían vigencia desde alguna de las EOI anteriores tales como la estructura de poder concentrada, un organigrama jerárquico y profesionalizado, el peso de los negocios financieros, entre otras. En las representaciones de la dirigencia, muchas de las estrategias que se estaban instrumentando tendieron a presentarse como disruptivas con relación a la trayectoria histórica. El

²¹¹ ACA. *La Cooperación*. Año LXX, N° 3332. (06 de diciembre de 1994). “La idea cooperativa debe ser rectamente entendida y aplicada”. Pp. 4.

²¹² ACA. *La Cooperación*. Año LXVIII, N° 3267. (07 de septiembre de 1993). “El trabajo a quebranto agudiza la descapitalización”.

apelativo de “refundación”²¹³ alude a una gestión que se percibía a sí misma como la responsable de “levantar la cooperativa” y que, en cierta forma, desconocía los *habitus* propios de la institución como parte de una operación discursiva propia del contexto neoliberal, por la que los procesos que acontecieron a partir de ese momento representaban la construcción de la modernidad que pretendía borrar un pasado tradicional y de atraso. A ello colaboraba la plasticidad de los estatutos de estas asociaciones. Es posible que esa versatilidad contribuyera a desdibujar la necesidad de modificarlo. En este sentido, la creación de comisiones e incluso de un comité ejecutivo dentro del consejo, el desdoblamiento de la gerencia, la reorganización de los servicios prestados por la cooperativa, la instrumentación de diversos tipos de cuentas corrientes, entre otras dimensiones, no impactaron en el marco normativo.

3.2. Las estrategias asociativas y los procesos de racionalización del vínculo con los asociados

Frente a la situación de insolvencia financiera, una de las primeras estrategias de la dirigencia fue convocar a una reunión de deudores y acreedores con la finalidad de iniciar las negociaciones tendientes a contrarrestar la iniciativa de algunos productores asociados y no asociados vinculadas al pedido de concurso y quiebra de la Cooperativa. En esta se comunicó una de las estrategias que ocupó un lugar central en ese programa, las “licitaciones públicas y/o concurso de precios abiertos”. Esta consistía en la compensación de saldos deudores con acreedores por la que un asociado que debía dinero y/o insumos a la CAMM entregaba un bien mueble o inmueble y este era adquirido por un asociado o tercero que tuviera dinero a favor dentro de la entidad.

Esta estrategia fue diseñada como la única alternativa posible para resolver la situación con ambos grupos de interés. Por una parte, porque la mayor parte de los productores que tenían deudas en sus cuentas corrientes no disponían de los recursos para saldarlos. Por otra, porque la Cooperativa no estaba en condiciones de pagar los créditos con la banca privada y los corredores de cereal, así como tampoco de devolver el saldo positivo en cuenta corriente o el cereal depositado en las instalaciones de la Cooperativa (NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021; VR; comunicación personal, 18 de

²¹³ CAMM, 16 de diciembre de 1995, acta n° 741 del consejo de administración.

agosto de 2021). Este carácter de imperiosidad con el que fueron investidas las licitaciones se legitimó a partir de un discurso que les atribuía un carácter justo y transparente. En el fragmento de entrevista que citamos a continuación es posible advertir los argumentos que obraban en este sentido

No eso fue un éxito bárbaro. Lo hacíamos con la Silvana Rufo. Era a sobre cerrado, vos sabías la base pero después vos ofertabas sin saber lo que había ofertado el otro. Montones de gente que entregaron campo y bueno. Lo que vos tenías, venías y salía en la lista, una lista de lo que había para la licitación esa, si era chanco, si era vaca, si era auto y bueno eso el que debía alomejor sacó para pagar la deuda y alomejor le sobró y la cooperativa se cobraba porque ponele que vos debías 5000 y en la licitación ofertaban 6000, los 1000 pesos que sobraron se los llevaban. La cooperativa se cobraba lo que debía pero si sobraba plata se la llevaba, si si (NM, comunicación personal, 10/06/2021).

Ese carácter justo y transparente estaba relacionado al procedimiento con el cual eran llevadas a cabo. La licitación comenzaba cuando se publicaba el concurso en el que se detallaban las características del mueble, inmueble o lote de animales y el precio de base que se fijaba para el mismo. Los oferentes debían concurrir el día fijado con su oferta por escrito dentro de sobres cerrados, los cuales eran abiertos por el escribano público; aquel que realizara la mejor oferta se declaraba ganador y por tanto, le era adjudicado el bien en cuestión. Se argumentaba que estas reglas eran las que garantizaban que la información circulara entre los potenciales interesados y que la cooperativa mantuviera una postura imparcial porque oficiaba exclusivamente como “nexo y árbitro en dicha operatoria”²¹⁴. Esto se veía reforzado por las garantías legales que ofrecía la cooperativa. Si bien las licitaciones eran un mecanismo extrajudicial (NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021), el proceso era controlado y avalado por la jueza de paz, tal como puede leerse en la entrevista citada.

A continuación, exponemos una tabla en la que se plasman las licitaciones o compensaciones de saldos de las que hemos obtenido información. En la primera columna se puede leer el número de la licitación bajo la cual se publicaba, en la segunda el bien mueble e inmueble que se ofrecía, en la tercera el oferente de ese bien y en la última el adjudicatario que resultó ganador en el concurso. En este último caso hemos sintetizado

²¹⁴ CAMM, 4 de enero de 1993, acta n° 647 del consejo de administración, folio n° 70.

el vínculo que este productor sostenía con la cooperativa y el o los capitales de los que era portador.

Tabla n° XIV
Operaciones de compensación de saldos a partir de las licitaciones públicas
o concursos de precios

Licitación n°	Mueble o inmueble	Oferente	Ganador
1	--	--	--
2	Fracción de campo 32 ha.	Antonio e Isabel Ripoll	CAMM
3	Fracción de campo 71 ha.	--	--
4	Tractor	--	Carlos Santa Coloma: abogado de la cooperativa durante la EOI agroindustrial que fue destituido junto a los gerentes en 1992 a partir de la decisión de la asamblea de deudores y acreedores-CAPITAL SOCIAL y SIMBÓLICO
5	Automóvil	--	Miguel J. Pipino: mimbro del consejo de administración y del comité ejecutivo, encargado de reorganizar el funcionamiento de las plantas de acopio-CAPITAL POLÍTICO, SOCIAL y ECONÓMICO
6	Terreno 700 m2 galgón/casa	Daniel y Eduardo Semes	CAMM
7	Cosechadora	--	--
8	Terreno 100 m2	--	--
9	Camión y acoplado	Fernando Giorgi	CAMM
10	Fracción de campo 120 ha.	Antonio Fresco	Piccolo Hnos y Elizon Vottero: los primeros estaban relacionados con algunos de los dirigentes-CAPITAL SOCIAL, el segundo era uno de los socios fundadores de la cooperativa y mantuvo vínculos con los dirigentes de cada una de las EOI-CAPITAL ECONÓMICO, SIMBÓLICO y SOCIAL
11	2 chamiqueras	--	--
12	1 cincel + 1 comedero cerdo	--	--
13	Motocicleta	--	--
14	Rastra disco	--	--
15	25 novillos cruza	--	--
16	Cosechadora	Adelqui Giorgi	CAMM
17	Tractor	--	--

18	Tractor	--	--
19	2 arados	--	--
20	Arado	--	--
21	Sembradora	--	--
22	Rolo	--	--
23	Tractor	CAMM	Miguel J. Pipino
24	Tractor	--	--
25	7 comederos de madera	--	--
26	22 cachorros cerdo	--	--
27	Terreno 2 lotes de 233,25 m2	--	CAMM
28	Fracción de campo 25 ha.	Gabriel Nicolau	--
29	Cosechadora	--	--
30	Terreno 700 m2	Iban Chanea	CAMM
31	Motor	--	--
32	--	--	--
33	Terreno 250 m2	Antonio Martinengo	CAMM
34	Terreno 240 m4	Renato y Victorio Bertero	CAMM
35	Acoplado	Félix Mottura	--
36	Pick-up	Miguel Zaragozí	CAMM
37	--	--	--
38	--	--	--
39	Fracción de campo 131 ha	--	--
40	Chimango	--	Elizon Vottero
41	Tractor	--	--
42	Camión y acoplado	Fernando y Adelqui Giorgi	CAMM
43	Tractor	--	--
44	Terreno 5.641 m2 + galpón	--	Roberto Bernay:formaba parte del consejo de administración y era uno de los socios fundadores de la cooperativa, había mantenido vínculos con las EOI anteriores, n particular con la agroindustrial debido a os vínculos familiares que lo unían con los dirigentes-CAPITAL ECONÓMICO, POLÍTICO, SOCIAL y SIMBÓLICO
45	Terreno 3.468 m2 + casa	--	Semillería Monte Maíz: era una de las empresas proveedoras de insumos con la que operaban algunos asociados deudores de la cooperativa-CAPITAL ECONÓMICO
46	Terreno 10.000 m2	--	Pedro y Secundino Piatti: productores asociados que capitalizaron su reconversión productiva y sus relaciones con la dirigencia-CAPITAL ECONÓMICO y SOCIAL

47	Sembradora	--	Miguel Llorenti: productor asociado que capitalizó su reconversión productiva y sus relaciones con la dirigencia-CAPITAL ECONÓMICO y SOCIAL
48	Sembradora	--	--
49	Fracción de campo 82 ha	--	Elizon Vottero
50	--	Oswaldo Margaría	Oreste Piccollo – Marcelo Margaría: el primero formaba parte de la firma Pícollo Hnos. Sobre el segundo no hemos obtenido información
51	Automóvil	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de los registros de las carpetas de licitaciones públicas.

A partir del análisis de los productores que accedieron a los concursos como adjudicatarios podemos observar que el tipo de intercambio que se generaba dependía de la composición del capital de los jugadores. Muchos concursos fueron ganados por miembros del consejo o por productores que habían formado parte de este. Estos capitalizaron sus recursos políticos, simbólicos y, en algunos casos, económicos con el objetivo de incrementar su capital en bienes muebles y/o inmuebles. En otras licitaciones resultaron adjudicados asociados que tenían trayectoria familiar y personal dentro de la entidad. En estos casos, con la finalidad de ampliar su patrimonio, pusieron en juego las cartas más importantes de las que disponían sostenidas en recursos simbólicos derivados del reconocimiento a su trayectoria y, sólo en contados casos, hicieron valer su capital económico como medio en las apuestas. Finalmente, un número importante de concursos fueron resueltos a favor de los productores en proceso de reconversión al agronegocio. Estos hicieron valer su capital económico y político (en el caso de aquellos que ocupaban lugares ejecutivos dentro del consejo) para apropiarse de recursos económicos que les permitieran afianzar su desarrollo productivo. La participación de la cooperativa en varias licitaciones como adjudicataria de los bienes de algunos asociados permite pensar que intervino en esos concursos como intermediaria de algunos de estos asociados que detentaban espacios de poder claves en la EOI que se estaba abriendo paso. No obstante, es posible que también lo hiciera para efectivizar el cobro de algunas deudas. A continuación, citamos un fragmento de entrevista en el que uno de los consejeros analizaba

la relación entre los recursos políticos que emanaban de los órganos de gobierno y la participación en estas licitaciones

Yo sé que los 10 años míos en la cooperativa fueron años en los que podría haber progresado más, mucho más, pero por el hecho de estar ahí y salir a comprar 50 hectáreas de campo no quedaba muy bien. Estando en el consejo en la administración de una cooperativa, no compraba muy lindo comprar algo importante porque la gente podía hablar. Me sentí responsable por esta gente y si vos en ese caso como es el caso mío, salís de ahí y comprás 50 ha de campo, alomejor hay gente que no le importó, pero no a la cabeza del consejo no lo hicieron, podíamos haber tenido la oportunidad de haber crecido más, teníamos los medios, pero claro, la responsabilidad hacia la gente (NM, comunicación personal, 10/06/2021).

Como puede notarse, si bien el objetivo de ese intercambio era la ampliación del capital económico, se materializaban otros intereses en ese juego. Una posibilidad tenía que ver con la ampliación de las redes sociales a partir de los compromisos que se iban tejiendo. Otra con el afianzamiento de la autoridad política como dirigente, presente sobre todo en productores que integraban el consejo. En este último caso, el capital político se retroalimentaba con el simbólico a partir del reconocimiento dentro de la masa de asociados de la responsabilidad ética y moral del dirigente con la trayectoria de la cooperativa.

Como puede apreciarse, la composición de los capitales era un elemento clave para comprender las posiciones que asumía cada jugador en el intercambio de los distintos tipos que circulaban en la Cooperativa. Mención especial merece el capital social. Este se alimentaba de los vínculos que se iban tejiendo entre los agentes, es decir, de relaciones portadoras de compromisos mutuos. En cuanto tal, atribuía a sus portadores un conjunto de recursos potenciales que podían ser puestos a disposición del beneficiario cuando fuera oportuno. La composición de las redes de relaciones que se iban tejiendo entre la dirigencia y los asociados no dependía de manera exclusiva de los capitales que ponían en juego los asociados. Sin desconocer que este era un elemento importante en el juego, la intensidad de los vínculos era *per se*, capaz de capitalizar los recursos disponibles. Para entender el funcionamiento de esas redes es posible pensar en núcleos concéntricos que parten de la dirigencia y que van perdiendo intensidad a medida que se acerca a los bordes y/o los límites de la cooperativa, entendida como campo al que se circunscribe el juego. En

consecuencia, un capital social fluido en torno a ese núcleo era una condición clave en el acceso diferencial a esa posibilidad de trocar capitales.²¹⁵

Los fragmentos de entrevistas que citamos a continuación aluden a la intensidad de esos vínculos y el acceso preferencial que ostentaron sus portadores en el intercambio de capitales. Un recurso clave para ingresar con ventajas potenciales a ese juego era la información, cuya circulación era más o menos intensa dependiendo el lugar ocupado por los agentes en la red

(...) Pero muchas veces ¿sabes cuál era la conexión? [refiriéndose al reconocimiento de oportunidades de negocios] La Cooperativa. Gustavo me hizo [quien comenzó siendo contador en 1992 y pasó a ser gerente general a partir de la primera década del 2000] alquilar campos, uno de los campos más grandes que trabajaba yo me lo hizo alquilar Gustavo. Mucha de la información salía de acá de la Cooperativa (AC, comunicación personal, 29 de julio de 2021).

Y de acá adentro sale la información, pero menos. Bueno pero muchos de los campos alquilados, sobre todo en los 90, han salido de acá adentro. De gente que se va retirando, han quedado muchos campos. La cooperativa me benefició a mí en poder agarrar los campos y yo estaba acá adentro de la cooperativa.

(...) hay productores a los que les fue muy mal y bueno, yo aproveché un poquito la era esa (VR, comunicación personal, 18 de agosto de 2021).

Si nos alejamos de esos núcleos centrales en los que podemos ubicar a productores como estos, es posible reconocer otro grupo que, debido a su trayectoria en la cooperativa o sus vínculos familiares con miembros del consejo de administración, es decir, a su capital social y/o simbólico, accedían a ciertos beneficios en la contratación de los servicios que prestaba la cooperativa o a la flexibilización de algunas condiciones en las negociaciones que entablaba con esta. En este sentido, reconocemos un grupo de productores que obtuvieron créditos (en momentos en que la Cooperativa había restringido el financiamiento de los asociados) “por el buen comportamiento que han tenido con esta cooperativa”²¹⁶. Un análisis similar puede hacerse del tratamiento que recibían los deudores y las condiciones que se fijaban para la cancelación de sus cuentas corrientes. Tal fue el caso de varios asociados a quienes, antes de exigirles la venta de muebles e inmuebles en

²¹⁵ El esquema de los círculos concéntricos que adjuntamos en el capítulo I resume esta propuesta para analizar la intensidad de las redes y su vinculación con el acceso al intercambio de capitales.

²¹⁶ CAMM, 10 de enero de 1993, acta n° 650 del consejo de administración, folio n° 73.

las licitaciones o en operaciones directas, se les ofrecían alternativas de refinanciación de las deudas, transferencias de hipotecas o, como en un caso, el arrendamiento de su campo por parte de la cooperativa para que, de este modo, abonara su deuda con la entidad²¹⁷.

A diferencia de estos productores que activaron las redes que los vinculaban a la dirigencia para incrementar los diversos tipos de capitales que portaban, en particular el económico, otros asociados que no tenían participación en las mismas porque no formaban parte de esos flujos de intercambio, tuvieron una inserción marginal en las oportunidades de negocios que se abrieron en ese momento. En general, estos asociados manifestaban dificultades para reproducir de manera competitiva sus unidades productivas y, al mismo tiempo, tenían aspiraciones políticas en la cooperativa que se encontraban truncadas por la exclusión de las redes nodales de poder. Un ejemplo de ello fue el síndico. Su renuncia al cargo en 2003, a la cual se sumó la de un vocal titular, se basaba en argumentos políticos. Así se expresaban en la carta documento que enviaron al consejo, cuyo texto fue transcripto en las actas

Renuncio por la arbitrariedad puesta de manifiesto por el presidente del consejo, ante los festejos del cincuentenario de nuestra institución. Comparto con lo manifestado por el señor Santiano, que se cansó de asistir a las reuniones a “decir que sí” y “comer el asado” dado que el consejo permanece inoperante y cómplice y sus integrantes en forma individual reconocen las falencias administrativas e institucionales, pero en las reuniones no opinan por haberle conferido todo el mandato al señor presidente.²¹⁸

Sin embargo, detrás de esos argumentos es posible notar un cuestionamiento a la exclusión o la participación lábil en las redes de intercambio

Y, eso era todo acomodo [refiriéndose a las licitaciones]. Por lo menos las que vi yo. Por ejemplo te doy un caso, el contador Brunetti. El padre, que era responsable de la situación, y fue el primero que licitó un campo. (...) cuando vino el interventor que era Giacone se quedó con varios campos, Grimaldi y Grasi se quedó con varios campos, Martínez tuvo que vender el campo para pagarle a la cooperativa. Los otros Martínez, de la Colorada, casado con una Basualdo, vendió el campo también para pagarle a la cooperativa, Tomasito Mottura, Pedro Cervigni, Felipe Mottura, Saravesi, eso es real porque yo estaba ahí adentro. El de Saravessi también lo fueron a ver [alude a los representantes de Grimaldi y

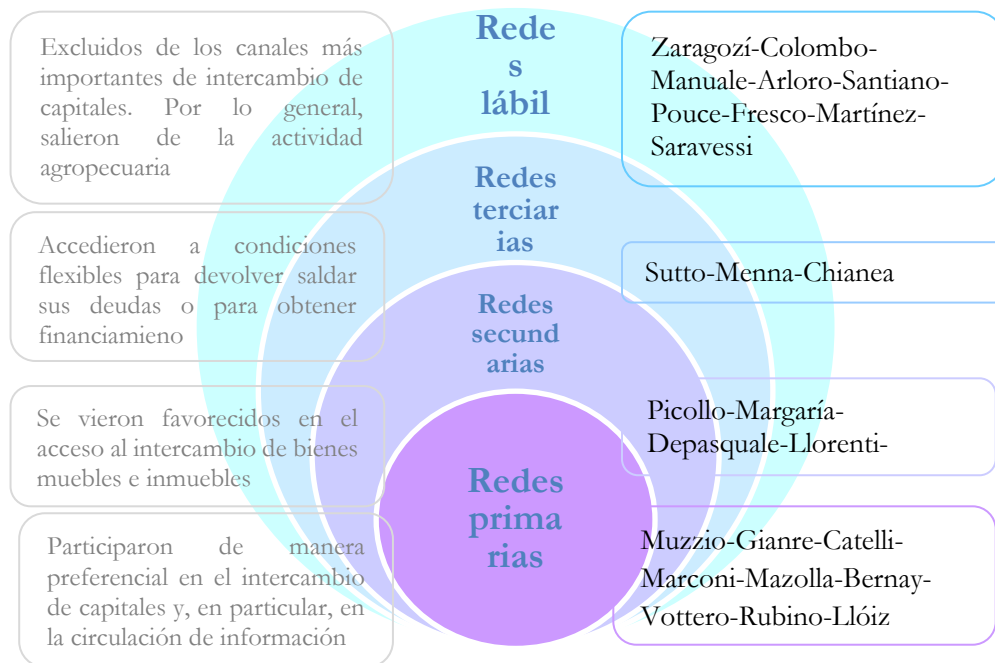
²¹⁷ CAMM, 14 de marzo de 1995, acta n° 722 del consejo de administración.

²¹⁸ CAMM, 28 de octubre de 2003, acta n° 934 del consejo e administración, folio 253.

Grassi S.A.] pero parece que le gustó a Vottero y se lo quedó (MP, comunicación personal, 22/06/2021).

En definitiva, las licitaciones públicas oficiaron como el catalizador que azuzó la reestructuración de las redes de intercambio de capitales durante los albores de la EOI agroempresarial en torno a los empresarios del agronegocio. Para recuperar la materialización de esas redes durante el “programa de reestructuración y ajuste” proponemos a continuación un gráfico a partir del cual vinculamos la intensidad de la red (de acuerdo con su cercanía o su lejanía del grupo dirigenal), los beneficios potenciales que portaba y algunos productores que ingresaron a las mismas

**Esquema n° VI:
Redes de intercambio de capitales en el marco de la reconversión institucional
(1992-1995)**



Fuete: elaboración propia sobre la base de actas del consejo de administración y carpetas de licitaciones públicas.

A ese proceso de reestructuración no fueron ajenas las reconsideraciones que se instrumentaron en esta EOI para organizar el vínculo con los asociados. Los criterios que se estaban difundiendo en las cooperativas agropecuarias para gestionar de manera eficaz y eficiente las estrategias asociativas se presentaban como disruptivos con la imagen romántica que se había ido construyendo durante el siglo XX. En las lecturas de ACA, esta dimensión asumía un peso importante para explicar la crisis en la que habían incurrido muchas cooperativas, en particular, porque se consideraba excesivo el aporte que realizaban para sostener la trayectoria de productores ineficientes, porque no se contemplaban los riesgos potenciales de ese financiamiento ni se requerían las garantías que debían oficiar como respaldo de la deuda que se contraía con la cooperativa.

En el marco de esas lecturas, la dirigencia de la CAMM interpretaba como una “mala administración” a la gestión de las estrategias asociativas que se desarrollaron durante la EOI agroindustrial. En una primera instancia, porque consideraban que los criterios para seleccionar los asociados que se encontraban en condiciones de devolver el dinero o los insumos prestados eran erráticos. A continuación, citamos dos fragmentos de entrevistas en los que es posible advertir esta consideración

La mala administración [refiriéndose a las causas de la crisis]. Nadie controlaba las cuentas, nadie controlaba nada. El que tenía capital y eso estaba ahí adentro y al que no tenía nada le daban un crédito y sin saber con qué lo iba a pagar (NM, comunicación personal, 10/06/2021).²¹⁹

Había gente de Isla Verde que le decía a Colombo “deposítame 100.000 en el banco provincia” y se las depositaba y no había firma ni recibo. Se le estaba dando a la gente que no tenía respaldo económico. Los 90 eran años duros. Ya venía bastante mal la cooperativa y el problema se genera con esa cosecha que se echó a perder, entraba la soja negra en lugar de su color natural, se metió en los silos, se ardieron los silos, ahí la cooperativa tuvo una pérdida enorme y desató el temporal, digamos (AC, comunicación personal, 29/07/2021).

En la memoria institucional del ejercicio económico 1992-1993 puede leerse lo siguiente

(...) como ya se expresara en distintas reuniones, la mala política de créditos de los anteriores gerentes, no sincronizada con los cobros y los pagos, terminó

²¹⁹ La itálica es nuestra.

desembocando en una grave crisis financiera, que todos conocemos y de la cual se ha informado cada vez que ha sido solicitado.²²⁰

La financiación del ciclo productivo y de las inversiones de los asociados sin contemplar las posibilidades reales de reproducción de cada uno, en un contexto de reconversión productiva y restricciones en el acceso al crédito bancario como la que se advirtió desde mediados de 1980, hizo que el pasivo de la cooperativa se incrementara de manera sustancial. Así lo consideraba uno de los dirigentes que asumió una posición central en la estructura de poder luego de 1992

Daban dinero sin dejarlo acreditado en la cuenta. Teníamos abogados y contadores, pero el problema se genera en la cooperativa cuando tenía una deuda tremenda pero a su vez la cooperativa tenía un préstamo tremendo hacia la gente no documentado, ese era el problema, no estaba documentada la cuenta (AC, comunicación personal, 29/07/2021).

En segundo lugar, porque advertían que las deudas no estaban respaldadas. El fragmento citado nos permite advertir la presencia de un argumento esgrimido por ACA para explicar la ineficiencia de las cooperativas: la insuficiencia en las garantías hipotecarias de las deudas. La “mala administración” de la EOI agroindustrial tenía que ver en este punto con los desequilibrios entre la entrega de insumos y las ventas de los asociados y, sobre todo, con la distribución de las chequeras. Estas funcionaban como cheques u órdenes de pago que los productores podían emitir en comercios de la localidad de Monte Maíz y la zona y que eran cubiertos por la cooperativa. En particular porque, si bien ocurrió que algunas deudas en cuenta corriente no estaban respaldadas con la documentación correspondiente, la emisión de las chequeras no lo requería *per se*. En las entrevistas es posible leer una relación directa entre la inexistencia de documentación que respaldara el cobro de las deudas y la cesación de pagos. Citamos dos fragmentos que son ilustrativos

No es fácil ir a cobrar y menos cuando son deudas dudosas. Algunas las tenían documentadas, pero otras eran de chequera. Y la chequera no era un banco para tener chequera, la chequera es para dar un vale y había muchas deudas de chequera, esas no sé si las cobraron a todas (...). Aparte te digo más, las escrituras estaban muchas veces hipotecadas por la cooperativa (MP, comunicación personal, 22/06/2021).

²²⁰ CAMM, memoria y balance correspondiente al ejercicio n° 40 (1992-1993), pp. 5.

(...) estaba mal prestada, viste [refiriéndose a las cuentas corrientes y las chequeras]. Sin documentación firmada, que muchos pasaron a incobrables. Y la que estaba documentada se cobraron todas, fue un cuello de botella el que tuvieron, te das cuenta? Fue un cuello de botella. Y bueno después se arrancó totalmente distinto, el consejo está enterado de todo (VR, comunicación personal, 18/08/2021).

A partir de este diagnóstico, la CAMM instrumentó nuevos criterios para administrar el vínculo con los asociados. Este proceso ha sido interpretado para el conjunto de las cooperativas agropecuarias pampeanas como racionalización, mercantilización y contractualización del vínculo asociativo (Carricat, Carricat y Albaladejo, 2019a) por el cual se fueron introduciendo criterios mercantiles para evaluar los derechos y las obligaciones de los asociados que ponderaban su rentabilidad como barómetro para medir el acceso a los servicios.

Como primera medida luego de la cesación de pagos, se redujeron los fondos destinados al financiamiento de los productores bajo el argumento de que “la cooperativa deja de ser el apoyo financiero del productor”²²¹ y, por tanto, “debe separarse del mercado como proveedora de dinero y que dicha tarea sea realizada por quien corresponda”²²². En particular en un contexto en el que la movilidad quincenal de las tasas de interés fijadas por los bancos oficiales o los agentes financieros con los cuales operaba la Cooperativa impactaba sobre el costo de los créditos y, en consecuencia, incrementaba los riesgos de devolución por parte de los productores.

Además, los préstamos que se efectuaran debían estar respaldados en procedimientos formales. En tanto las relaciones interpersonales y los negocios verbales y sin respaldo no eran (o no debían ser) un mecanismo empresarial adecuado para regularizar las relaciones bajo los nuevos estándares, se impuso de manera gradual la contractualización de esos vínculos, es decir, la formalización de contratos escritos para garantizar y respaldar, incluso con garantías hipotecarias, las operaciones de los productores. Para cada tipo de operación se establecieron criterios distintos. En el caso de los créditos que otorgaba la cooperativa, se instrumentaba la firma de un contrato escrito en el que definían las pautas de otorgamiento y devolución y el respaldo de las deudas con la hipoteca sobre un bien mueble o inmueble a favor de la cooperativa. Para el

²²¹ CAMM, 19 de julio de 1994, acta n° 722 del consejo de administración, folio 152-153.

²²² CAMM, 19 de junio de 1994, acta n° 702 del consejo de administración, folio 128.

financiamiento de insumos en cuenta corriente se exigía sólo la firma del contrato. En el caso de las ventas anticipadas de soja se incorporaba una cláusula en el contrato escrito en la que se estipulaba el porcentaje del sembradío comprometido en la venta e imponía la obligación de contratar un seguro contra granizo.²²³

3.3. Hacia una “cooperativa de servicios”

Una dimensión clave de ese “programa de reestructuración y ajuste” tenía que ver con la reorganización de los servicios que prestaba la cooperativa. Con la finalidad de construir una “cooperativa de servicios”²²⁴ competitiva se inició con una “reorganización funcional de la empresa”²²⁵. En este sentido, es posible leer en las actas del consejo “(...) Muzzio agregó que es necesario realizar la reestructuración hacia adentro analizando el costo de la comercialización, la calidad del servicio, etc. a fin de lograr un presupuesto acorde a las actuales circunstancias y competir en igualdad de condiciones con el resto”²²⁶. En el marco de este proceso, algunas secciones fueron eliminadas porque se consideraba que ya no eran rentables. Ese fue el caso de la cría y comercialización de cerdos, cuya rentabilidad comenzó a declinar a medida que los productores asociados se iban reconvirtiendo al agronegocio. El supermercado fue otra de las secciones que se cerraron en ese momento²²⁷. Se canceló la comercialización de cerdos y se cerraron los invernaderos, lo cual supuso el despido del personal que se encontraba ocupado en esas unidades de negocios y la venta de los animales, los muebles e inmuebles. El supermercado fue terciarizado con una firma de la localidad a partir de un contrato de locación por el que la Cooperativa vendía todas sus existencias de mercadería y tienda y alquilaba las instalaciones que se encontraban ubicadas en un salón contiguo a la sede social²²⁸.

Si bien durante esta transición la reorganización de las secciones ocupó un lugar importante, tuvo más peso lo que la dirigencia dio en llamar “reestructuración hacia adentro”²²⁹ de cada una de ellas. Esta expresión aludía a la desarticulación de algunos

²²³ CAMM, 10 de enero de 1993, acta n° 650 del consejo de administración.

²²⁴ CAMM, 16 de diciembre de 1995, acta n° 741 del consejo de administración, folio n° 179.

²²⁵ CAMM, 10 de agosto de 1993, acta n° 671 del consejo de administración, folio n° 95.

²²⁶ CAMM, 17 de agosto de 1994, acta n° 705 del consejo de administración, folio 131.

²²⁷ Sobre la disminución de los márgenes de ganancia de las secciones en cuestión invitamos al lector a recuperar el análisis del cuadro en el que exponemos los resultados seccionales.

²²⁸ CAMM, 30 de enero de 1996, acta n° 748 del consejo de administración.

²²⁹ CAMM, 17 de agosto de 1994, acta n° 705 del consejo de administración, folio 131.

componentes de la EOI agroindustrial, en particular los relacionados a la estructura operativa y funcional: personal administrativo, de las secciones y las plantas de cereales así como a la infraestructura de la cooperativa. La nueva dirigencia consideraba que el “gigantismo”²³⁰ de la cooperativa era un factor de ineficiencia que se contraponía con las modernas estructuras organizacionales flexibles que se estaban consolidando y que aumentaba los costos fijos de manera innecesaria. En la memoria institucional del ejercicio 1992-1993 es posible analizar los cambios que eran considerados imperiosos en este sentido

A modo de introducción, le indicamos que en cada sección se trata de obtener eficacia y eficiencia. Eficacia: consiguiendo el mejor resultado, dentro del abanico de alternativas y al menor riesgo posible. Eficiencia: al más bajo costo, ecuación de difícil conformación pero que tuvo como conclusión la decisión de eliminar algunas actividades, la reducción del personal, reducción de gastos superfluos, reestructurar funcionalidades, etc.²³¹

Así lo hacía también uno de los productores que dirigió no sólo la dinámica política del consejo de administración sino también la operativa a partir de la gerencia general

La reducción de empleados, en el control ... la cooperativa compraba cerdos, en el control de los invernaderos esos que era todo pérdida, ahí llevaban comida, compraban y vendían, el finado Vottero mientras estuvo él al mando se manejó bastante bien, pero después los criaderos daban pérdida. Se fueron cerrando y despidiendo gente. En Escalante y en Bismarck teníamos la planta de acopio. La de Bismarck la agarramos nosotros, la usamos uno o dos años y la dejamos porque no había control, no se podía controlar aquello. Y la de Escalante se vendió. El objetivo era reducir costos y controlar las deudas (NM, comunicación personal, 10/06/2021).

El “gigantismo” aludía a diversas cuestiones que estaban vinculadas entre sí. Por una parte, refería a un recurso humano y a la existencia de muebles e inmuebles “sobredimensionados”²³² en relación a los volúmenes comercializados en las distintas unidades de negocios. La reducción del recurso humano, entre los que se encontraban personal como operadores de las plantas de acopios, de la planta de balanceados, los

²³⁰ CAMM, 17 de agosto de 1994, acta n° 705 del consejo de administración, folio 131.

²³¹ CAMM, memoria y balance correspondiente al ejercicio n° 40 (1992-1993), pp. 5.

²³² CAMM, 21 de noviembre de 1992, acta n° 646 del consejo de administración, folio 69.

criadores de cerdos, los camioneros, entre otros y de las instalaciones dispersas por el territorio se pensaba como un mecanismo que permitía disminuir de manera sustancial los costos de funcionamiento. En una de las actas del consejo de administración puede leerse al respecto “(...) en esta instancia la Cooperativa llega a una reducción de todos los aspectos, como también se verifica que los ingresos son menores que los gastos fijos”²³³. En consecuencia, se redujo el personal en 64,61%, se cerró la planta de acopio ubicada en Colonia Bismarck (luego de incentivar el incremento de su operatoria a través del establecimiento de fletes diferenciales) y se vendió la que se había construido hacía una década en Wenceslao Escalante, junto a las oficinas y demás dependencias administrativas.²³⁴

Por otra parte, el fragmento de memoria institucional citado vinculaba esa reducción con la prestación de servicios de manera eficaz. En el marco de la complejización del negocio agropecuario que estaba emergiendo hacia finales del siglo XX a partir de la difusión de renovadas lógicas productivas y asociativas, un componente de esa eficacia empresarial eran los saberes expertos. Estos incorporaban competencias profesionales que garantizaban la prestación de servicios de acuerdo a los requerimientos técnicos, legales e impositivos y, vinculado a ello, contribuían a reducir los riesgos derivados de las operaciones comerciales. Como parte de este proceso, la CAMM contrató a especialistas para que se hicieran cargo de cada una de las secciones, tales como veterinarios, ingenieros agrónomos, se formó un equipo de asesoría contable e impositiva y a licenciados en gestión de empresas para la coordinación del área administrativa.

Esta profesionalización del recurso humano no supuso una ruptura con el modelo organizativo de la cooperativa. Durante la EOI agroindustrial había iniciado ese proceso a partir de la ampliación del equipo de asesores letrados y contables, de profesionales para que se encargaran de la planta de balanceados y de recibidores de granos para administrar las plantas de silos. Entonces, el “programa de reestructuración y ajuste” supuso el afianzamiento de una característica del perfil institucional que había comenzado a advertirse con anterioridad al agronegocio. En cambio, las rutinas administrativas sí asistieron a cambios que impactaron en ese modelo. En particular las que tenían que ver con la obtención de información para la gestión de la cooperativa fueron sentando algunos

²³³ CAMM, 21 de noviembre de 1992, acta n° 646 del consejo de administración, folio 69.

²³⁴ CAMM, 25 de abril de 1995, acta n° 775 del consejo de administración.

de los cimientos sobre los que asentó la introducción de las estrategias del *management* durante la EOI agroempresarial.

La información comenzó a ser considerada un insumo clave para tomar decisiones²³⁵. Para ello, se instrumentaron relevamientos y revisiones periódicas que aportaran datos complementarios a los que proporcionaba el balance de corte que efectuaba el auditor externo de manera semestral (cuya periodicidad podía ser menor si las condiciones lo ameritaban)²³⁶. La distribución de las tareas que en este sentido organizaron los miembros del comité ejecutivo obedecía a ese imperativo. En el plazo intermedio entre las reuniones del consejo, cada uno se ocupaba de obtener información sobre los movimientos en cuentas corrientes y su compensación con la comercialización, los niveles y períodos de almacenamiento, su relación con los niveles acopiados y las ventas anticipadas, los resultados financieros y los costos de comercialización para socializarla y tomar decisiones de acuerdo a indicadores certeros.

Asimismo, se diseñó un sistema de planillas para obtener información diaria sobre el acopio en las distintas plantas que se debían respaldar con los *tickets* emitidos por la balanza. Para centralizar la masa de datos proveniente de esta fuente, así como de las diversas unidades de negocios se instaló un sistema de cómputos que permitía el almacenamiento de una masa sustancial de información (aunque no su consulta en tiempo real)²³⁷. Este se enlazaba con el sistema de información centralizado con sede en FACA a través de un *modem* instalado en la cooperativa que permitía obtener información comercial y financiera para que las cooperativas tuvieran referencias sobre las que sostener sus decisiones de acopio y comercialización²³⁸.

El último eslabón de esta política de monitoreo y control tuvo que ver con la implementación de revisiones periódicas del padrón de asociados. La dirigencia que asumió en este momento consideraba que había heredado un padrón desactualizado²³⁹. Para resolver esta situación, comenzaron a implementar de manera anual el análisis de la trayectoria de los productores asociados en la cooperativa. Para ello se previeron las prescripciones estatutarias que regulaban los derechos y las obligaciones de los asociados.

²³⁵ CAMM, 29 de marzo de 1994, acta n° 692 del consejo de administración, folio 116.

²³⁶ CAMM, 24 de mayo de 1993, acta n° 664 del consejo de administración.

²³⁷ CAMM, 3 de octubre de 1995, acta n° 736 del consejo de administración, folio 172.

²³⁸ CAMM, 14 de marzo de 1995, acta n° 722 del consejo de administración, folio 152.

²³⁹ CAMM, 28 de septiembre de 1996, acta n° 762 del consejo de administración.

Dependiendo cuál fuera la situación de cada uno, era posible que fueran eliminados del padrón si habían mantenido un período prolongado sin hacer uso de los servicios prestados por la entidad. En caso de ser necesario, sus cuotas sociales eran afectadas para subsanar las deudas que este tuviera o, caso contrario, devolver el valor nominal de las mismas. Podía ocurrir también que, ante situaciones de mora e imposibilidad de cobro, y cuando sus cuotas sociales no eran suficientes para subsanar esa deuda, se eliminara el productor del padrón y los montos fueran transferidos al fondo “deudores incobrables”. Vinculado a esta situación, y cuando la morosidad del productor no era considerada un riesgo financiero para la cooperativa, se cancelaba el cobro de intereses para evitar, de ese modo, que continuara aumentando el saldo negativo en su cuenta corriente²⁴⁰.

2.4. El “programa de reestructuración y ajuste” y la transformación de la base social de la cooperativa

Las estrategias asociativas y las socio-productivas que formaron parte del “programa de reestructuración y ajuste” propiciaron una sustancial transformación en la base social de la cooperativa. Esta transición que se extendió desde 1992 a 1995 aproximadamente y que puede ser pensada como un momento de transición hacia la EOI agroempresarial, acompañó el proceso de reconversión que se estaba desarrollando en los sectores medios del agro regional. Desde mediados de 1980 era posible advertir la introducción de prácticas productivas que tenían que ver con ciertas formas de organizar los recursos productivos que han sido asociados con el agronegocio. Nos referimos por ejemplo a la introducción del cultivo de soja y del arriendo como modalidad para expandir las unidades productivas. Los productores que pudieron ir incorporando estos cambios formaban parte de los agricultores mixtos capitalizados de la región, aquellos que detentaban unidades productivas que rondaban entre las 200 y las 500 ha, disponían un stock de maquinarias que les permitía desempeñarse como contratistas de servicios, que contrataban mano de obra y articulaban agricultura y ganadería²⁴¹. Aquellos productores que tenían una escala de reproducción reducida, en cambio, se vieron expulsados de manera gradual de las actividades productivas.

²⁴⁰ CAMM, 28 de septiembre de 1996, acta n° 762 del consejo de administración, folio 212-215.

²⁴¹ Una descripción más acabada de estos procesos hemos realizado en el capítulo III y en el presente, cuando expusimos la trayectoria socio-productiva de la dirigencia de la cooperativa.

Hasta principios de 1990 los productores asociados eran 535, aproximadamente. Radicados en lo fundamental en las localidades de Monte Maíz, Colonia Barge, Colonia Bismarck, Isla Verde y Wenceslao Escalante, donde la cooperativa tenía sucursales y/o plantas de acopio propias, desplegaban prácticas productivas mixtas, con un importante peso de la cría a campo de cerdos. Un 77,27 % pueden ser caracterizados como productores chicos, en tanto que detentaban menos de 200 hectáreas. La mayoría de estos productores no lograron afrontar con éxito la reconversión de sus unidades productivas en el marco del agronegocio. Algunos porque, endeudados, salieron de la actividad luego de que las instituciones financieras o la cooperativa remataran sus propiedades y/o las vendieran ante la imposibilidad de garantizar las condiciones que les permitieran la reproducción familiar. Hubo también quienes decidieron arrendar sus unidades en el marco de un mercado de tierras que tendía al alza en los cánones. En cambio, el otro 21,73 % eran medianos chicos y medianos grandes productores es decir, asociados cuyas unidades oscilaban entre las 201 y las 500 y las 501 y las 1.000 hectáreas respectivamente.

Luego del proceso de reestructuración esa base social se redujo a 289 productores, lo que equivalía a un desgranamiento del 45,98%²⁴² (246 productores dejaron de ser asociados en esta coyuntura) y afectó en particular a ese 77,27% de productores chicos²⁴³. La base social de la EOI agroempresarial que estaba emergiendo quedó constituida en un 60,31% por agricultores capitalizados (30,13 % eran medianos-chicos, 22,64 % medianos grandes y 7,54 % grandes), mientras que 39,62 % podían ser caracterizados como chicos. En el cuadro que exponemos a continuación hemos reconstruido la escala de un grupo de productores que continuaron siendo asociados a partir de la crisis institucional y el proceso de reconversión.

²⁴² En el cuadro I que exponemos en el anexo I de este capítulo, página 339 se reconstruye la trayectoria de los asociados que fueron desvinculados de la Cooperativa entre 1992 y 1996.

²⁴³ Hubo algunas desvinculaciones de asociados que tenían una escala de reproducción ampliada. No obstante, la separación de la Cooperativa no tuvo que ver en estos casos con dificultades productivas sino con problemas económicos y/o políticos con el equipo de gestión que asumió en la cooperativa y que fue responsable del proceso de reestructuración a partir de 1992.

Tabla XV:
Productores que transitaron la reestructuración organizativa-institucional de la CAMML

Productor	Localidad	Hectáreas 2002	Trayectoria
Miguel Ángel Pipino	Monte Maíz	323	Productor directo
Francisco A. Morel Vulliez	Guatimozín	300	Productor directo
Eduardo Anino	C. Bismarck	283	Productor directo
Víctor H. Rubino	C. Bismarck	1.264	Productor directo
Daniel E. Montechiari	Monte Maíz	1.179	Productor directo
Mario S. Storani	Monte Maíz	160	Productor directo
Heraldo Favbre	Isla Verde	200	Productor directo
Macoring Hermanos	Monte Maíz	80	Productor directo
Juan Fandiño	Monte Maíz	80	Productor directo
Luis Gómez e hijos	Monte Maíz	175	Productor directo
Pedro J. Llópiz e hijo	Monte Maíz	395	Productor directo
Piccolo Hermanos	Laborde	246	Productor directo
Eduardo Giordanengo	Monte Maíz	200	Rentista
Oscar Maggi	Monte Maíz	608	Productor directo
Adolfo Giorgi	Monte Maíz	83	Productor directo
José Muzzio	Monte Maíz	358,1	Productor directo
Roberto Berretone	Monte Maíz	75	Productor directo
José Cucotti	Monte Maíz	90	Productor directo
Aldo Catelli	Monte Maíz	475	Productor directo
Raúl Catelli	Monte Maíz	450	Productor directo
Pedro L. Pesaola	Monte Buey	300	Productor directo
Miguel A. Pouce	Monte Maíz	638	Productor directo
Carlos Pierucci	Monte Maíz	616	Productor directo
Julio Pierucci	Monte Maíz	383	Productor directo
Gerónimo y Mateo Zaragozí	Monte Maíz	100	Productor directo
Osvaldo Branchetti	Monte Maíz	198	Productor directo
Luis, Rubén y Anibal Menna	Isla Verde	55	Productor directo
Rubén Fabiatti	Monte Maíz	100	Rentista
Omar Mazzola	C. Bismarck	518	Productor directo
Miguel A. Bergia	C. Bismarck	92	Productor directo
Miguel Defassi	Monte Maíz	200	Productor directo
Raúl N. Renzi	Monte Maíz	223	Productor directo
Silvio Branchetti	Monte Maíz	227	Productor directo
Felipe Félix Mottura	Monte Maíz	80	Productor directo
Miguel Pipino	Monte Maíz	372	Productor directo
Gustavo Priotti	Monte Maíz	669	Productor directo
Miguel y Marcelino Defassi	Monte Maíz	316	Productor directo
Miguel Albizuri	Monte Maíz	558	Productor directo
Adrián Branchetti	Monte Maíz	95	Productor directo
Armando y Marcelo Marzola	Monte Maíz	1614	Productor directo
Emilio Feriozi	Monte Maíz	50	Productor directo
Alcides Daniel Pascuci	Monte Maíz	296	Productor directo
Domingo Pognante	Monte Maíz	270	Productor directo

Walter H. Ciarroca	C. Bismarck	116	Productor directo
Emilio Rodolfo Montechiari	Monte Maíz	412	Productor directo
Ariel Langone	Isla Verde	687	Productor directo
Roberto Bernay	Monte Maíz	620	Productor directo
Albino Gianre	Laborde	2.126	Productor directo
Daniel Alberto Depasquale	Monte Maíz	874	Productor directo
Daniel Chialvo	C. Bismarck	112	Productor directo
Alberto Fernández Sánchez	Monte Maíz	134	Productor directo
Julio Pascucci	Monte Maíz	253	Productor directo
Elizon Vottero e hijo	Monte Maíz	963	Productor directo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cédulas censales del CNA 2002.

Esta composición nos permite pensar que la heterogeneidad que había caracterizado históricamente a la base social de la cooperativa se fue desmembrando para dar lugar a un conjunto más homogéneo nucleado en torno a los agricultores medios capitalizados. No obstante, no alteró un componente del perfil institucional de la cooperativa. La estructura de poder estuvo digitada en las dos EOI anteriores por los sectores más capitalizados de la base social. En la clientelar por los agricultores cuyas estrategias expansivas se vinculaban al acceso a la propiedad y la capitalización en maquinarias. En la agroindustrial por los agricultores mixtos que combinaban agricultura, contratismo y ganadería porcina. En la EOI agroindustrial por aquellos agricultores que formaban parte de las capas medias del agro y que se estaban apropiando con éxito de ciertas prácticas expansivas que se difundían de manera temprana en la región.

4. Racionalización, flexibilidad y competitividad: pilares empresariales de una cooperativa *aggiornada* al agronegocio

La EOI agroempresarial fue el resultado de un proceso de transición cuya meta era una cooperativa de servicios. Es verdad que los componentes de esta estructura eran diferentes de aquellos que habían integrado la EOI agroindustrial. Para simplificar, podemos decir que los productores del agronegocio reemplazaron a los mixtos en la estructura de poder, que las actividades se reestructuraron para dar lugar a un abanico de servicios vinculados a las nuevas lógicas productivas, que la base social se desgranó y quedaron fuera más de 200 productores, la mayoría chicos, que ACA reemplazó a FACA como la vertiente a la que adscribía la CAMM y, con ella, las representaciones acerca del ser y del deber ser de la entidad, entre otros elementos de importancia. Lo que no podemos

negar es que, más allá de estos cambios, los *habitus* que hacían a la identidad institucional de la Cooperativa fueron reafirmados.

Para explicar esta nueva EOI, organizamos el presente apartado en tres. Iniciamos con el análisis de las estrategias de gobierno y la consolidación en la profesionalización del recurso humano. Luego nos introducimos en las estrategias asociativas para evidenciar el afianzamiento en la ponderación de criterios mercantiles en la gestión del vínculo con los asociados. Seguimos con la transformación de las estrategias de inserción territorial y en las socio-productivas que se fueron tejiendo en torno a la prestación de servicios propios del agronegocio. Para finalizar, y en el marco de la consolidación de una cooperativa empresarial de servicios, abordamos el análisis de los vínculos que se fueron tejiendo con las federaciones de segundo grado con las que estuvo asociada la Cooperativa durante esta coyuntura.

Antes de comenzar con esa reconstrucción, incluimos a continuación un cuadro comparativo en el que explicitamos la variación en los componentes de cada EOI y, luego, las estrategias de gobierno, las socio-productivas y las territoriales que caracterizaron a cada una de ellas.

Cuadro n° VII
Variaciones en los componentes y las estrategias de la EOI clientelar, agroindustrial y agroempresarial

PERFIL INSTITUCIONAL DE LA CAMM			
	EOI clientelar (1983-1967)	EOI agroindustrial (1967-1992)	EOI agroempresarial (1992-2008)
	Componentes		
Base social	La base social estaba compuesta por 250 productores aproximadamente radicados en lo fundamental entre Monte Maíz, Colonia Barge y Colonia Bismarck. El 60% eran productores con escala de reproducción reducida, mientras que un 35% eran productores capitalizados. En todos los casos, la actividad principal era la agricultura.	La base social se duplicó, por lo que hacia el final de esta EOI nucleaba a un promedio de 580 productores que tenían sus unidades productivas en Monte Maíz, Colonia Barge, Colonia Bismarck, Wenceslao Escalante, Isla Verde y Laborde. La composición por escala de reproducción se mantuvo bajo las mismas proporciones. Se advierte una prevalencia de las actividades mixtas: agricultura, cultivo de forrajeras y cría de ganado vacuno y porcino, con mayor énfasis. Algunos de esos productores comenzaron, hacia la década de 1980, a transitar una recomposición de sus estrategias de reproducción incorporando el cultivo de soja, expandiendo sus actividades como contratistas y arrendando tierras. En este mismo proceso, ampliaron la unidad de reproducción a través del cultivo de soja y trigo en regiones extra pampeanas.	La base social durante esta EOI advirtió un proceso de desgranamiento por el que se redujo un 45% aproximadamente. Esos productores expulsados fueron aquellos que no lograron reconvertir sus unidades productivas a los requerimientos que emanaban del agronegocio. En consecuencia, esa base fue perdiendo matices para dar lugar a un conjunto más homogéneo. Aunque con escalas disímiles, los asociados compartían un conjunto de prácticas productivas que tenían que ver con la soja, el paquete tecnológico y la ampliación de la escala. Estas eran retroalimentadas por la cooperativa a partir de un conjunto de dispositivos institucionales que acompañaban los procesos de reconversión.
Actividades	Las secciones de la CAMM incluían supermercado, tienda, ferretería, acopio y comercialización de cereales y forrajeras, intermediación financiera.	Las actividades se diversificaron para incluir la cría, la comercialización de cerdos, la fabricación de alimento balanceado y el financiamiento del ciclo productivo de los asociados.	Las secciones de la cooperativa se reestructuraron para dar lugar a un conjunto de servicios articulados en forma de red.
Modelo organizativo	El modelo organizativo estaba plasmado en el estatuto social: asamblea de	Los cambios que se fueron haciendo en el modelo organizativo, como la división de la	Durante esta EOI se fortalecieron algunas dimensiones del modelo que

	<p>asociados, consejo de administración, gerencia, actividades y recurso humano organizados en secciones.</p> <p>El recurso humano estaba compuesto por 15 o 20 personas (dependiendo el momento del año). Las actividades administrativas y operativas que estos desplegaban estaban organizadas de manera jerárquica a partir de las secciones en que se dividían las actividades de la cooperativa.</p>	<p>gerencia, la formación de un comité dentro del consejo o la reorganización de las actividades de la cooperativa no tuvieron su correlato en los estatutos sociales.</p> <p>El recurso humano se amplió para cubrir las nuevas actividades. Totalizó hacia finales de esta EOI a 65 empleados. Se reforzó el modelo organizativo jerárquico a partir de la incorporación de la figura del encargado de sección y se fueron incorporando profesionales para esos puestos.</p>	<p>formaban parte de los <i>habitus</i> institucionales. Por una parte, la concentración en la estructura de poder y la centralización en el proceso de toma de decisiones. Por otra, se avanzó en el proceso de profesionalización de la administración y del recurso humano que había comenzado durante la EOI anterior.</p> <p>El modelo organizativo continuó asentado en una estructura piramidal y jerárquica. Durante este contexto, el recurso humano se especializaba en las actividades que tenía a su cargo.</p>
Vertiente	<p>La cooperativa estuvo asociada desde sus inicios a la Asociación de Cooperativas Agropecuarias “Rosafé” Ltda., a la cual contribuyó a formar junto a otras cooperativas de la región sureste de Córdoba.</p>	<p>Tras la quiebra de la Asociación de Cooperativas Agropecuarias “Rosafé” Ltda. y su absorción por FACA, la cooperativa se asoció a esta federación.</p>	<p>Tras la quiebra de FACA, la CAMM estuvo varios años sin estar federada (desde 2000 a 2008). En la práctica, mantenía vínculos institucionales, comerciales y financieros con ACA. La intensificación de estos a medida que se consolidaba la EOI agroempresarial hizo que, hacia finales de 2008, se aprobara la asociación a ACA.</p>

Estrategias			
Estrategias de gobierno	<p>Se caracterizó por la concentración de las funciones de gobierno en los propietarios de la casa de ramos generales que diseñaron la estrategia de reconversión de la firma a Cooperativa Justicialista de Monte Maíz Ltda. (Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. desde 1955). La centralización y el personalismo estaban legitimados por el mantenimiento de una vinculación de tipo clientelar.</p> <p>Tenía una estructura administrativa y operativa vertical de dimensiones reducidas organizada de acuerdo con las secciones que prestaba la cooperativa.</p>	<p>La estructura de poder estaba digitada por los agricultores mixtos capitalizados. Si bien inicialmente se proyectó la descentralización política a partir de la división de tareas entre los órganos de gobierno y gestión, el poder se concentró en la gerencia, los cargos ejecutivos del consejo y el núcleo de productores que estaban incluidos en las redes nodales de intercambio de capitales.</p> <p>La estructura administrativa y operativa continuó siendo vertical y organizada de acuerdo con las secciones que prestaba la cooperativa. A medida que se diversificaban las actividades de la cooperativa se incrementaba el personal administrativo y operativo que se requería para su funcionamiento. En paralelo, se inició un proceso de profesionalización a partir de la incorporación de abogados, contadores, veterinarios y peritos clasificadores de granos para los cargos de encargado de sección.</p>	<p>La estructura de poder estaba a cargo de los productores del agronegocio. Las estrategias de gobierno reafirmaron las disposiciones propias del perfil de la CAMM. La concentración de poderes en la gerencia y los cargos ejecutivos del consejo se consolidó a partir de la creación del comité ejecutivo y la designación como gerentes del presidente y del secretario de ese órgano colegiado. Ese solapamiento, sin embargo, no se vio reflejado en el estatuto.</p> <p>La estructura administrativa y operativa comenzó a ser pensada a partir de un organigrama flexible que pudiera reestructurarse de manera ágil para atender a los cambios en la demanda. Continuó organizada en función a las secciones. Con un número más reducido que en la EOI anterior, los criterios de jerarquización comenzaron a vincularse a los saberes institucionalizados. En este sentido, la EOI agroindustrial consolidó el proceso de profesionalización que había asomado en la agroindustrial y proyectó la adquisición de saberes expertos como muna condición <i>sine qua non</i> para garantizar la competitividad en la prestación de los servicios.</p>

<p>Estrategias socio-productivas</p>	<p>Las secciones de la CAMM incluían supermercado, tienda, ferretería, acopio y comercialización de cereales y forrajeras. Un componente que las atravesaba a todas, en particular al acopio y la comercialización, era el financiamiento de los asociados. Para ello, la CAMM mediaba entre los productores y la banca oficial lo que le permitía generar un circuito de ingresos financieros. Los asociados mantenían con la dirigencia una red de dependencias que los mantenían sujetos (de manera objetiva y simbólica) que se hacían más intensas mientras más densa era la red de intercambio de capitales entre ellos.</p>	<p>Las secciones de la CAMM se diversificaron durante esta EOI. A las que estaban presentes en la clientela se sumaron la cría y la comercialización de cerdos y la producción de alimento balanceado en una fábrica propia. Se expandió el financiamiento de los asociados. No sólo del ciclo productivo sino también de las inversiones para introducir los cambios productivos que estaban emergiendo hacia la década de 1980. Este financiamiento se efectuaba a través de mecanismos como la entrega en efectivo, de insumos a cuenta y de chequeras. Los desequilibrios entre los ingresos de las secciones eran compensados con el acopio y la comercialización de cereales y oleaginosas, en particular los que emanaban de la cría de cerdos. La base social duplicó durante esta etapa su número inicial. Las redes de intercambio de capitales continuaron funcionando con la lógica que detentaban en la anterior estructura. No obstante, en esta EOI estaban concentradas en torno a los productores mixtos capitalizados.</p>	<p>Las secciones se reestructuraron para dar lugar a una red de servicios para los productores del agronegocio. Las históricas secciones de la CAMM como supermercado y tienda o la invernadas y comercialización de cerdos que se había instrumentado en la EOI agroindustrial fueron consideradas ineficientes e inadecuadas de acuerdo con las características del mercado agropecuario. En función a ello, al acopio, la comercialización, la planta de balanceados y la comercialización de insumos se agregaron productos como las oleaginosas y los agroquímicos y un abanico de servicios que tenían que ver con el asesoramiento de los productores. En particular, se generaron entre estos una serie de encadenamientos que les permitían a los productores acceder por cualquiera de las secciones al conjunto de servicios que ofrecía la CAMM. En paralelo, los servicios financieros que prestaba la Cooperativa se difundieron a tal punto, que traccionaban al resto de las actividades. En esta EOI no tuvieron que ver de manera exclusiva con el financiamiento. Si bien no pude desconocerse su relevancia, las prestaciones de la CAMM a los asociados y terceros excedían por mucho la financiación de insumos o la compra de muebles e inmuebles. En particular</p>
--------------------------------------	--	--	---

			<p>tenían que ver con la posibilidad de generar un margen de ganancias adicionales a partir de la rentabilidad financiera.</p> <p>La base social se redujo en relación con la EOI anterior. No obstante, eso no significó que las operaciones de la entidad se estrecharan. Quizás todo lo contrario. Por una parte, debido a la expansión de las actividades agrícolas. Por otra, porque la base social quedó constituida en su mayoría por medianos y medianos grandes productores. Además, los terceros no asociados comenzaban a ser un componente importante en el conjunto de las operaciones.</p>
Estrategias de inserción territorial	<p>La CAMM tenía una inserción territorial circunscripta a los espacios más cercanos al punto donde estaba asentada la sede social, condicionada en parte por las estaciones ferroviarias y la disponibilidad de espacios de almacenamiento (concentrados en los terrenos del ferrocarril). En función de ello, operaba con los asociados radicados en las localidades de Monte Maíz, Wenceslao Escalante y Colonia Barge.</p>	<p>La CAMM emprendió un proceso de expansión territorial vinculada a la diversificación de las actividades y la ampliación de la base social y la posibilidad de operar con terceros no asociados (a partir de la sanción de la Ley 20.388). Esto se materializó en la ampliación de la infraestructura a partir de la construcción de plantas de acopio e invernaderos. En el primer caso, se fueron sumando nuevos territorios en los que la cooperativa tenía una fuerte inserción, tales como Colonia Bismarck, Isla Verde y Laborde. En el segundo, la territorialidad era un tanto más amplia puesto que uno de los invernaderos estaba radicado a más de 100 km de la sede de la cooperativa.</p>	<p>Durante esta EOI la CAMM asistió a un proceso de expansión que amplió el territorio sobre el que operaba. Ello puede resultar paradójico cuando se piensa que dos de las plantas radicadas en puntos alejados de la región se cerraron. O que el invernadero fue vendido. Sin embargo, lo que hay que tener en cuenta es que ese redimensionamiento tenía que ver ya no con la presencia física de la cooperativa sino con las escalas productivas de los asociados y la radicación de algunos de estos y de los no asociados. En este sentido, el hecho de que la base social se nutriera de los productores más</p>

			capitalizados de la región, cuya escala de operaciones incluía territorios extra pampeanos, es sintomático acerca de estos procesos de re territorialización que advirtieron los estudios cooperativos para algunas cooperativas.
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia sobre la base de actas del consejo de administración, de asambleas de asociados, de libros de asociados, de memorias y balances institucionales y de las entrevistas.

4.1. Consolidación de la profesionalización y la concentración en la estructura de poder

La reorganización de las posiciones de poder que se produjo a partir de la crisis institucional de 1992 permitió consolidar una característica propia del perfil institucional de la cooperativa: la concentración en la estructura de poder. Recordemos que en el período de transición hacia la EOI agroempresarial, la capacidad de los dirigentes de incidir en el proceso de toma de decisiones se fue reestructurando a medida que los espacios políticos con mayor capacidad se iban reduciendo. La formación del comité ejecutivo dentro del consejo fue la innovación más importante en este sentido. Esta característica se acentuó cuando fueron contratados como gerentes quienes oficiaban al mismo tiempo como presidente y vicepresidente o presidente y secretario, y que al mismo tiempo formaban parte del comité al que aludimos: José Norberto Muzzio y Pedro Albino Gianre. Esta situación inédita (hasta el momento la gerencia había estado ocupada por productores asociados o empleados que no cumplían otras funciones) en la cooperativa fue legitimada como una solución temporaria, requerida por la urgencia de la situación, que permitía una unidad de criterios para diseñar e instrumentar de manera rápida y eficiente soluciones que permitieran resolver la desestabilización financiera²⁴⁴.

Entre las estrategias de gobierno ocuparon un lugar importante, al menos durante los inicios de la EOI, aquellas que apuntaban a la construcción de consensos entre los asociados. La dirigencia proyectaba que algunas de las estrategias que formaban parte del “programa de reestructuración y ajuste” iban a engendrar tensiones y conflictos, en particular, a partir de las medidas relacionadas al cobro de las deudas contraídas por los asociados con la administración anterior²⁴⁵. Esta proyección estaba mediada por las lecturas de ACA acerca las consecuencias sociales de los procesos de reconversión y las recomendaciones en torno a diferentes mecanismos que abonaran a la construcción de autoridad por parte de las dirigencias. ACA valoraba la “armonía dentro del cuerpo social”. Se sugería que las gestiones debían construir dispositivos institucionales que tendieran a aglutinar a la masa de asociados y desactivar o resolver los conflictos que pudieran surgir

²⁴⁴ NM, comunicación personal 16 de junio de 2021

²⁴⁵ CAMM, 21 de noviembre de 2022, acta n° 646 del consejo de administración; 30 de enero de 1996, acta n° 746 del consejo de administración.

de las estrategias que implementara la entidad. A través de *la Cooperación* se advertía a las gerencias acerca de esta cuestión en los siguientes términos

En la medida en que esto continúe [refiriéndose a la restricción del financiamiento para los productores], sin duda va a haber una mayor conflictividad social dentro de cada cooperativa (...) es probable que haya conflictos en las cooperativas porque a alguien no le dieron 500 pesos que normalmente se estaba llevando de la cooperativa a cuenta de la futura cosecha de soja.²⁴⁶

Las asambleas de asociados fueron una de las estrategias más importantes para transmitir “confianza”²⁴⁷ entre los asociados y/o los deudores y acreedores en general acerca de la viabilidad de la reestructuración que se estaba iniciando. Estas asambleas fueron de diversos tipos. Algunas convocaban de manera exclusiva a acreedores y deudores para exponer el estado de liquidez y solvencia de la cooperativa y, en función de ello, desactivar los pedidos de concurso y quiebra que asomaban entre algunos corredores y productores²⁴⁸. Otras eran asambleas de asociados extraordinarias para autorizar la enajenación de bienes de la cooperativa o la inclusión de algunos de ellos como garantías hipotecarias en créditos para inversiones. La asamblea oficiaba en estos casos como espacio político para legitimar decisiones que afectaban el patrimonio de la cooperativa y que, de no efectuarse, podían ser consideradas como “extralimitaciones” del consejo y la gerencia²⁴⁹. No obstante, las situaciones en las que se procedió de este modo fueron minoritarias. Por lo general, las decisiones que se tomaban en la gerencia y el consejo no pasaban por estos mecanismos de socialización y legitimación porque la concentración en la estructura de poder oficiaba en sí misma como un catalizador de consensos.

En paralelo a ese proceso, ocurrió otro cambio que también tendió a acentuar algunas de las características del perfil institucional. A las renunciaciones del síndico y el vocal del consejo en 2003²⁵⁰ siguió la de ambos gerentes a estos cargos y a las posiciones ejecutivas dentro del consejo. Tanto para la gerencia comercial como para la administrativa

²⁴⁶ ACA. *La Cooperación*. Año LXXVI, N° 3586. (4 de septiembre de 2001). “Carlos F. Rosa: ‘La ACA, sus cooperativas y los productores frente a la situación del sector’”. pp. 4.

²⁴⁷ AC, comunicación personal, 29 de julio de 2021.

²⁴⁸ CAMM, 31 de mayo de 1994, acta n° 697 del consejo de administración.

²⁴⁹ NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021.

²⁵⁰ Sobre esta reestructuración, invitamos al lector a recuperar la lectura del apartado en el que explicamos las causas de esas renunciaciones.

se contrataron contadores entre ese año y el 2004²⁵¹. Si bien la profesionalización de las labores gerenciales contribuyó a desarticular la lógica empresarial en la que el saber acumulado por el productor en la práctica era suficiente para llevar a cabo la administración y el gerenciamiento de la cooperativa, no supuso una ruptura con las características que estaba adquiriendo la gestión del recurso humano desde la etapa final de la EOI agroindustrial. Recordemos en este sentido que desde 1980 se había comenzado a contratar profesionales para asesorar a la gerencia y al consejo para ocupar los roles de encargado en cada una de las secciones.

Lo que ocurrió durante la EOI agroempresarial fue que el número de profesionales se incrementó en relación a la proporción de aquellos que no lo eran. La necesidad de incorporar competencias específicas derivadas de la complejización del negocio agropecuario y de la introducción de estrategias de *maagement* vinculadas a la tecnificación de algunos procesos de gestión permiten explicar ese crecimiento del recurso humano en general y del porcentaje de empleados que portaban saberes institucionalizados. De este modo, un recurso humano que había quedado reducido a 25 personas aproximadamente en 1995 se incrementó a 43 en 2008²⁵², es decir, un 72%, mientras que de 4 profesionales que había en el primer momento se pasó a 11. La profesionalización se evidencia entonces en un aumento del 75% de expertos contratados así como también en que esos profesionales representaban un 26% sobre el total del recurso humano.

En el esquema que se encuentra debajo exponemos el modelo organizativo de la cooperativa en el ejercicio 2008-2009. Apelamos a la misma estructura que utilizamos para el esquema en el que comparamos el organigrama de la EOI clientelar y la agroindustrial con el objetivo de observar los cambios que enunciamos vinculados a la profesionalización. En función de ello, identificamos la organización del recurso humano en secciones, agregamos sus nombres y destacamos aquellos que eran profesionales. En estos casos enunciamos entre paréntesis la profesión de cada uno.

²⁵¹ CAMM, 14 de enero de 2004, acta n° 944 del consejo de administración; 14 de octubre de 2004, acta n° 959 del consejo de administración.

²⁵² CAMM, memoria y balance del ejercicio n° 56 (2008-2009).

Esquema n° II:
Modelo organizativo de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.
durante la EOI agroempresarial

EOI agroempresarial (1992-2008)

Albino Gianre
Héctor Catelli
Norbertro Muzzio
Pedro Faustino Sastre
Migu'wl Jesús Pipino
Víctor Hugo Rubino

Eduardo Storani, Daniel Manuale,
Daniel Chialvo, Juan Carlos Marconi,
Aníbal José Menna

Felipe Mottura, Gustavo Priotti, Pedro
Pesaola, Fernando Morel Vulliez,
Marcelo Pierucci

Juan Pedro Llopiz
Diego Roberto Bernay

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Gustavo Muzzio (contador público),
Adrián Bertinetti (contador público)

GERENCIA

Liliana Bischel (abogada), **Juan Carlos Primo** (abogado), **Daniel Acastello** (analista de sistemas), **José Luis Fons** (técnico en seguridad e higiene) **Marcelo Polli** (veterinario), **Adolfo Aarone** (contador/auditor)

ASESORES

María E. Anselmino (encargada), Sergio Carignano, Hugo Alemo, María R. Marinozi, Octavio Vera, **Gabriela Feriozzi** (licenciada en administración), Jorge Aquino, Marina Paiutasso

Administración

Ricardo Brunetti (encargado), Miguel Leguizamón, Ignacio Ceballos, Fernando Heredia, Ernesto Torres, Ezequiel Fonseca

Cereales

Lidia Palumbo (ecnargada), Edgardo Marino, Leornado Moscatello, Alberto Chialvo, Jorge Peano, Jacinto García, Jorge Vallejos, Daniel Feriozzi

Mercaderías

Fabián González	Balanceado
Alberto Montechiari (Ingenirero Agrónomo), Marcelo Branchessi, Aleiandro Celi	Semillero, semillas, fertilizantes, agroquímicos y silos bolsa
Rodolfo Cprtez, Juan Agatiello, Ubaldo Rodríguez, Damián Bovo, José Ferreyra, Juan Zuzunegui, José Luis López, Omar Calandri	Transporte
Carlos Fonseca, Pablo Aquino	Taller mecánico
Marcos Komarofky (veterinario)	Veterinaria

Fuente: elaboración propia sobre las memorias y balances correspondientes al ejercicio n° 56 (2008-2009) de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Lta.

Como puede observarse, el organigrama de la cooperativa continuó asentado sobre un modelo jerárquico y vertical. La posibilidad de institucionalizar este modelo de relaciones laborales tuvo que ver con el proyecto de elaboración del reglamento interno de la cooperativa. Este reglamento tenía una función complementaria al estatuto puesto que se debía ocupar de regular el funcionamiento del recurso humano. Las EOI anteriores no se habían dotado de esa normativa. Los dirigentes de la agroempresarial argumentaban que dentro de los componentes de la “mala administración”, el escaso control del recurso humano era un factor que contribuía al desorden y por lo tanto a la ineficiencia²⁵³. No obstante, sólo se instrumentó una parte de ese reglamento vinculado a medidas de control y sanciones para corregir “conductas impropias que pueden ser interpretadas como mal

²⁵³ CAMM, 21 de noviembre de 1992, acta n° 646 del consejo de administración.

intencionadas²⁵⁴. Entre las principales cláusulas de este se encontraban las inasistencias, las llegadas tarde, el trato desigual a los asociados, las resoluciones sin consultar a las autoridades, los desconocimientos de la jerarquía y las manifestaciones públicas contrarias a la entidad. A continuación, se definían las sanciones que iban desde las suspensiones hasta el despido²⁵⁵.

4.2. Criterios mercantiles para administrar el vínculo con los asociados

La reorganización de los criterios para administrar el vínculo con los productores asociados que había comenzado a gestarse durante el proceso de reconversión institucional se nutría de un conjunto de representaciones acerca del ser y del deber ser de esa relación. Recordemos en este sentido que los agricultores del agronegocio que se posicionaron en los espacios políticos dominantes a partir de la crisis institucional de 1992 consideraban que uno de los componentes fundamentales de la “mala administración” de la gestión anterior tenía que ver con el descontrol de los movimientos en las cuentas corrientes de los asociados y, sobre todo, con la ayuda financiera prestada a productores que tenían dificultades para reproducir sus unidades productivas.

Esta interpretación manifestaba un conjunto de lecturas que ACA traducía a las cooperativas a través de distintos dispositivos institucionales. En su discurso, la asociación enfatizaba la necesidad de revisar el equilibrio entre los componentes sociales y económicos, es decir, entre aquellos elementos que regulaban el vínculo con los asociados y los que estructuraban la dinámica de la cooperativa como una empresa de comercialización. Se argumentaba que algunos de los problemas que evidenciaban las cooperativas agropecuarias en la década de 1990 eran el resultado de la ayuda indiscriminada que estas habían proporcionado a un grupo de asociados que no tenían posibilidades de sobrevivir en el marco del agronegocio y que, en particular, no eran consecuentes con la cooperativa.

Este proceso, que los estudios cooperativos han interpretado como de racionalización del vínculo asociativo, era considerado de suma importancia para el éxito económico de las cooperativas agropecuarias en un contexto en el que, en ausencia de instituciones estatales capaces de asumir la contención y el fomento de la reconversión

²⁵⁴ CAMM, 8 de septiembre de 1998, acta n° 815 del consejo de administración, folio 52.

²⁵⁵ CAMM, 25 de julio de 2000, acta n° 875 del consejo de administración, folio 87.

productiva que demandaban la mayor parte de los productores asociados, estos orientaban masivamente sus demandas a las entidades a las que se encontraban asociados. En consecuencia, y sin desconocer los problemas derivados de la coyuntura económica, el discurso que esgrimía ACA para legitimar el programa de reconversión admitía que la “ayuda indiscriminada al asociado” fue una de las principales causas que generó desequilibrios económicos, financieros y tensiones sociales que hicieron inviable la continuidad de muchas entidades.

La cooperación no puede ni debe confundirse con la beneficencia (...). Las cooperativas son entidades económicas con vocación social, que acumulan recursos para prestar servicios a sus integrantes, no para obtener ganancias. Su gestión está condicionada por las reglas de la economía de las que no puede escapar, no obstante su carácter de empresas no lucrativas (...). El capital cooperativo no es bien mostrenco del que cada asociado pueda aprovecharse en beneficio suyo²⁵⁶.

A partir de estos argumentos, se legitimada la desaparición -o por lo menos la desvinculación- de los productores ineficientes, es decir, mediaba aquí un reconocimiento de que la ineficiencia de algunos de ellos debía ser expulsada hacia afuera de las entidades para que estos no empujaran detrás de sí a la cooperativa toda. La cooperativa debía racionalizar su ayuda al asociado, lo que significaba evaluar la trayectoria de los productores tanto en lo que respecta a su solvencia como a su consecuencia con la entidad. El mismo criterio se reproducía para el caso de las cooperativas ineficientes, que sucumbieron ante los embates de la apertura económica. En el caso de estas, el slogan “somos menos pero más fuertes”²⁵⁷ justificaba la eliminación de aquellas entidades que no eran viables porque el sostenimiento de las mismas por parte de ACA ponía en peligro la continuidad del conjunto cooperativo asociado a esta “(...) y aunque en el consejo de administración está arraigada la idea de sostener a las cooperativas, siempre se les va a pedir un esfuerzo compartido”²⁵⁸.

La racionalización del vínculo fue entendida en la CAMM como una estrategia que permitía corregir errores porque despojaba a las relaciones con los asociados de aquellas

²⁵⁶ ACA. *La Cooperación*. Año LXX, N° 3332. (06 de diciembre de 1994). “La idea cooperativa debe ser rectamente entendida y aplicada”. Pp. 4.

²⁵⁷ ACA. *La Cooperación*. Año LXIX, N° 3309. (28 de junio de 1994). “No habrá solución posible por otro camino que no sea el cooperativo”.

²⁵⁸ ACA. *La Cooperación*. Año, LXVI, N° 3143. (23 de abril de 1991). “Osvaldo Bertone: ‘los dos problemas básicos del sector son la rentabilidad y el financiamiento’”. Pp, 9.

connotaciones románticas que lo confundían con beneficencia y permitía atarlas a la trayectoria productiva y financiera del productor. La solvencia más que la consecuencia²⁵⁹ se impusieron como el barómetro con el cual medir la factibilidad de cada uno de los asociados para acceder, de manera segmentada, a los servicios que prestaba la cooperativa. En función a este diagnóstico, se trazaron un conjunto de estrategias que tenían como objetivo sistematizar las operaciones de los asociados con la cooperativa a partir de un conjunto de procedimientos que permitían, al mismo tiempo, generar instancias de control. Ya sea que nos refiramos a los créditos para financiamiento del ciclo productivo o de las inversiones, a la diversificación de los tipos de cuentas corrientes, a las emisiones de acciones cooperativas o a los plazos fijos lo cierto es que las posibilidades de negocios de cada asociado tenían que ver con su solvencia.

Entre esas estrategias nos interesa destacar algunas de las más relevantes. Para segmentar la cartera crediticia de la entidad se procedió inicialmente a diferir la tasa de interés según el tipo de garantía, el modo y plazo de devolución. Estas diferencias adquirieron entidad legal cuando se diversificaron los tipos de cuentas corrientes. Nos referimos en particular a la puesta en vigencia, a partir de 1998, del contrato de cuenta corriente mercantil o cooperativo que transformaba el carácter de las cuentas corrientes en ejecutables “frente a la posible morosidad”²⁶⁰ en tanto definía las condiciones en las que la deuda podía ser cobrada a partir de la transferencia de los bienes muebles e inmuebles hipotecados como garantía. Además, y vinculado al crecimiento de los créditos en cuenta corriente luego del período restrictivo 1992-2001, los pedidos de asociación de los productores comenzaron a ser evaluados a partir de la rentabilidad y la liquidez financiera de cada uno en tanto que “hay muchos pedidos de asociación que con el compromiso de entregar grandes volúmenes, piden ser asistidos en el futuro crediticiamente”²⁶¹.

En dos oportunidades, la cooperativa emitió títulos de capitalización bajo la modalidad de los TI.CO.CA. Recordemos que estos bonos eran una posibilidad de financiamiento para las inversiones de las cooperativas que había sido habilitado por

²⁵⁹ Recordemos que la consecuencia del productor hacía referencia al cómo y al cuánto este devolvía a la cooperativa los beneficios a los que accedía por su calidad de asociado. Lattuada (2006) hace un análisis de esta cuestión en torno a la categoría de *free rider*.

²⁶⁰ CAMM, 26 de noviembre de 1997, acta n° 795 del consejo de administración, folio 257.

²⁶¹ CAMMA, 12 de agosto de 2008, acta n° 1048 del consejo de administración, folio 72.

resoluciones del INAC gestionadas en el marco de la política cooperativa neoliberal. Las estrategias expansivas que había comenzado a desplegar la cooperativa desde finales de 1990, vinculadas al incremento de la superficie y de los rindes agrícolas le permitió ampliar la captación de acopio, retomando a las sendas que se habían vislumbrado entre 1970 y la primera mitad de 1980 y que se vieron interrumpidas por la crisis institucional (en el marco de la desaceleración del crecimiento agropecuario que se evidenció a nivel nacional desde 1985). Con el objetivo de cubrir las inversiones para incrementar la capacidad de acopio, la flota de camiones y la incorporación de tecnología en la carga y la descarga de las plantas de acopio²⁶² es que se emitieron títulos de capitalización cooperativa o TI.CO.CA por los que los asociados recibían un interés sobre el capital aportado y que fueron liberados a finales de 2007.²⁶³

La racionalización del vínculo estaba asociada a otro conjunto de estrategias que apuntaban a lo que ACA entendía como una reformulación del rol de las cooperativas en la prestación de servicios a los asociados. Para colaborar con la transformación de los productores en empresarios²⁶⁴, ACA sugería que las entidades incursionaran “tranqueras adentro”²⁶⁵ de las unidades productivas y generaran servicios acordes a las necesidades que demandaba el contexto. Esto suponía fortalecer el sistema de extensión cooperativa para asesorar en cuanto al uso de fertilizantes y agroquímicos, acompañar la innovación en los procesos de siembra y cosecha, capacitar a los productores en técnicas de administración y gestión empresarial de las unidades productivas, entre otras. Para ello, la CAMM fue desarrollando una serie de charlas y capacitaciones a través de profesionales de las federaciones de segundo grado y/o del INTA. En particular, estas apuntaban al desarrollo de competencias técnicas en siembra directa²⁶⁶, sobre tipos y usos de fertilizantes²⁶⁷, sobre

²⁶² Se llevaron a cabo una serie de inversiones en las plantas de almacenamiento que disponía la Cooperativa en Monte Maíz con la finalidad de mecanizar algunos procesos, tales como el transporte de fertilizantes, la carga y descarga de los camiones, entre otras, para reducir al mínimo la contratación de personal. En parte, esto también estaba vinculado a las condiciones más exigentes impuestas por los exportadores para la comercialización de cereal ya que demandó un proceso de modernización de las plantas para llevar a cabo la limpieza y el acondicionamiento del cereal.

²⁶³ CAMM, 13 de noviembre de 2007, acta n° 1032 del consejo de administración.

²⁶⁴ ACA. *La Cooperación*. Año LXVII, N° 3208. (21 de julio de 1992). “El productor debe mejorar lo que tiene y luego buscar otras alternativas”.

²⁶⁵ ACA. *La Cooperación*. Año LXVIII, N° 3267. (07 de septiembre de 1993). “El trabajo a quebranto agudiza la descapitalización”.

²⁶⁶ CAMM, 12 de abril de 1994, acta n° 693 del consejo de administración.

²⁶⁷ CAMM, 10 de diciembre de 1996, acta n° del consejo de administración.

mercados de granos²⁶⁸, entre otros. También, comenzó a implementarse el sistema de asesoramiento a campo abierto “para compartir aciertos y errores”²⁶⁹, organización de nuevas muestras de variedades de semillas de INTA, FAA, FACA y ACA²⁷⁰.

No obstante, el mejoramiento de la performance empresarial de los productores no estaba relacionado de manera exclusiva a la difusión de los conocimientos agronómicos (Carini, 2017). Los saberes vinculados al *management* adquirieron un peso sustancial. En el marco de un negocio agropecuario en el que las inversiones para iniciar cada ciclo productivo se acrecentaban y en el que la velocidad de los cambios técnico-productivos y comerciales se aceleraban de manera progresiva, se fue haciendo cada vez más necesario para los productores garantizar cierto margen de previsibilidad en la gestión de su unidad productiva. Esa capacidad de anticipar tenía que ver con una planificación que previera costos, rindes y rentabilidad a partir de un conjunto de factores que excedían lo estrictamente agronómico. En este contexto, la organización de los recursos debía apelar a modelos flexibles y en red que no inmovilizaran el capital y dificultaran la reconversión. En función de ello, la cooperativa comenzó a dictar capacitaciones sobre planificación y gestión a cargo de especialistas de FACA o de ACA²⁷¹. También, la gerencia realizaba asesoramientos sobre equilibrio entre costos e ingresos a la hora de invertir²⁷².

4.3. Reorganización de las secciones en el marco de una “cooperativa de servicios”

La posibilidad de incursionar “tranqueras adentro” de las unidades productivas de los asociados en vistas a favorecer procesos de reconversión exitosos al agronegocio no tenía que ver solamente con las capacitaciones y el asesoramiento que mencionamos en el apartado anterior. Los servicios que prestaba la cooperativa tenían un papel activo en ese proceso. Con la finalidad de “brindar un servicio más al productor”²⁷³ y garantizar la competitividad empresarial de la CAMM se procedió a reorganizar las secciones en función de los requerimientos productivos del agronegocio. En primera instancia, se eliminaron algunas porque “toda sección que pierde debe cerrarse”²⁷⁴. La asociación entre

²⁶⁸ CAMM, 11 de enero de 2005, acta n° 968 del consejo de administración.

²⁶⁹ CAMM, 10 de diciembre de 1996, acta n° 668 del consejo de administración, folio 92.

²⁷⁰ CAMM, 8 de abril de 1997, acta n° 778 del consejo de administración.

²⁷¹ CAMM, 4 de septiembre de 1994, acta n° 734 del consejo de administración.

²⁷² CAMM, 20 de abril de 1999, acta n° 832 del consejo de administración.

²⁷³ CAMM, 14 de diciembre de 1993, acta n° 682 del consejo de administración, folio 106.

²⁷⁴ CAMM, 17 de septiembre de 1996, acta n° 761 del consejo de administración, folio 630.

eficiencia y reducción de la estructura administrativa y operativa era evidente en este caso. La venta de los invernaderos y del supermercado y la cancelación de la comercialización de cerdos formaron parte de esta lógica. El debate dentro del consejo en relación a la provisión de artículos para el hogar es sugerente en este sentido. En el acta en que se decidió la venta podía leerse “el costo político de la privatización del autoservicio sería el mismo que si ante la siguiente asamblea se presenta nuevamente un resultado deficitario”²⁷⁵.

Como parte de ese proceso de reorganización, la fábrica de balanceado fue cerrada. Recordemos que la fábrica se había construido en la década de 1970, en el marco de la EOI agroindustrial, con la finalidad de producir alimento para los invernaderos de cerdos de la cooperativa. La dirigencia que asumió luego de la crisis institucional de 1992 evaluaba el desempeño de esa sección en función a la disminución de su rentabilidad. El incremento de los costos fijos y la disminución de los márgenes de ganancia deben entenderse en un contexto en el que la reestructuración productiva regional, en la base de asociados y en las secciones de la propia cooperativa reducía sustancialmente el potencial mercado consumidor. A ello se agregaba que la innovación en I+D vinculada a la alimentación y la sanidad animal tornaban obsoletos los procesos productivos de la fábrica. En este marco, y frente a los problemas de alimentación animal que provocaban los balanceados de la CAMM²⁷⁶, la dirigencia decidió su reestructuración.

A diferencia de las secciones de cría e invernada y el supermercado, la fábrica no fue vendida sino que se firmó un acuerdo de complementación productiva con una cooperativa ganadera radicada en la localidad de Justiniano Posse (distante a unos 70 km hacia el noroeste de Monte Maíz). Estas modalidades de integración formaban parte de un conjunto de estrategias de capitalización que estaban emergiendo con fuerza en la década de 1990 (cuando el 50% de las cooperativas agropecuarias pampeanas advertían dificultades para desarrollar una reproducción exitosa) a partir de las políticas públicas cooperativas y de las recomendaciones de las federaciones, con particular insistencia por parte de ACA. Dentro de su “programa de reconversión”, ACA otorgaba un peso sustancial a las integraciones verticales puesto que esos procesos de concentración

²⁷⁵ CAMM, 30 de enero de 1996, acta n° 746 del consejo de administración, folio 301.

²⁷⁶ Esto derivó en problemas legales con el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), hasta que el ente de control inhabilitó a la Cooperativa para producir ciertas líneas con fórmulas propias. CAMM, 11 de octubre de 1994, acta n° 710 del consejo de administración.

cooperativa eran una estrategia que hacía posible adquirir la escala que demandaba un mercado agrario cada vez más competitivo. Las fusiones, integraciones y absorciones cooperativas así como también las asociaciones con empresas de otra naturaleza jurídica, en particular, las de capital eran las modalidades más recomendadas. Los llamados “pools cooperativos” tenían que ver con nuevas formas asociativas de explotación agropecuaria que emergían de algunas de estas integraciones.

La firma del acuerdo estuvo mediada por un conjunto de reuniones en las que participaron dirigentes de ambas cooperativas y de ACA. Esta sugería que las ventajas comparativas de la cooperativa ganadera “derivadas de tener generador de energía propio, menor cantidad de personal, automaticidad en el proceso de producción, todo lo cual hace que tengan un costo de producción menor”²⁷⁷ eran un aliciente que le permitía a la CAMM paliar las dificultades para reconvertir su planta de balanceados. Por el acuerdo, el proceso productivo se desarrollaba en la planta de la cooperativa ganadera y la CAMM la proveía de materias primas. Al mismo tiempo, se decidió continuar haciendo los mantenimientos mínimos a la planta propia “de modo que si no prospera el acuerdo se pone en funcionamiento nuevamente”²⁷⁸.

De hecho, para principios de 1998 cuando la cooperativa comenzaba un período de crecimiento económico y financiero, se decidió la reapertura de la fábrica y la fabricación con fórmulas nuevas de las que se encargaba un veterinario contratado al efecto. En 2005, los problemas con la fórmula de balanceado para bovinos derivaron en nuevas sanciones de SENASA. En ese marco, ACA ofreció la posibilidad de llevar a cabo una integración con otra cooperativa para la producción del mismo, pero, tras rechazar la oferta, se decidió terciarizar la producción de esa línea. El rechazo de una estrategia que había tenido un impacto positivo en el desarrollo de la sección unos pocos años antes, estaba vinculado a la incorporación por parte de algunos productores asociados y no asociados de la producción de ganado bovino bajo la modalidad de *feed lot*. Estos, aunque no eran mayoritarios entre los productores de la región con los que operaba la cooperativa, demandaban por su tamaño un volumen creciente de alimentos balanceados. En parte

²⁷⁷ CAMM, 28 de octubre de 1994, acta n° 711 del consejo de administración, folio 138.

²⁷⁸ CAMM, 7 de noviembre de 1994, acta n° 712 del consejo de administración, folio 139.

debido a esta oportunidad de negocios se vinculaba también la apertura de la veterinaria como sección “y cubrir así otras necesidades que manifiestan los asociados”²⁷⁹.

Desde mediados de 1990, la estructura operativa de la cooperativa se dividía en cinco secciones: cereales y oleaginosas, consumo (integrada por ferretería/corralón, balanceado, combustible y veterinaria), agroinsumos (compuesta por el semillero y la comercialización de semillas), camiones, veterinaria y movimientos financieros. Cada una de estas actividades se fue vinculando a partir de un conjunto de encadenamientos que permitiera pensar a la cooperativa como una red de servicios *aggiornados* al agronegocio para que el productor cubriera todas sus necesidades productivas dentro de la empresa. Esta cuestión estaba estrechamente relacionada a las estrategias de expansión territorial y de captación de mercado. Lo que se definió como “políticas agresivas de comercialización”²⁸⁰ tenían que ver con la administración de las diferentes comisiones que la Cooperativa cobraba por los servicios de acopio y comercialización. En este sentido, desde 1995 la estrategia comercial procuraba dotar de competitividad a los servicios ofrecidos por la cooperativa apelando a la rebaja de las tasas de comercialización y el cobro de comisiones de almacenamiento en aquellos casos en que sólo se depositaba cereal²⁸¹. No obstante, la política de seguir bajando las comisiones “ya que es el elemento que la competencia muestra como ventaja a la hora de competir, a pesar de que sabemos que en un análisis comparativo y profundo nuestras condiciones siguen siendo las mejores del mercado” estaba limitada por la necesidad de cubrir los costos de la unidad de negocios²⁸².

En consecuencia, como había un límite objetivo a partir del cual no podían seguir reduciéndose las tasas, se pusieron en funcionamiento los encadenamientos entre las secciones para dinamizar el acopio y la comercialización. El plan canje por el cual el productor retiraba cierta cantidad de bolsas de semillas y devolvía un porcentaje que variaba entre el 75 y el 120% fue incluido en esta estrategia expansiva. Se reducía el costo de la semilla que debía devolver el productor a contra cosecha como contrapartida de la entregada. Es decir, mediaba un criterio vinculado al volumen de entrega de cereal por parte del productor para comercializar en tanto mientras más elevado fuera el tonelaje

²⁷⁹ CAMM, 4 de abril de 2006, acta n° 997 del consejo de administración, folio 200.

²⁸⁰ CAMM, 11 de abril de 1995, acta n° 725 del consejo de administración.

²⁸¹ CAMM, 25 de abril de 1995, acta n° 725 del consejo de administración y 11 de junio de 1995, acta n° 730 del consejo de administración.

²⁸² CAMM, 16 de marzo de 1999, acta n° 829 del consejo de administración, folio 34.

almacenado, vendido o entregado en consignación a la cooperativa, se reducía la cantidad de bolsas a devolver. Esta estrategia permitía al mismo tiempo expandir las actividades del semillero. De hecho, si bien la Cooperativa continuaba oficiando como distribuidora de semillas, comenzó a producir y fiscalizar semillas en campos propios²⁸³. Esto no sólo se relacionaba con la posibilidad de incorporar la soja RR sino también incrementar su stock para expandir la comercialización a otras regiones²⁸⁴ y, en consecuencia, incrementar la rentabilidad de esta sección.

La sección vinculada al transporte de cereales también se encadenaba con estas estrategias para incrementar el acopio. La definitiva desarticulación del transporte del cereal a través del ferrocarril durante la década de 1990 sumado a la nueva dinámica que adquirió la comercialización de cereales y oleaginosas en el marco del incremento del precio de los *commodities* agropecuarios, hicieron que esta unidad de negocios adquiriera una nueva dinámica. Sin afectar los resultados seccionales, la dirigencia apelaba a la reducción de fletes según fuera la distancia de la unidad productiva del asociado o tercero²⁸⁵ y, también, según haya sido la modalidad de comercialización²⁸⁶. Al mismo tiempo, el aumento de los ingresos derivados de los fletes permitió duplicar la flota de camiones y el recurso humano requerido para el transporte²⁸⁷.

Si bien la cooperativa había incorporado la comercialización de fertilizantes líquidos y a granes desde principios de la década de 1990, la venta de agroquímicos se encontraba terciarizada bajo un contrato de comodato con un ingeniero agrónomo que prestaba servicios en la cooperativa. No obstante, el aumento de la demanda de este insumo por parte de los productores hizo de este una oportunidad de negocios que la dirigencia percibió en dos sentidos. La entrega de agroquímicos, junto a la semilla y otros insumos, a pagar cuando se efectivizara la comercialización no sólo permitía generar nuevos ingresos *per se* sino, sobre todo, “evitar que el asociado deba proveerse afuera y que de este modo se lleven los granos a otra parte”²⁸⁸. La política comercial de la sección

²⁸³ CAMM, 8 de mayo de 2007, acta n° 1021 del consejo de administración.

²⁸⁴ CAMMA, 24 de octubre de 2000, acta n° 870 del consejo de administración.

²⁸⁵ CAMM, 24 de febrero de 2004, acta n° 945 del consejo de administración.

²⁸⁶ CAMM, 13 de enero de 1998, acta n° 800 del consejo de administración.

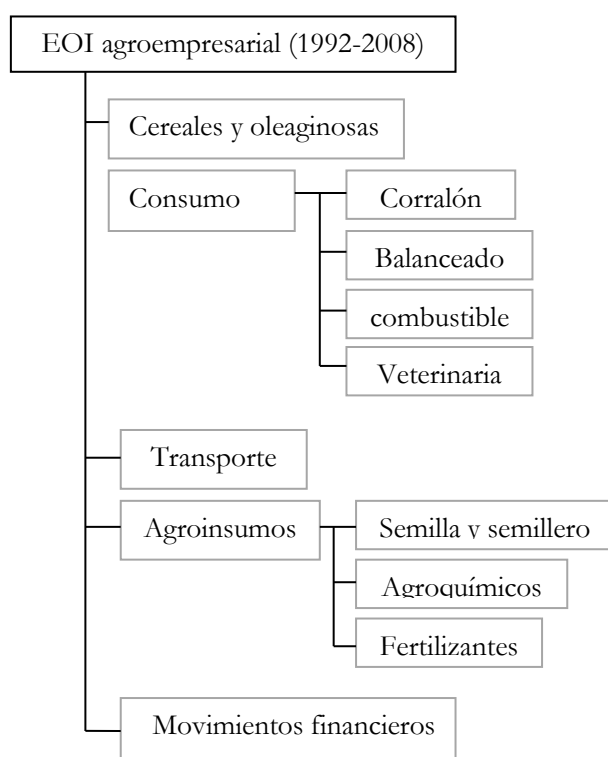
²⁸⁷ Sobre este particular, el lector puede analizar el proceso de crecimiento de la sección a partir del organigrama que expusimos en la página XXX.

²⁸⁸ CAMM, 21 de marzo de 2005, acta n° 973 del consejo de administración, folio 195.

si bien tenía una finalidad en sí misma procuraba, en lo fundamental, vincularse a las estrategias de ampliación del mercado para el acopio y la comercialización.

En el siguiente esquema exponemos la organización de las secciones de la cooperativa durante la EOI agroempresarial. Una comparación con el que diagrama las actividades en que se organizaba la operatoria de la cooperativa durante la agroindustrial permite advertir los cambios que en este sentido se gestaron en el marco de la construcción de una empresa de servicios.

**Esquema n° VIII:
Organización de las secciones durante la EOI agroempresarial (1992-2008)**



Fuente: elaboración propia sobre las memorias y balances correspondientes al ejercicio n° 56 (2008-2009) de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Lta.

En una de las reuniones del consejo de administración que se llevó a cabo hacia finales de 1998, los dirigentes efectuaban un análisis de la trayectoria de las diferentes secciones en los siguientes términos “(...) la base de la estructura económica de la cooperativa depende de la sección cereales y del rubro financiero, los otros son elementos

motores y generadores de empleo”²⁸⁹. Nos interesa esta reflexión por dos cuestiones: destaca la importancia del acopio y la comercialización de cereales y oleaginosas dentro del conjunto de ingresos de la cooperativa y al mismo tiempo, nos advierte acerca del dinamismo que fueron adquiriendo otras secciones, como los resultados financieros. Ambas secciones formaron parte de las estrategias históricas de reproducción a las que apeló la CAMM. No obstante, durante este contexto se vio alterado el peso relativo de cada una en las estrategias de reproducción.

A continuación, exponemos un cuadro en el que comparamos los resultados seccionales durante la EOI agroempresarial. Es posible advertir un cambio importante en la composición de los excedentes de cada una de las secciones luego de la crisis de 2001 y la salida de la convertibilidad en 2002. En este contexto, se fue alterando la estructura de los precios relativos a favor de los sectores transables de la economía al tiempo que el valor de las *commodities* agropecuarias se incrementó al amparo del crecimiento en la demanda. En función de ello, los resultados de la sección cereales y oleaginosas evidenció una tendencia alcista. También lo hicieron los resultados financieros, sección que comenzó a aparecer como tal en los balances de mediados de 1990²⁹⁰. Es notable cómo a partir del 2002-2003 no sólo tendieron a incrementarse sino a superar con creces los ingresos provenientes de la que había sido históricamente la sección que aportó los ingresos más importantes a la cooperativa (ello en el marco de la consolidación de los procesos de financiarización del agro argentino).

²⁸⁹ CAMM, 16 de diciembre de 1998, acta n° 822 del consejo de administración, folio n° 27.

²⁹⁰ CAMM, memoria y balance del ejercicio n° 42 (1994-1995).

Cuadro n° V:
Resultados seccionales durante la EOI agroempresarial (1992-2008)

	Cereales y oleaginosas	Camiones	Semillas y semillero	Consumo-ferretería	Balanceado	Agroquímicos	Resultado financiero	Combustible	Veterinaria
1994-95	73.657,63	-14.269,50	41.593,10	-57.845,82	-16.775,21		62.194,78		
1995-96	24.620,74	-55.062,89	50.743,02	-103.476,34	-2.169,64	14.419,96	58.628,53		
1996-97	69.548,66		81.353,71		-22.193,31		76.334,06		
1997-98	42.698,48	2.245,36	-25.969,20	13.468,36	18.588,36		151.971,61		
1998-99	48.092,43	52.656,02	3.911,10	6.436,10	8.459,51		201.259,66		
1999-2000	116.794,14	34.131,23	14.991,18	17.293,77	-3.124,53		115.013,30		
2000-01	38.017,02	38.823,96	35.663,81	28.930,39	103,64		185.945,96		
2001-02	806.165,88	201.048,62	369.801,01	24.303,30	28.989,90		-1.097.467,39		
2002-03	80.304,13	221.657,36	31.701,66	75.174,11	2.034,35		90.306,36		
2003-04	122.206,84	129.190,65	21.783,25	102.714,85	15.646,90		59.021,73		
2004-05	105.451,27	161.641,27	8.493,58	8.089,26	782,39	33.444,58			
2005-06	169.008,62	116.520,59	28.620,26	50.739,89	23.111,67	50.587,89		110.045,77	-3.723,45
2006-07	468.792,35	243.596,55	56.973,47	125.464,85	2.315,42	88.122,17	596.468,61	110.045,77	-3.723,45
2007-08	337.015,30	319.601,53	250.045,88	168.147,78	2.943,89	286.854,93	750.704,23	81.134,67	1.347,81
2008-09	409.673,10	111.912,77	74.720,77	14.541,08	-27.015,21	231.302,31	1.161.356,16	169.802,37	-23.662,49
2009-10	123.183,51	162.168,54		6.110,74	-79.939,70	311.972,17	1.098.332,81	71.262,58	-42.945,83

Fuente: elaboración propia sobre los balances de los ejercicios 42 (1994-1995), 43 (1995-1996), 44 (1996-1997), 45 (1997-1998), 46 (1998-1999), 47 (1999-2000), 48 (2000-2001), 49 (2001-2002), 50 (2002-2003), 51 (2003-2004), 52 (2004-2005), 53 (2005-2006), 54 (2006-2007), 55 (2007-2008), 56 (2008-2009) y 57 (2009-2010)

Aclaraciones: desde el ejercicio 45 la sección consumo sólo incluía tienda y ferretería porque la venta de artículos de consumo había sido terciarizada, además la sección semillas y semillero pasó a incluir la venta de fertilizantes líquidos. Desde el 46, cuando la tienda también fue vendida a la misma firma que adquirió la mercadería, la sección consumo como unidad de negocios estaba dividida en ferretería, semilla-semillero-fertilizante y balanceado. El ejercicio 49 expresa una pérdida en los resultados financieros en tanto el balance incluye la exposición a la pérdida de poder adquisitivo de la moneda en el marco de la pesificación asimétrica. A partir del ejercicio 52, la venta de fertilizantes se separó del semillero puesto que se le sumó la comercialización de agroquímicos por cuenta de la cooperativa, unidad que hasta el momento se encontraba terciarizada y ambos –semilla y semillero y fertilizantes y agroquímicos- fueron nucleados en la sección agroinsumos. Desde el ejercicio 53, a la sección consumo se le agregaron las unidades de negocios veterinaria y combustible.

Esos ingresos financieros estaban integrados por servicios que prestaba la cooperativa desde sus orígenes: la financiación del ciclo productivo de los asociados y de las inversiones. Luego del período restrictivo que estuvo vinculado en la CAMM a la reconversión, la certera crediticia asistió a un nuevo período expansivo. Ello estaba vinculado al aumento en el área sembrada que se advirtió en la región y, en consecuencia, en la compra de insumos por parte de los productores. Estos créditos no estaban destinados de manera exclusiva al financiamiento del ciclo productivo sino también a la compra de maquinarias, implementos agrícolas e inmuebles urbanos y rurales.

Durante la EOI agroempresarial se fueron agregando otros. La operatoria de la cooperativa como plaza receptora de plazos fijos tenía que ver con la dinamización del circuito financiero dentro de la entidad y con la posibilidad de proveerse de fuente de ingresos para solventar las inversiones en infraestructura, bienes muebles e inmuebles²⁹¹. Como primera instancia, se definió que los plazos debían ser a mediano y largos para que esto permitiera “calzar la toma de plata con el recupero de la misma”²⁹². La fijación de las tasas de los plazos fijos variaba de acuerdo a las condiciones del mercado y a la necesidad de captar recursos que tenía la cooperativa, es decir, cuando aumentaba la necesidad de dinero se incrementaban las tasas para incentivar los depósitos y evitar su retiro y, por el contrario, cuando la liquidez era positiva (lo cual se vinculaba por lo general a la recuperación de los créditos en los momentos de cosecha) se bajaban. En momentos en que estas tendían a la baja, se incentivaba a los productores a mantener saldos acreedores en sus cuentas corrientes a partir del aumento de las tasas de modo que estos no retiraran el dinero que tenían en la cooperativa como remanente de sus operatorias con los distintos servicios que prestaba. A principios de 2000, a la manipulación de las tasas para los plazos fijos se sumaron otras estrategias para dinamizar la captación de dinero y segmentar la cartera como los contratos de mutuo. Estos consistían en depósitos de dinero a largo plazo por el que los productores recibían tasas de intereses más elevadas que las del mercado. En las actas del consejo es posible leer en relación a esta estrategia “(...) de este modo se incentiva y permite programar y ordenar el flujo de fondos y manejar los créditos a otorgar a los asociados”²⁹³.

²⁹¹ NM, 10 de junio de 2021, comunicación personal.

²⁹² CAMM, 25 de julio de 1995, acta n° 731 del consejo de administración, folio n° 165.

²⁹³ CAMM, 28 de abril de 2000, acta n° 860 del consejo de administración, folio n° 69.

Se fueron articulando una serie de mecanismos que permitían sistematizar estos movimientos financieros y garantizar la previsibilidad entre los tiempos de constitución y devolución de los créditos y los plazos. La sistematización del tipo de financiamiento y las tasas diferenciales según fueran o no con hipoteca, la valuación del bien hipotecado y el plazo de devolución fueron algunos de los más importantes²⁹⁴. Sobre este particular, uno de los referentes de la nueva estructura comentó que

El que tenía dinero ahí adentro que no lo precisaba se le pagaba un interés, como al que debía se le cobraba, el que tenía dinero y no lo precisaba se le pagaba. Alomejor la cooperativa le financiaba 25.000 y cuando entregaba la cosecha le quedaban 10.000 quedaba ahí. No es que si le sobran 5000 eso quedaba para la cooperativa. La usaba para hacer sus negocios la cooperativa, para comprar algo. A la cooperativa le venía de 10. No es que se dejaba por tanto tiempo, alomejor quedaba ahí y al mes o los dos meses o cuando la necesitaba la iba a sacar, se sacaba la cuenta de cuántos días estuvo por los intereses (NM, comunicación personal, 16/06/2021).

Las utilidades de esta unidad de negocios estaban vinculadas, entonces, a la ampliación de los márgenes diferenciales entre los costos que insumía la toma de dinero en plazo fijo y cuentas acreedores y los ingresos provenientes de los créditos otorgados por la cooperativa los cuales, como mencionamos, advirtieron una sustancial expansión a medida que los productores asociados y no asociados que operaban con la cooperativa afianzaban su proceso de reconversión a la lógica del agronegocio.

4.4. La quiebra de FACA, el *impasse* en la integración horizontal y la asociación a ACA

La Cooperativa estuvo asociada desde su fundación en 1953 a la Asociación de Cooperativas Agropecuarias Zona Rosafé, a la cual contribuyó a formar junto a otras cooperativas de la región sur de la provincia de Córdoba y del centro-sur de Santa Fe²⁹⁵. Esta federación de segundo grado, de la cual no se conocen antecedentes que nos permitan reconstruir su trayectoria, quebró hacia mediados de la década de 1980 y su patrimonio fue absorbido por FACA. En este contexto, la CAMM se asoció a FACA. En los discursos escritos no quedaron registrados los debates en torno a esta decisión. Es probable que el

²⁹⁴ CAMM, 29 de octubre de 2002, acta n° 912 del consejo de administración.

²⁹⁵ Su primer nombre fue Cooperativas Justicialistas Rosafé Ltda., adherida a la Asociación de Cooperativas Agrícolas Bonaerense Ltda. CAMM, 20 de noviembre de 1954, acta n° 2 de la asamblea de asociados.

peso de lo instituido haya obrado a favor de una nueva integración vertical que, al menos en apariencia, se presentaba como una continuidad respecto a la anterior.

La Federación trasladaba al cooperativismo un conjunto de lecturas acerca del desarrollo económico en general y del agropecuario en particular que abrevaban en la discursividad de FAA. Las reivindicaciones que esgrimían frente al Estado estaban vinculadas al acceso a la tierra, el poblamiento del interior y la colonización. La conflictividad agraria era el telón de fondo que sostenía la discursividad de esta entidad gremial sostenida en la defensa de los pequeños y medianos productores. FACA fue creada por FAA hacia mediados de la década de 1940 como un dispositivo institucional que abría la posibilidad de ampliar sus bases sociales afianzando su inserción en las cooperativas agropecuarias²⁹⁶. Nació a partir de allí lo que ha dado en llamarse vertiente cooperativa gremial. Esta pugnaba para que las cooperativas se constituyeran en un espacio para canalizar demandas y reivindicaciones frente a los poderes públicos, además de llevar a cabo la prestación de servicios de acopio y comercialización para fortalecer la posición de negociación de los pequeños y medianos productores. Esto suponía de manera concreta que las cooperativas debían constituirse en espacio de negociación colectiva para mejorar las condiciones de comercialización al tiempo que participar de manera activa en la dinámica gremial canalizando demandas, organizando reivindicaciones colectivas o participar en las protestas agrarias nacionales convocadas por FAA, tanto por sí misma como en articulación con otras entidades del agro.

Estas tendencias que debía manifestar en su perfil una cooperativa asociada a la vertiente gremial distaban de aquellas que se materializaron en la CAMM durante el proceso de reconversión. Recordemos que el objetivo del “programa de reestructuración y ajuste” era la consolidación de una cooperativa competitiva que prestara servicios de manera eficaz y eficiente y que, en el marco de los mecanismos que se instrumentaron al efecto, un importante porcentaje de la base social se desgranó a partir de la salida de muchos productores de las actividades agropecuarias. En cambio, FACA, si bien había comenzado a incluir en su discurso algunos componentes vinculados a la reconversión de los productores, tales como las capacitaciones y el asesoramiento²⁹⁷, sostenía la

²⁹⁶ Remitimos al lector a recuperar la lectura del capítulo I donde exponemos un análisis acerca de las vertientes cooperativas.

²⁹⁷ CAMM, 22 de noviembre de 2006, acta n° 766 del consejo de administración.

preeminencia de la función gremial de las cooperativas. Esto suponía en concreto que las cooperativas debían fortalecer la capacidad de negociación de los productores y contribuir a su desarrollo moral. En particular en un contexto en el que los eslabones más débiles estaban siendo expulsados, la participación de las actividades gremiales en los paros y las movilizaciones que acaecieron durante 1990 era imperativo²⁹⁸.

Esto nos permite pensar que, en los vínculos con el Estado y la comunidad, la cooperativa se alejaba también de la vertiente a la que estaba asociada. FAA y FACA participaron de manera activa en la organización de diferentes conflictos agrarios durante la década de 1990, en el 2001 y el 2008. La cooperativa se mantuvo neutral en esas jornadas y no participó institucionalmente para no contradecir prácticas históricas de la entidad²⁹⁹. En relación al conflicto entre la mesa de enlace y el gobierno la dirigencia argumentaba que aunque la cooperativa no participara de manera activa en las diversas actividades a las que convocó la mesa no significaba que los productores no pudieran hacerlo a título personal “si es que consideraban justos” los reclamos y las banderas de las entidades convocantes.³⁰⁰ No obstante, estas estrategias no fueron advertidas como una contradicción con la vertiente a la que la CAMM estaba asociada, o por lo menos no quedaron registradas como tales.

Desde que quebró FACA en 2001 hasta 2007, cuando la cooperativa se asoció a ACA, no mantuvo relaciones orgánicas con ninguna federación aunque, de hecho, comercializaba, se asesoraba y hacía uso de los servicios que prestaba que se consolidó en esta coyuntura como una de las empresas agroexportadoras de *commodities* más grandes del país. Por ejemplo, la cooperativa participaba de las reuniones de gerentes, se asesoraba con los departamentos de comercialización y nutrición animal, acudía a los asesoramientos a campo abierto. Sobre todo, comercializaba el 100% de los cereales y las oleaginosas a través de los canales de ACA³⁰¹. Los argumentos que en su momento esgrimió la dirigencia para decidir esta filiación tenían que ver con esos vínculos institucionales, comerciales y financieros que sostenía desde hacía tiempo con ACA (incluso cuando aún estaba asociada a FACA). Sobre todo, se aludía a que la Cooperativa asumía las obligaciones de una entidad de primer grado asociada pero no los retornos y algunos beneficios en la prestación de

²⁹⁸ CONINAGRO. *Memoria del XXXVII ejercicio* al 31 de julio de 1993.

²⁹⁹ AC, comunicación personal, 29 de julio de 2021.

³⁰⁰ CAMM, 15 de abril de 2008, acta n° 1040 del consejo de administración, folio 78.

³⁰¹ CAMM, 8 de mayo de 2007, acta n° 1021 del consejo de administración.

servicios que eran de uso exclusivo de las cooperativas asociadas. En función de ello, hacia finales de 2007 el consejo decidió y firmó la suscripción de acciones que institucionalizó ese vínculo³⁰².

En definitiva, podemos advertir que antes de asociarse a ACA, la cooperativa manifestaba en sus estrategias organizativas e institucionales las características propias de la vertiente empresarial de servicios que representaba esa federación. Las representaciones que los dirigentes esgrimieron en torno a la crisis institucional de 1992 y el “programa de reestructuración y ajuste” traducían en diversos puntos las lecturas de ACA acerca de los mecanismos que garantizaban una reconversión exitosa al agronegocio. En este sentido, la asociación formal supuso no sólo la institucionalización de la integración horizontal sino, sobre todo de un perfil agroempresarial.

5. A modo de síntesis

La EOI agroempresarial se proyectaba como una empresa prestadora de servicios. Los agricultores en proceso de reconversión, cuyas lógicas comenzaron a difundirse de manera temprana en el sureste de la provincia de Córdoba, se fueron apropiando de los espacios de poder desde mediados de 1980. La crisis institucional que ocurrió en octubre de 1992 hizo crujir la estructura de poder y generó el marco de posibilidad para efectivizar el recambio dirigenial que, en los hechos, ya había iniciado. El “programa de reestructuración y ajuste” diseñado en ese contexto ofició como la bisagra a partir de la cual se fueron desarmando las estrategias de la EOI agroindustrial para construir una cooperativa *aggiornada* al agronegocio. Las diferentes estrategias que formaron parte de este, entre las que podemos mencionar la reducción del recurso humano, la incorporación de saberes expertos, las licitaciones públicas, entre otras, traducían en la trayectoria de la CAMM las representaciones que la vertiente empresarial difundía en el cooperativismo agropecuario.

La nueva EOI trastocaba todos los componentes de la EOI agroindustrial. Desde los agentes que digitaban el gobierno y la gestión hasta la vertiente era diferentes. En función de ello, las estrategias de la agroempresarial apuntaron a la construcción de una red de servicios para los productores del agronegocio: agroinsumos industriales,

³⁰² CAMM, 18 de septiembre de 2007, acta n° 1028 del consejo de administración, folio 59.

asesoramiento, capacitación, financiamiento y comercialización, en el marco de una estructura administrativa y operativa flexible que administrara el vínculo con los asociados a partir de criterios mercantiles. En particular, los servicios financieros adquirieron una dimensión clave en el marco de la consolidación de los procesos de financiarización del agro argentino. A partir de estas estrategias, la cooperativa fue articulando un conjunto de incentivos simbólicos y materiales para acompañar los procesos de reconversión de sus asociados. Ese costo social de la reconversión se preveía como un aspecto consustancial. Vinculado a la expulsión de los productores ineficientes (aquellos que no lograban articular una reproducción ampliada), supuso para muchos no sólo su desvinculación de la cooperativa, sino su salida de la actividad agropecuaria. En este sentido, la cooperativa jugó un papel clave en la difusión y la consolidación regional de las nuevas lógicas productivas.

En diversos aspectos, esta EOI puede ser pensada como un punto de inflexión en la trayectoria histórica de la cooperativa. La pérdida de matices de la heterogeneidad en la base social que había caracterizado a las EOI anteriores o la reorganización de las secciones son dimensiones que pueden inducir a esa conclusión. Sin embargo, es necesario matizar esa afirmación. La EOI agroempresarial permitió consolidar un conjunto de orientaciones productivas y organizativas que podían advertirse desde principios de 1980. La profesionalización de la gestión y del recurso humano y la reconversión de los asociados pueden considerarse entre las más importantes. Además, los cambios en las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que se produjeron en el marco de esta EOI deben ser entendidos dentro de los lineamientos que prescribían los *habitus* de su perfil institucional. La estructura de poder concentrada, el organigrama vertical, jerárquico y profesionalizado y las estrategias financieras formaban parte de las disposiciones instituidas de las que se nutrían las diversas estrategias y que, en definitiva, condicionaban su viabilidad.

CONSIDERACIONES FINALES

Desde principios del nuevo milenio, las cooperativas agropecuarias pampeanas han sido un tópico revisitado en diversas oportunidades por los estudios cooperativos. Este creciente interés por estas asociaciones del agro puede ser explicado a partir de un conjunto de preocupaciones que emergieron con fuerza desde finales del siglo XX. La crítica situación que atravesaron las cooperativas durante la década de 1990 tuvo resultados paradójicos. Un importante número de entidades desaparecieron, ya sea porque quebraron o se fusionaron. Las que sobrevivieron y lograron reconvertirse al agronegocio en ciernes, desarrollaron procesos expansivos que les permitieron insertarse de manera competitiva en el mercado. Algunas de las estrategias eran la comercialización con terceros no asociados, la formación de *pools* cooperativos, la inserción en la cadena agroindustrial, entre otras. Estas y en particular aquellas que tendieron a gestionar el vínculo con los asociados a partir de contratos mercantiles, azuzaron un debate público en torno a la aparente ruptura entre la trayectoria que estaban asumiendo las cooperativas y su naturaleza como asociaciones de personas.

En este marco, los estudios cooperativos procuraron explicar esta tensión para comprender las características que asumieron estas asociaciones durante el agronegocio. La expansión territorial ha sido una de las estrategias más investigadas. La escala de las operaciones comerciales como condición *sine qua non* para operar de manera competitiva en un mercado como el del agronegocio, caracterizado por la concentración de la oferta, explican en parte esa preocupación. Diversas estrategias fueron destacadas: operatoria con terceros no asociados, integraciones cooperativas y/o con empresas privadas de capital, inserción comercial en territorios ampliados, entre otras. La diversificación de los servicios prestados por las cooperativas también captó la atención de los académicos. En este caso, el lente estuvo puesta en la observación de la ramificación de las inversiones en varios eslabones de la cadena productiva de los cereales y las oleaginosas. Más reciente fue la preocupación por evaluar las transformaciones que experimentaron los criterios para

gestionar el vínculo con los productores asociados. En los pocos estudios que se hicieron sobre este tópico, la primacía de variables mercantiles y contractuales para gestionar estas relaciones estaba relacionada al recambio en los productores que históricamente habían constituido la base social de las cooperativas y de la dirigencia. Se introdujo así uno de los cambios en los que consideramos necesario profundizar, el desplazamiento de los agricultores familiares por los productores del agronegocio, aquellos que pudieron reconvertirse al agronegocio.

Es interesante notar algunas vacancias, todas las cuales tienen que ver con ese recambio. Los productores que asumieron la dirigencia de las cooperativas agropecuarias pampeanas desde mediados de 1990 trasladaron a la gestión los criterios empresariales que se estaban difundiendo al amparo del neoliberalismo. Esto no tenía que ver de manera exclusiva con prácticas productivas y tecnológicas que se presentaban como disruptivas. También estaban relacionadas con un conjunto de principios organizativos e institucionales que eran necesarios para acompañar y sostener esos cambios en las formas de producir. La distribución del poder, los mecanismos de intercambio de capitales, las herramientas de gestión, los criterios de organización del organigrama empresarial, la distribución de tareas y roles entre los distintos agentes de la institución son un componente clave para explicar muchas de las características que adquirieron las estrategias de las cooperativas. Estrategias que, por otra parte, no se circunscribían de manera exclusiva a la prestación de servicios diversos, en una escala territorial ampliada y para un abanico de asociados y clientes más numeroso. Si pensamos en la importancia de los procesos de financiarización del agro que avanzaron de manera vertiginosa a partir del agronegocio, es evidente que las estrategias de las cooperativas que se *aggiornaron* de manera exitosa se vieron empapadas por la lógica que emanaban de ese proceso económico.

En la profundización de algunas de estas cuestiones es que pretende avanzar nuestra investigación. A partir de un análisis “desde adentro” (lo que no supuso desconocer las otras dimensiones en tanto marco que “desde arriba” y “desde abajo” explican los procesos objeto de estudio) hemos procurado reconstruir las estrategias que esgrimió una cooperativa de primer grado radicada en el sureste de la provincia de Córdoba para desarticular los criterios empresariales que sostenían los cimientos de una cooperativa “tradicional” en pos de construir una “moderna” empresa de servicios entre finales del siglo XX y principios del XXI. En particular, nos interesan las estrategias de

gobierno, las asociativas y las socio-productivas de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. La composición de la estructura de gobierno, las redes de intercambio de capitales, las estrategias administrativas, el organigrama empresarial, los criterios para gestionar las relaciones con los productores asociados, la red de servicios y el peso componente financiero dentro de esas estrategias de reproducción son algunas de las dimensiones que forman parte de nuestras preocupaciones. Como puede apreciarse, el espacio de inteligibilidad se circunscribe al proceso de reconversión organizativa e institucional que asumió la CAMM en ese contexto, más precisamente desde 1992 hasta 2008. La EOI agroempresarial que emergió en ese momento supuso la reactualizaron de ciertos *habitus* que constituían el perfil de la entidad, es decir, disposiciones que interpelaban a los agentes e incidían en el contenido de lo pensable. Para eso hemos considerado necesario recuperar la historicidad de su trayectoria, para explicar cómo fueron cambiaron los componentes de cada estructura organizativa e institucional y las consecuencias que acarrearón en las características del perfil.

En función de lo expuesto, optamos por sintetizar los resultados de esta investigación en dos dimensiones. Una que tiene que ver con las características históricas que fue asumiendo la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa, tanto durante la coyuntura que hemos dado en llamar clientelar como en la agroindustrial. Con este telón de fondo, a partir del cual procuramos dotar de densidad histórica a la estructura que decantó en el período objeto de estudio, nos concentramos en las estrategias que nos ocupan durante la etapa agroempresarial.

1. Entre la estructura clientelar (1953-1967) y la agroindustrial (1967-1992): las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.

La Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. emergió hacia mediados del siglo XX a partir de la reconversión empresarial de una casa de ramos generales cuya denominación era, en el período que nos ocupa “Negrini, Santa Coloma y Cía.”. Esta, radicada en Monte Maíz (sureste de la provincia de Córdoba) y con una trayectoria de más de 30 años, se desempeñaba como comercio generalista, es decir, como proveedor de artículos de consumo, como acopio y corredor de cereales y, en particular, como agente financiero de los productores que operaban con la firma. Las estrategias de vinculación de

la dirigencia con los productores clientes, organizadas en torno al lazo social clientelar (entendido como una estrategia de reproducción empresarial que emergió hacia finales del siglo XIX en el marco del régimen agroexportador, que invisibilizaba los mecanismos de dominación bajo la apariencia de una relación de amistad e intercambio de favores), fueron el nudo conflictivo a partir del cual derivó el interés en la transformación organizativa e institucional, sin desconocer el peso que tuvo en esa decisión el interés por recuperar la posición en el mercado agropecuario. En un contexto en la que las instituciones y las prácticas de acumulación e inversión asistieron a una sustancial transformación, el clientelismo se vio interpelado no sólo por la creciente intervención estatal en el mercado agropecuario sino también por la renovación en las estrategias de inserción en el mercado que abrevaban, entre otras cuestiones, en las transformaciones del tejido asociativo y la estructura agraria regional.

A partir de 1920 pero con mayor intensidad desde 1930, momento en el que se ha situado la emergencia de un nuevo régimen de acumulación, el Estado comenzó a reclamar para sí un conjunto de funciones que, en la coyuntura anterior, habían recaído en el sector privado. En el caso que nos ocupa, aludimos a la regulación de la locación, la producción, la comercialización y el financiamiento agropecuario. Comenzó a gestarse una trama densa de agencias estatales que procuraban normativizar y controlar el mundo rural de acuerdo con las condiciones de reproducción del régimen sustitutivo y su traducción discursiva, el derecho social agrario. En este sentido, la regulación progresiva del arrendamiento rural (tanto en lo que respecta a plazos, cánones e instancias institucionales y procedimientos para resolver los litigios), la creación de un conjunto de agencias estatales para organizar y controlar la producción (entre las que podemos mencionar la Junta Nacional de Granos, la Junta Nacional de la Carne, el Instituto Nacional de la Yerba Mate, entre otros), la estatización del comercio de exportación a través del IAPI y el financiamiento mediante el BNA y el Banco Hipotecario Nacional (tanto para la inversión en bienes muebles como inmuebles) formaron parte de un proceso que, “desde arriba”, alteró las condiciones en las que se desarrollaban las estrategias y las prácticas de reproducción empresarial en el agro pampeano.

En paralelo, y en parte como consecuencia de estos cambios en el entramado institucional agropecuario, la trama socio-productiva de la región pampeana asistió a la emergencia de un conjunto de comercios especializados, es decir, que se dedicaban a algún

rubro en particular, que competían de manera directa e indirecta con las casas de ramos generales por la captación del mercado (ya sea porque se dedicaban a la comercialización de cereales, insumos y maquinaria agropecuaria o porque abastecían con alimentos, vestimenta, electrodomésticos y otros elementos de consumo cotidiano). Entre estos se encontraban las cooperativas agropecuarias. Estas empresas, que habían emergido al calor de la colonización agropecuaria hacia finales del siglo XIX, asistieron a una sustancial expansión en esta coyuntura a raíz de un conjunto de políticas públicas que las apuntalaron tanto material como simbólicamente. En este sentido, y en el marco de la institucionalidad densa que se gestó en el régimen sustitutivo, en particular durante la etapa del peronismo histórico, estas asociaciones fueron beneficiadas con cupos de exportación y entrega de maquinarias, créditos subsidiados, exenciones impositivas, entre otras políticas públicas favorables.

Las oportunidades de negocios que se abrieron en este contexto, sostenidas a partir de una red de agencias estatales, hicieron que se crearan numerosas cooperativas. Entre estas, un grupo importante estaba constituido por aquellas empresas que optaron por la reconversión cuando vieron interpeladas sus estrategias empresariales por las políticas estatales. La dirigencia de la casa de ramos generales “Negrini, Santa Coloma y Cía.”, luego de resistir a esas presiones sosteniendo sus funciones como agente comercial y financiero bajo lógicas tradicionales, optó por la reconversión en “Cooperativa Justicialista de Monte Maíz Ltda” en 1953 como una decisión estratégica de reposicionamiento en el mercado agropecuario regional que, al mismo tiempo, permitía solapar la persistencia de los mecanismos clientelares.

La EOI que decantó a partir de este proceso reproducía en la nueva asociación las estrategias empresariales propias de la anterior firma. Para sostener el lazo social que constituía el fundamento de esas estrategias, la dirigencia redituó el capital simbólico que detentaba entre los productores clientes para centralizar los espacios de poder que les permitieran controlar el proceso de toma de decisiones. Los asociados eran, en su mayor parte, agricultores familiares chicos, medianos-chicos y, en menor medida, medianos-grandes. Estos últimos (agricultores familiares capitalizados que vieron fortalecida su posición en la estructura agraria regional al amparo de la regulación del arriendo y las oportunidades para la compra de tierras, en un contexto en la que la estructura agraria de la región pampeana asistió a una sustancial disminución del arriendo, al incremento de la

propiedad y a la medianización del tamaño de las unidades productivas) fueron consolidando de manera progresiva su posición dentro de la base social de la CAMM. En este sentido, las posiciones nodales en el gobierno y la gestión fueron ocupadas por quienes detentaban esas mismas funciones en la anterior firma, así como por esos agricultores capitalizados con los cuales fueron tendiendo redes de intercambio de capitales. A partir de estos espacios, gestionaron un conjunto de estrategias asociativas y socio-productivas que procuraban mantener los mecanismos que garantizaran la reproducción de sus intereses. La personalización en los referentes del proceso de reconversión pretendía sostener la creencia subjetiva en el lazo de amistad en tanto que este contribuía a invisibilizar los mecanismos institucionales que operaban de trasfondo. La cadena de sujeciones siguió asentada en el endeudamiento, no sólo porque la Cooperativa financiaba las actividades productivas de los asociados sino, en particular, porque continuaba oficiando como agente financiero intermediario del BNA. La unidad de negocios gestada en torno a las tasas de interés y las comisiones financieras y la comercialización de cereales eran los ejes sobre los cuales giraba la reproducción de la CAMM.

Hacia mediados de 1960, el crecimiento económico y financiero que la CAMM había experimentado desde su surgimiento evidenció una tendencia al amesetamiento. Esta situación puede interpretarse como la persistencia de estrategias de reproducción que habían quedado desfasadas con relación a las características socio-productivas del agro regional. La desaceleración de la expansión agrícola y la reasignación de recursos hacia la actividad ganadera, incidieron para que un porcentaje importante de la base social que nucleaba la CAMM comenzara a desplegar actividades productivas mixtas. Estos productores tenían representación dentro de los órganos de gobierno de la Cooperativa. El capital político que detentaban dentro del consejo se retroalimentaba del crecimiento en ciernes de su capital económico. A partir de esta posición comenzaron a conflictuar con la dirigencia para incidir en el contenido de las estrategias socio-productivas y traccionarlas en función a la reproducción de sus intereses que era, además, los de un número cada vez más importante de asociados.

El discurso que esgrimieron en esta puja por los espacios de poder apelaba a la desarticulación de los mecanismos clientelares con la finalidad de construir una estructura organizativa e institucional que se sostuviera en las prescripciones que derivaban de la

normativa cooperativa. En efecto, hacia finales de la década de 1960 se produjo el recambio en la dirigencia y se sentaron las bases institucionales que procuraban, al menos discursivamente, construir una “verdadera” cooperativa. Las estrategias de gobierno de la nueva dirigencia apelaban a la formación de un gobierno colegiado en el que la gerencia y los consejeros se distribuyeran los roles y asumieran las responsabilidades de manera colegiada. A este objetivo apuntaron la formación de comisiones dentro del consejo y la ampliación de los cargos gerenciales. Lo cierto es que el peso de lo instituido venció esas proyecciones y persistieron los *hábitus* propios del perfil institucional de la CAMM: la centralización del proceso de toma de decisiones en la gerencia y los cargos ejecutivos del consejo.

Una apreciación similar podemos realizar acerca de las estrategias asociativas y las de gobierno. Las actividades de la Cooperativa se diversificaron para incluir la cría y comercialización de cerdos y la fabricación de alimento balanceado. Dentro de esta multiplicación de las secciones, el financiamiento de los asociados continuó ocupando un lugar clave y fue haciéndose cada vez más relevante a medida que nos acercamos a la década de 1980. En esta oportunidad no tenía que ver con la intermediación financiera sino con la financiación de las inversiones productivas de los asociados y los clientes. Recordemos que la necesidad de créditos por parte de los productores se hizo más acuciante en el marco de la expansión de la revolución verde y que, ante las restricciones impuestas por las entidades crediticias, estos recurrieron masivamente a las cooperativas y los acopios privados.

Mientras tanto, el organigrama de la CAMM se fue haciendo más complejo a medida que era necesario incorporar recurso humano para atender a las nuevas actividades y a la incorporación de técnicos y especialistas para ocuparse de algunas de ellas. En esta dimensión sí podemos apreciar una innovación institucional de la EOI agroindustrial que impactó en el perfil institucional de la entidad. Los empleados continuaron organizados en secciones de acuerdo con las actividades que desarrollaba la Cooperativa. En cada una de ellas se designó un encargado que tenía funciones de organización y control. Por lo general, aunque no en todos los casos, se comenzó a contratar para esos roles a profesionales como licenciados en administración, peritos clasificadores de granos y veterinarios. Con relación a ello, se amplió también el cuerpo de asesores. En definitiva,

la jerarquización de las tareas de los empleados empezaba a desvincularse de la experiencia dentro de la organización para depender de los saberes institucionalizados.

Las secciones tuvieron un desempeño desequilibrado a lo largo de esta EOI. Más allá del éxito inicial de las que estaban vinculadas a la cría, comercialización y alimentación ganadera, el déficit comenzó a hacerse crónico al poco tiempo. Estas pérdidas mostraban que la amortización de la inversión que debió realizar la Cooperativa para su puesta en funcionamiento se estaba efectivizando en un contexto en el que la producción agrícola comenzaba a recobrar dinamismo. Así, el acopio y la comercialización de cereales y oleaginosas, en particular de trigo, maíz y soja (cuya inserción temprana en la región puede ubicarse hacia finales de 1970 y principios de 1980) proporcionaban los ingresos que permitían compensar los resultados negativos que arrojaban aquellas secciones y los gastos fijos (que resultaban de la sumatoria de los sueldos y del mantenimiento de la infraestructura). Al mismo tiempo, los excedentes provenientes de esa unidad de negocios permitían generar los recursos genuinos que se destinaban al financiamiento del ciclo productivo de los asociados y de inversiones en bienes muebles e inmuebles.

La reproducción de esas estrategias asociativas y de gobierno comenzó a hacerse más compleja hacia mediados de la década de 1980. La relentización en el dinamismo del sector agropecuario que se advirtió a partir de mediados de esa década se acompañó con un proceso de inserción temprana en la región de prácticas productivas que los estudios agrarios han asociado al agronegocio. La expansión del cultivo de soja y la ampliación de la escala de las unidades productivas fueron las más relevantes. En este contexto, los ingresos de la CAMM se redujeron al tiempo que se incrementaron las demandas de financiamiento por parte de los productores. Esta situación de iliquidez puso en funcionamiento un conjunto de mecanismos de financiamiento en la Cooperativa que no hicieron sino retroalimentar el endeudamiento, tanto de los asociados con la Cooperativa como de estas con agentes financieros privados.

En definitiva, la estructura de poder digitada por los agricultores mixtos capitalizados anclaba las estrategias de la CAMM a un abanico de líneas de acción que armonizaban con un RSA en franca descomposición y, en contrapartida, desplazaban los ejes de reproducción de la entidad de aquellas estrategias que se estaban abriendo camino. La cesación de pagos que eclosionó en octubre de 1992 no hizo más que cristalizar una

crisis institucional que se estaba gestando en torno a las tensiones entre los componentes de la EOI y los requerimientos socio-productivos del agronegocio en ciernes.

2. La estructura agroempresarial (1992-2008): desarticulación de las estrategias de reproducción empresarial de una cooperativa devenida en “tradicional” en pos de la construcción de una “moderna” empresa de servicios

Podemos pensar que esa crisis institucional ofició como un catalizador de la reconversión hacia la EOI agroempresarial. El desacople entre las estrategias desplegadas por la CAMMA durante la última etapa de la EOI agroindustrial se intensificaron cuando la transición hacia el RSA neoliberal (1989 a la actualidad) fue un proceso inminente. Este régimen supuso una sustancial recomposición en las instituciones y las prácticas que regulaban la reproducción del capital. La desregulación de la producción y la comercialización agropecuarias que se asistió en esta coyuntura (vinculada a la eliminación del entramado de agencias estatales que incidían en estos procesos, entre las que se encontraban las que regulaban y fomentaban el desarrollo del cooperativismo agropecuario), en el marco de la desarticulación de la matriz estado-céntrica, redujo las capacidades estatales para incidir en la gestión de las políticas públicas. Ese Estado mínimo tuvo una participación clave en la expansión un nuevo modelo de desarrollo agrario. El agronegocio no supuso sin más la reasignación de recursos hacia las actividades agrícolas sino, con particular énfasis, la articulación de prácticas organizativas, productivas y comerciales que alteraron los lugares en el tablero de los agentes y las asociaciones del mundo rural pampeano.

En este contexto, el número de cooperativas agropecuarias se redujo a la mitad. Para contrarrestar ese proceso que se acentuaba mientras avanzaba la década de 1990 y, sobre todo, para sostener procesos de reconversión exitosos, la política pública cooperativa dispuso un marco normativo al efecto. Tanto el INAC como el INACyM, en particular el primero, propusieron un conjunto de estrategias y de mecanismos institucionales que tendían a la capitalización de las cooperativas, la expansión de la escala y la integración empresarial. El cambio en la institucionalidad cooperativa que puede advertirse a partir del 2000 con la creación del INAES no alteró la tonalidad dominante de ese marco normativo. En todo caso, se instrumentaron un conjunto de dispositivos

institucionales que le permitían al instituto recomponer sus capacidades estatales para acompañar y controlar de manera más eficiente esos procesos de reconversión.

En el RSA neoliberal (1989 a la actualidad) lo “moderno” no tenía que ver de manera exclusiva con la dimensión económica de las empresas. Suponía por el contrario una transformación profunda en su cultura institucional, una refundación en la que se barrieran los resabios que las hacían ineficientes. En los discursos que circulaban en las cooperativas agropecuarias acerca del ser y el deber ser de estas asociaciones a partir de la vertiente empresarial, se anudaban un conjunto de estrategias y prácticas en torno a la modernidad. El éxito empresarial quedó asociado a estrategias tales como las integraciones horizontales y verticales, grados elevados de sinergia con distintos eslabones de la cadena agroindustrial, la capitalización de las entidades, su expansión territorial, la contractualización y mercantilización del vínculo asociativo, la terciarización y profesionalización de ciertos procesos administrativos y operativos, la introducción de técnicas de gerenciamiento tales como el planeamiento y el control, la reducción de la estructura institucional y, vinculado a ello, la organización de estructuras institucionales dinámicas y flexibles, entre otras.

Este conjunto de preocupaciones se fue colando en la CAMM entre finales de la década de 1980 y principios de la siguiente. La fragmentación en la estructura de poder que se produjo hacia mediados de 1980, cuando comenzaron a insertarse aquellos productores que se estaban reconvirtiendo de manera temprana a los nuevos parámetros productivos que estaban despuntando, inhibió la articulación de los consensos que hubieran sido necesarios para que la transición entre la EOI agroindustrial y la agroempresarial fuera armónica. Las primeras estrategias desplegadas por estos productores estuvieron vinculadas a la construcción de un discurso legitimante. La “mala administración” como eslogan que condensaba los errores administrativos, comerciales y financieros de la EOI agroindustrial suponía el desplazamiento de las funciones ejecutivas de aquellos a quienes se les atribuía la responsabilidad por la crítica situación. Esta estrategia les valió el apoyo de los principales deudores y acreedores de la CAMM, reconocimiento que fue capitalizado para sostener el recambio en la estructura de poder e instrumentar a partir de allí el “programa de reestructuración y ajuste”.

Este traducía a la trayectoria de la CAMM las estrategias que los consensos empresarios asociaban a una reconversión exitosa. Los mecanismos institucionales que se

instrumentaron en ese marco pretendían dotar de eficacia, eficiencia y competitividad a los servicios que prestaba la cooperativa. Algunos de los que tuvieron mayor impacto en su trayectoria fueron, las licitaciones públicas, la eliminación de personal y su profesionalización, la contractualización y mercantilización del vínculo con los asociados, la definición de rutinas administrativas, entre otras. En definitiva, este programa puede pensarse como el dispositivo institucional a partir del cual se transitó de una EOI a otra. La empresa de servicios que emergía a partir de este proceso no guardaba relación alguna con la cooperativa tradicional e ineficiente.

En apariencia, la ruptura institucional que propició la reconversión justifica la representación que esgrimieron los productores del agronegocio en torno a la idea de “refundación”. Es verdad que los componentes de una y otra EOI eran diferentes. Lo eran los productores que detentaban las posiciones dominantes en la estructura de poder, las características de la base social, la vertiente cooperativa. Lo eran, sobre todo, las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que se diseñaron en cada una para desenvolverse en sus respectivos contextos. Sin embargo, por debajo de esa preeminencia de los cambios es posible advertir cómo se mixturaron de manera dialéctica la innovación y la persistencia de los *habitus* institucionales. En algunas dimensiones más que en otras, las estrategias se empaparon de esas disposiciones institucionalizantes y tendieron a reforzar algunas características del perfil institucional de la CAMM.

Las estrategias de gobierno tuvieron como objetivo, al menos inicialmente, la concentración del capital político en un grupo reducido de productores con la finalidad de excluir las voces disonantes con capacidad para incidir en la gestión de la cooperativa. En función de ello, se institucionalizó por primera vez un mecanismo institucional previsto por el estatuto social: el comité ejecutivo. Este órgano funcionaba dentro del consejo integrado por los tres cargos ejecutivos: presidente, secretario y tesorero. Al mismo tiempo, la gerencia reforzó el histórico predominio que había detentado en la gestión de la CAMM. Ello no estaba relacionado a la atribución de nuevas funciones sino a que fueron ocupadas por los mismos productores que presidían el consejo y la mesa ejecutiva. Esta triangulación de fuentes de poder hizo que los productores que los ocupaban ostentaran una autoridad que no tenía precedentes en la cooperativa. Esto supuso, en definitiva, una acentuación de los *habitus* que tendían a legitimar la centralización de la estructura política.

Para acompañar las estrategias centralizadas de gobierno se diseñó un organigrama vertical y flexible, así como procedimientos administrativos y operativos que permitieran gestionar los servicios de manera eficiente. Como primera instancia se procedió a desarticular el “gigantismo” empresarial, no sólo porque un recurso humano “sobre dimensionado” presionaba sobre los costos indirectos que pesaban sobre cada una de las secciones sino porque generaba prácticas administrativas ineficientes tales como superposiciones de tareas, relentización en los procedimientos, inconsistencias y conflictos que se contradecían con las representaciones de una moderna empresa de servicios. La reducción del personal y de la infraestructura dispersa en el territorio de asiento de la Cooperativa formaron parte de este proceso.

Sin embargo, estas estrategias no eran capaces *per se* de articular un organigrama flexible que se adaptara de manera ágil a los cambios en la prestación de servicios. Esto se vinculó a la reorganización de las secciones a modo de una red por la que, desde cualquier punto, se podía acceder a un conjunto de servicios prestados de manera profesional. En esencia, esto supuso la intensificación en la incorporación de saberes expertos que había iniciado hacia mediados de 1980. Los saberes que se construían a partir de la praxis en el desarrollo de la actividad agropecuaria comenzaron a percibirse como insuficientes mientras los conocimientos necesarios para gestionar el negocio agropecuario se hicieron más complejos y fueron requiriendo su institucionalización a partir de títulos académicos. Al mismo tiempo, el reordenamiento de los procesos administrativos y de gestión se llevó a cabo incorporando las técnicas del *management* empresarial los cuales se sostenían en procesos eficientes de obtención de información y control. Los distintos dispositivos diseñados al efecto, desde balances de corte hasta planillas, debían proporcionar una masa crítica de datos para barrer con la caja negra en el proceso decisorio y sostener las estrategias en base a un flujo de datos continuo. Además, la definición de rutinas administrativas para gestionar la prestación de servicios aseguraba la división de tareas (vinculado en parte también a la profesionalización) y la previsibilidad, componentes claves de la eficacia y la eficiencia.

Con relación a las estrategias asociativas, la nueva dirigencia evaluaba de manera peyorativa la gestión del vínculo con los asociados que se había llevado a cabo durante la EOI anterior. En este caso, la “mala administración” hacía alusión al “desorden” en que se había incurrido no sólo por el desequilibrio entre la ayuda económica prestada a los

asociados y su solvencia financiera sino también, porque la gestión de esos créditos adolecía de criterios uniformes. Se cuestionaba, en este sentido, los préstamos excesivos a productores que no disponían de capital para devolverlos y la escasa documentación probatoria de esos movimientos financieros. Considerado como la principal causante de la desestabilización financiera, el endeudamiento de los productores con la cooperativa fue una dimensión clave de la reconversión cooperativa.

Las estrategias diseñadas al respecto fueron legitimadas por los empresarios del agronegocio como una alternativa viable para desarticular las representaciones románticas que pesaban sobre el vínculo de los asociados con la Cooperativa y que restaban eficiencia a la gestión de esas relaciones. Dentro del abanico de posibilidades que circulaban en el marco del agronegocio, la nueva dirigencia optó por aquellas que garantizaban la expulsión de la ineficiencia. Esto suponía la depuración de la base de asociados de aquellos productores que manifestaban dificultades de reconversión y que, potencialmente, constituían un peligro para la institución.

La política de cobro “agresivo” dirigida a los productores en situación de morosidad implicó para muchos de estos la liquidación de bienes muebles e inmuebles mientras que para otros sólo descapitalización. En el caso de los primeros, las ventas que debieron realizar para cubrir sus deudas con la Cooperativa (y las entidades bancarias) significaron su salida de la actividad agropecuaria como productores directos, ya sea porque su reproducción económica comenzó a estar vinculada a otras ramas de la economía o porque obtenían sus ingresos del agro pero no se dedicaban a trabajar la tierra, como fue el caso de los rentistas. Los segundos, en cambio, conservaron de manera desigual parte de sus unidades y/o sus maquinarias lo que les permitió, en mayor o menor escala, garantizar la reproducción económica de la familia y de la unidad productiva.

En consecuencia, la base social sufrió un importante desgranamiento. Al calor de esta reducción cuantitativa, la heterogeneidad que la había caracterizado fue perdiendo matices. De una composición en la que se mixturaban productores chicos, medianos-chicos y medianos-grandes que desarrollaban una diversa gama de actividades agropecuarias (producción de cereales, de forrajeras anuales y perennes, ganadería de ciclo completo, contratismo de servicios) se pasó a otra en la que predominaban los medianos-grandes productores agrícolas que ampliaron sus escalas de reproducción a partir del cultivo de cereales y, en particular, de la soja, en unidades productivas que combinaban

propiedad y arriendo y que, en particular en el segmento más capitalizado, dejaron de prestar servicios como contratistas para volcar el uso de las maquinarias al desarrollo de las labores culturales en sus ampliadas unidades.

No obstante, la expulsión de la ineficiencia debía acompañarse de la definición de nuevos criterios para administrar ese vínculo, en el marco de una lógica empresarial que priorizaba la competitividad en la prestación de servicios para recuperar lo que se consideraban posiciones perdidas a manos de la competencia debido a la “mala administración” de la anterior gestión. Dentro de este razonamiento, comenzaron a definirse como prioritarios aquellos componentes mercantiles y financieros que permitían evaluar la trayectoria de cada productor. En función de su solvencia y de la operatoria con la entidad, se definían estrategias comerciales que permitían segmentar la prestación de servicios. En concreto, esto suponía que el tipo de prestación, así como las condiciones en que ello se hacía, variaban sustancialmente entre un productor y otro. Sobre todo, si tenemos en cuenta que, más allá de estos criterios objetivos, el funcionamiento de las redes hacía aún más desigual las condiciones en la que cada asociado accedía a esos segmentos. Además, se impuso la contractualización de ese vínculo. Esto supuso que todas las operaciones que se realizaban con los asociados debían estar mediadas por la firma de contratos escritos en los que se explicitaran las condiciones de prestación y pago. Vinculado a lo anterior, cada contrato incluía cláusulas en las que se agregaban bienes muebles y/o inmuebles como garantías potencialmente ejecutables ante la posible morosidad.

Las estrategias socio-productivas de la EOI agroempresarial modificaron el conjunto de las secciones. Aquellas que habían formado parte de la trayectoria de la entidad, tales como supermercado, tienda, corralón, cría, invernada y comercialización de cerdos fueron cerradas (ya sea porque fueron liquidadas o terciarizadas). En su lugar, se fue articulando una red de servicios vinculados a los requerimientos socio-productivos del agronegocio en la región pampeana. En parte esto encuentra su explicación en el desplazamiento de los productores mixtos dentro del padrón de asociados. Un conjunto de insumos, bienes y servicios que prestaba la Cooperativa de acuerdo con los requerimientos productivos y comerciales para la reproducción de sus unidades se quedaron sin potencial mercado consumidor. También, porque se fueron transformando los criterios para administrar las unidades de negocios en la nueva lógica empresarial. En

este sentido, la rentabilidad fue barriendo con algunos criterios más tradicionales en la organización de las secciones que hacían de los déficits que arrojaban algunas de ellas una pérdida necesaria para garantizar la fidelización del asociado. Todo apuntaba, en definitiva, a que la diversificación de las estrategias productivas y comerciales propias de la EOI agroindustrial fuera considerada, en la nueva estructura organizativa e institucional, como innecesaria y poco rentable.

La comercialización de cereales y de oleaginosas continuó siendo, durante los momentos iniciales de la reconversión, la sección que traccionaba la reproducción empresarial. En el marco de lo que se proyectaba como una cooperativa de servicios, se fueron incluyendo nuevas unidades de negocios tales como venta de agroquímicos y fertilizantes, producción de semilla propia, provisión de combustible. En paralelo, se sumó la prestación de un conjunto de servicios que al tiempo que tendían a garantizar un elevado nivel de competitividad regional, procuraban incidir material y simbólicamente en la reconversión de los productores asociados. Nos referimos a las asesorías a las que accedía el asociado a partir de la contratación de los servicios de la Cooperativa. Estos excedían las cuestiones meramente productivas para incluir aspectos técnicos, contables, administrativos, procedimientos de obtención de información, monitoreo y control, sobre cargas y deducciones impositivas. En igual sentido apuntaban las capacitaciones que versaban, sobre todo, en uso de fertilizantes, siembra directa, técnicas administrativas, entre otras. Estos mecanismos formaban parte de la incursión “tranqueras adentro” de las unidades productivas de los asociados. En cuanto tales, no sólo contribuían a reproducir las posiciones desiguales de los agentes dentro (y fuera) de la CAMM, sino que hacían de esta un espacio institucional que obraba a favor de la difusión de la lógica del agronegocio en el espacio regional en el que estaba inserta.

Entre estas secciones se fueron definiendo una serie de encadenamientos que, a modo de red reticular, permitían a los asociados y/o clientes acceder a una gama de servicios. Lejos había quedado aquella estrategia empresarial que hacía de la presencia física de la cooperativa en los diferentes territorios en los que estaban radicados los asociados una garantía de inserción regional exitosa. En el marco de la estructura agroempresarial, en la que se procuraba reducir el personal y la infraestructura dispersa en el territorio para evitar excesivos gastos indirectos y facilitar su control, la competitividad tenía más que ver, según la dirigencia, con la administración de las comisiones por los distintos servicios que

se prestaban. En este sentido, y de acuerdo a la segmentación que se efectuaba del padrón de asociados (de acuerdo a su localización y al volumen de operatoria real o potencial con la entidad), había una gran variabilidad en las tarifas de almacenamiento, acondicionamiento y comercialización, en los fletes de traslado a la Cooperativa y de transporte al puerto, en los kilajes de semillas a devolver como contrapartida de las fiscalizadas, en las bonificaciones de los agroquímicos y los fertilizantes, entre otras.

Un componente clave en estos encadenamientos eran las estrategias financieras articuladas en torno a un conjunto de servicios tales como emisión y cambio de cheques, cambio de moneda extranjera, gestión de créditos, corretajes, cotización en diferentes bolsas, entre los más importantes (por los cuales la CAMM cobraba las comisiones correspondientes). En un contexto de expansión constante de los volúmenes y los precios de las *commodities* agropecuarias, esos ingresos financieros reforzaron su presencia en el conjunto de los resultados de cada ejercicio a partir del 2002-2003 a tal punto que comenzaron a superar, con creces, los excedentes que derivaban de la comercialización de cereales y oleaginosas (por lo menos hasta 2008 cuando, en el marco de la crisis financiera internacional, la comercialización comenzó a recuperar su preeminencia).

Como puede apreciarse, las actividades financieras siempre ocuparon un espacio importante en las estrategias de reproducción de la cooperativa. En la EOI clientelar, porque oficiaba como intermediaria de la banca oficial. Durante la agroindustrial porque era la principal fuente de financiamiento de los productores. Sin embargo, durante la EOI agroempresarial esa preeminencia fue presionando hacia la financiarización de la cooperativa. Esto no tenía que ver de manera exclusiva con la apertura de servicios financieros tales como las cuentas mercantiles, la emisión de títulos de capitalización o los plazos fijos sino, sobre todo, con la subordinación de las lógicas con las que se administraban las restantes unidades de negocios. Todos los servicios de la Cooperativa ingresaron en un juego por el que los costos y los beneficios de las operaciones se evaluaban bajo la lupa de la maximización de las ganancias y la posibilidad de dinamizar este circuito a partir de las inversiones financieras.

FUENTES

Legislación

- INAC. (1973). *Ley de Cooperativas* N° 20.377/1973. Recuperada de <http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERATIVAS.pdf>
- INAC. Decreto N° 420/1996 “*Creación del Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual*”. Disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/decretos/decreto-420-1996.pdf>
- INAC. Resolución N° 100/1990 “*Normas reglamentarias de actos de integración Cooperativa*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/otros/rmi100_90.pdf
- INAC. Resolución N° 349/1995 “*Títulos cooperativos de capitalización*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac349_95.pdf
- INAC. Resolución N° 254/1977 “*Acta constitutiva tipo de cooperativas*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/00254_77.pdf
- INAC. Resolución N° 254/1977 “*Acta constitutiva tipo de cooperativas*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/00254_77.pdf
- INAC. Resolución N° 507/1995 “*Incorporación como asociadas de personas de otro carácter jurídico*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/Rinac507_95.pdf
- INAC. Resolución N° 3/1992 “*Desactualización del valor de la cuota social*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac003_92.pdf

- INAC. Resolución N° 1029/1994 “*Norma para aquellas cooperativas constituidas o que se constituyan con un número de integrantes inferior al previsto por el Art. 2, Inc. 5, de la Ley 20.337*”. Recuperad de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac1029_94.pdf
- INAC. Resolución N° 1027/1994 “*Establécese que las cooperativas podrán disponer, en forma transitoria la suspensión de reembolso de cuotas sociales y de distribución de retornos e intereses en efectivo*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac1027_94.pdf
- INAES. Resolución N° 721/2000 “*Creación del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)*”. Recuperado de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/decretos/decreto-721-2000.pdf>
- INAES. Resolución N° 038/2007 “*Convenios con órganos Locales*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/resol.38.2007.pdf>
- INAES. Resolución N° 1897/2005. “*Sistema de Cooperación Interinstitucional*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/01897_05.pdf
- INAES. Resolución N° 685/2007. “*Relevamiento y actualización del padrón de cooperativas y mutuales*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/00685_07.pdf
- INAES. Resolución N° 2775/2008 “*Grupo de Trabajo dentro de la Secretaría de Contralor*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESOL.%20GRUPO%20ODE%20TRABAJO.pdf>
- INAES. Resolución N° 3098/2008 “*Procedimiento para la aplicación de sanciones*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESOL.inaes.3098.08.pdf>
- INAES. Resolución N° 2037/2003. “*Procedimiento para la constitución de cooperativas y mutuales*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/>

- INAES. Resolución N° 4069/2005 “*Formación de cooperativas y mutuales, reforma de estatutos sociales y reglamentos internos*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/04069_05.pdf
- INAES. Resolución N° 1918/2004. “*Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/01918_04.pdf
- INAES. Resolución N° 3021/2005. “*Documentación a presentar para la formación de cooperativas*”. Recuperada de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/03021_05.pdf
- INAES. Resolución N° 117/2005. “*Valuación de títulos de la deuda pública y su impacto en los estados contables cooperativos*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/resol.117.2005.pdf>
- INAES. Resolución N° 2775/2008. “*Creación del grupo de trabajo para la formación de una superintendencia para las entidades de la economía social*”. Recuperado de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESOL.%20GRUPO%20ODE%20TRABAJO.pdf>
- INES. Resolución N° 4909/2013. “*Manual de prevención sobre el lavado de activos y la financiación del terrorismo*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESOLUCION%20%20%20%20%20N%204909-13%20INAES.pdf>
- INAES. Resolución N° 1424/2003. “*Presentación de Estados Contables*”. Recuperado de https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/01424_03.pdf
- INAES. Resolución N° 247/2009. “*Correcciones y obligatoriedad a la norma para auditorías contables*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resol.inaes.247.2009.pdf>
- INAES. Resolución N° 3373/2009. “*Informe sobre CUIT y correo electrónico*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESOL.3373-09.CUIT.pdf>

- INAES. Resolución N° 4049/2010. “*Presentación electrónica de la documentación exigida a las cooperativas y mutuales*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resol.Inaes.4110.10.pdf>
- INAES. Resolución N° 1977/2008 “*Comisiones asesoras*”. Recuperada de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resol.1977.2008.inaes.pdf>
- INAES. Resolución N° 085/2001 “*Creación de la Comisión de Cooperativismo Agropecuario del INES*”. Recuperado de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resol.85.2001.pdf>
- MAGyP. (2008). Resolución N° 543/2008 “*Requisitos de los exportadores para inscribirse en Registro de Declaraciones Juradas de Ventas al Exterior (ROE verde)*”. Recuperado de https://serviciosucesci.magyp.gob.ar/principal.php?nvx_ver=2179#
- MAGyP. (2009). Resolución N° 6687/2009 “*Requisitos de los exportadores para inscribirse en Registro de Declaraciones Juradas de Ventas al Exterior (ROE rojo)*”. Recuperado de https://serviciosucesci.magyp.gob.ar/principal.php?nvx_ver=2065#
- MeyP. (2008). “*Créase un régimen destinado a otorgar compensaciones a pequeños productores de soja o girasol de la cosecha 2007/2008*”. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/139907/norma.htm>
- MAGyP. (2011). “*Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial participativo y federal 2010-2020*”. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_000001-libro_pea_argentina_lider_agroalimentario.pdf
- MAGyP. (2015). Participación de Pymes en distintos eventos PROCAL organizados en 2015. Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ProcalIII/documento_sconsulta/EVENTOS%20PROCAL%202015.pdf

MAGyP. (2016). *Programa Cambio Rural II*. Recuperado de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/cambio_rural/manual_operativo/

MAGyP. (2014) *Cambio Rural II, innovación e inversión*. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta-manual_cambio_rural_ii_-_anexo.pdf

Censos Agropecuarios

Gobierno de la Provincia de Mendoza. Dirección de Estadística e Investigaciones Económicas. *Censo Agropecuario Nacional de 1937*. Disponible en: <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

Gobierno de la Provincia de Mendoza, Dirección de Estadística e Investigaciones Económicas. *Cuarto Censo General de la Nación de 1947*. Disponible en: <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

INDEC. *Censo Agropecuario Nacional de 1952*. Disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes.

INDEC. *Censo Agropecuario de 1960*. Disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes.

Gobierno de la Provincia de Mendoza. Dirección de Estadística e Investigaciones Económicas. *Censo Agropecuario Nacional de 1988* Disponible en: <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

INDEC. *Censo Agropecuario Nacional 2002*. Recuperado de <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

Informes técnicos

- AAPRESID. (2012). *Evolución de la siembra directa en Argentina. Campaña 2016/2017*. Recuperado de <https://www.aapresid.org.ar/wp-content/uploads/2018/03/Estimacio%CC%81n-de-superficien-en-SD.pdf>
- CASAFE. (2012). *Mercado Argentino de productos fitosanitarios*. Recuperado de <https://www.casafe.org/pdf/2015/ESTADISTICAS/Informe-Mercado-Fitosanitario-2012.pdf>
- Fertilizar.org. (2020). *Evolución del consumo de fertilizantes en Argentina*. Recuperado de <https://www.fertilizar.org.ar/subida/Estadistica/Evolucion%20de%20Consumo%201990%202013/EvolucionConsumo1990-2018.pdf>
- Fertilizar.org. (2020). *Consumo de fertilizantes-Campaña 2009-2010*. Recuperado de <https://www.fertilizar.org.ar/subida/Estadistica/Detalle%20de%20Consumo%20de%20Fertilizantes%20Extensivos/Consumo%20Fertilizantes%20Campana%202009-2010.pdf>
- Ghida Daza, C. y Sánchez, C. (2009). *Zonas Agroeconómicas Homogéneas de Córdoba*. Marcos Juárez, INTA.
- Ghida Daza, C. (2016). Análisis de la estructura agraria en los territorios del sudeste de Córdoba. *Extensión en línea n° 17*, Marcos Juárez, INTA. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_econom_territorios_secba16.pdf
- Giancola, S. *et al.*, (2009). *Análisis de la cadena de la soja en Argentina*. Serie “Estudios socio-económicos de los sistemas agroalimentarios y agroindustriales”, n° 3, INTA.
- INAES. (2019). “Informe de actualización de datos de cooperativas y mutuales” Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2019.pdf
- INTA-UPSIIA (2009^a). Caracterización del sector agropecuario por departamento. Departamento Marcos Juárez, Córdoba.
- INTA-UPSIIA (2009^b). Caracterización del sector agropecuario por departamento. Departamento Unión, Córdoba.

Ministerio de Agroindustria. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna (2016). *Potencial Productivo de la ganadería bovina en la provincia de Córdoba*. Recuperado de http://www.ipcva.com.ar/documentos/1621_1473257656_informefinalpotencialproductivocordobaselasco.pdf

Nava, O. (2006). *Zonificación Agroeconómica y Sistemas Productivos Predominantes*. Documento n° 2, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Recuperado de <http://www.ora.gov.ar/archivos/zonificacion%20y%20sistemas%20productivos.pdf>

Trigo, E. y Cap, E. (2006). *Diez años de cultivos genéticamente modificados en la agricultura argentina*. Buenos Aires: Argenbio.

***House Organ* de la Asociación de Cooperativas Argentina**

ACA. *La Cooperación*. Años LXIV (1990) al LXXX (2005).

Balances y memorias institucionales

Asociación de Cooperativas Argentinas:

ACA. *Balance social* 2010.

ACA. *Balance Social* 2018/2020.

Confederación Intercooperativa Agropecuaria:

CONINAGRO. *Memoria del XXXVII ejercicio* al 31 de julio de 1993.

CONINAGRO. *Memoria del XXXVIII ejercicio* al 31 de julio de 1994.

CONINAGRO. *Memoria del XL ejercicio* al 31 de julio de 1996.

CONINAGRO. *Memoria del XLI ejercicio* al 31 de julio de 1997.

CONINAGRO. *Memoria del XLII ejercicio* al 31 de julio de 1998.

CONINAGRO. *Memoria del XLIII ejercicio* al 31 de julio de 1999

CONINAGRO. *Memoria del XLIV ejercicio* al 31 de julio de 2000.

CONINAGRO. *Memoria del XLV ejercicio* al 31 de julio de 2001.

CONINAGRO. *Memoria del XLIX ejercicio* al 31 de julio de 2005.

CONINAGRO. *Memoria del L ejercicio* al 31 de julio de 2006.

CONINAGRO. *Memoria del LX ejercicio* al 31 de julio de 2007.

Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.

CAMM. *Memoria y Balance n° 34* correspondiente al ejercicio económico 1986-1987.

CAMM. *Memoria y Balance n° 35* correspondiente al ejercicio económico 1987-1988.

CAMM. *Memoria y Balance n° 36* correspondiente al ejercicio económico 1988-1989.

CAMM. *Memoria y Balance n° 37* correspondiente al ejercicio económico 1989-1990.

CAMM. *Memoria y Balance n° 38* correspondiente al ejercicio económico 1990-1991.

CAMM. *Memoria y Balance n° 39* correspondiente al ejercicio económico 1991-1992.

CAMM. *Memoria y Balance n° 40* correspondiente al ejercicio económico 1992-1993.

CAMM. *Memoria y Balance n° 41* correspondiente al ejercicio económico 1993-1994.

CAMM. *Memoria y Balance n° 42* correspondiente al ejercicio económico 1994-1995.

CAMM. *Memoria y Balance n° 43* correspondiente al ejercicio económico 1995-1996.

CAMM. *Memoria y Balance n° 44* correspondiente al ejercicio económico 1996-1997.

CAMM. *Memoria y Balance n° 45* correspondiente al ejercicio económico 1997-1998.

CAMM. *Memoria y Balance n° 46* correspondiente al ejercicio económico 1998-1999.

CAMM. *Memoria y Balance n° 47* correspondiente al ejercicio económico 1999-2000.

CAMM. *Memoria y Balance n° 48* correspondiente al ejercicio económico 2000-2001.

CAMM. *Memoria y Balance n° 49* correspondiente al ejercicio económico 2001-2002.

CAMM. *Memoria y Balance n° 50* correspondiente al ejercicio económico 2002-2003.

CAMM. *Memoria y Balance n° 51* correspondiente al ejercicio económico 2003-2004.

CAMM. *Memoria y Balance n° 52* correspondiente al ejercicio económico 2004-2005.

CAMM. *Memoria y Balance n° 53* correspondiente al ejercicio económico 2005-2006.

CAMM. *Memoria y Balance n° 54* correspondiente al ejercicio económico 2006-2007.

CAMM. *Memoria y Balance n° 55* correspondiente al ejercicio económico 2007-2008.

CAMM. *Memoria y Balance n° 35* correspondiente al ejercicio económico 2008-2009.

Libros de actas de asamblea y consejo

CAMM. *Libro de actas n° 1 del consejo de administración* (actas n° 1 a 191)

CAMM. *Libro de actas n° 2 del consejo de administración* (actas 191 –continua- a 311)

CAMM. *Libro de actas n° 3 del consejo de administración* (actas 312 a 593)

CAMM. *Libro de actas n° 4 del consejo de administración* (actas 594 a 1112)

CAMM. *Libro de actas n° 1 de la asamblea de asociados* (actas 1 a 49)

CAMM. *Libro de actas n° 2 de asamblea de asociados* (actas 50 a 70)

Libros de asociados

CAMM. *Libro matriz n° 1 de asociados.*

CAMM. *Libro matriz n° 1 de asociados.*

CAMM. *Libro matriz n° 1 de asociados.*

Otros documentos institucionales

CAMM. (1998). Guía de productores rurales. Departamento Unión.

CAMM. (1998). Guía de productores rurales. Departamento Marcos Juárez.

Prensa

Berra Barros, M. (18 de abril de 2008). *Cómo se calculan las retenciones. Estructura, forma de cálculo y de pago de los tributos que gravan la exportación.* La Voz. Recuperado de http://archivo.lavoz.com.ar/nota.asp?nota_id=181671

Ayudan a cooperativas con asistencia gratuita (01 de noviembre de 2011). InfoCampo. Recuperada de <https://www.infocampo.com.ar/los-creditos-del-bicentenario-llevan-aprobados-proyectos-por-5500-m/>

Cooperativas, el nuevo actor del modelo de concentración kirchnerista (18 de octubre de 2011). Recuperado de <https://www.lapoliticaonline.com/nota/nota-77315/>

Entrevistas orales³⁰³

³⁰³ Remitimos a la tabla 1 de los anexos correspondientes al capítulo 4 en la que sistematizamos las características socio-productivas de los entrevistados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, C. (1994). El análisis de la burguesía como actor político. Seminario: Empresas y Estado en América Latina. Balance y perspectivas. *VI seminario organizado por el grupo de trabajo "Empresarios y Estado"* del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). México.
- Acuña, C. (1995). Política y economía en la Argentina de los 90 (o por qué el futuro ya no es lo que solía ser). En Acuña, C. (comp.) *La nueva matriz política argentina*. Buenos Aires: Editoriales Nueva Visión. Pp. 61-83.
- Albaladejo, C. (2013). Dinámica de la inserción territorial en la agricultura pampeana y emergencia del *agribusiness*. En Gras, C. y Hernández, V. (coords.). *El agro como negocio. Producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires: Editorial Biblos. Pp. 67-98.
- Almada, J; Reche, F. y Sainz Bozano, S. (2019). La categoría de "régimen de acumulación": potencialidades para el estudio de la historia económica argentina. Hacia una propuesta para su reconceptualización. *Páginas*, Revista digital de la Escuela de Historia-Universidad Nacional de Rosario, año 11, n° 26, pp. 1-22.
- Althaus, A. (1983). El régimen jurídico de las organizaciones cooperativas en la República Argentina. *Idelcoop*, n° 36, vol. 10, pp. 1-34.
- Ansaldi, W. (1993). La pampa es ancha y ajena. La lucha por las libertades capitales y la construcción de los chacareros como clase. En Bonaudo, M. y Pucciarelli, A. *La problemática agraria, tomo II*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, pp. 71-102.
- Arcondo, A. (1969). Tierra y política pública en Córdoba. *Revista de Economía y Estadística*. Tercera época, vol. 13, n°. 3-4 3° y 4° trimestre, pp. 13-44.

- Arostegui, J. (2001). Ver bien la propia época (nuevas reflexiones sobre el presente como historia). *Sociobistórica*, n° 9-10, pp. 13-43.
- Arse, A. y Patiño, I. (2008). Género y trabajo en el campo argentino. Discursos y representaciones (1946-1962). *Mundo agrario*, vol. 9, n° 17, pp. 1-26.
- Arse, A. (2018). Mujeres y cooperativismo agrario en la economía algodonera argentina, 1934-1960. *ARENAL*, vol. 21, n° 1, pp. 71-93.
- Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en la historia local. *Región y sociedad*, vol. XIII, n° 32, pp. 107-144.
- Assadourian, C. S. (1982). *El sistema de la economía colonial. Mercado interno, regiones y espacio económico*. Perú: Instituto de Ediciones Peruano.
- Auyero, J. (2002). Clientelismo político en Argentina: doble vida y negación colectiva. *Perfiles Latinoamericanos*, n° 20, pp. 33-52.
- Azcuy Ameguiño, E. (2000). Las reformas neoliberales y el sector agropecuario (1991-1999). *Ciclos*, año X, n° X, vol. 20, pp. 191-219.
- Azcuy Ameguiño, E. y Martínez Dougnac, G. (2014). La agricultura familiar pampeana: notas sobre historia y actualidad. *Eutopia*, n 6, pp. 41-52.
- Bagenta, J. M.; Arce, A. de; Mateo, G. (2016). *Entre la economía social y el mercado. Reflexiones para un debate abierto en el agro latinoamericano*. (Comp.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Intercoop.
- Bageneta, M. (2015). Territorios del agronegocio y el ideal cooperativo frente a los desafíos de la acción. El caso de la Unión Agrícola Avellaneda (Santa Fe) (1990-2010). *XII Jornadas Nacionales y VII Internacionales de Investigación y Debate*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Bageneta, M. (2018) Una dislocada territorialización cooperativa. El caso de la Unión Agrícola de Avellaneda ante el agronegocio (1990-2017). *Jornadas Platenses de Geografía y XX Jornadas de Investigación y de Enseñanza en Geografía*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

- Baggini, R. (1952). *Monte Maíz en sus 50 años de vida*. [Inédito]. Monte Maíz, Córdoba.
- Balsa, J. (2006^a). *El desvanecimiento del mundo chacarero. Transformaciones en la agricultura bonaerense. 1937-1988*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Editora.
- Balsa, J. (2006b). Las tres lógicas de la construcción de hegemonía. *Revista Theoami*, n 14, pp. 16-36.
- Balsa, J. (2008). El latifundio en cuestión. Discursos y política en torno al agro pampeano. 1935-1945. *Revista digital de la Escuela de Historia*, Universidad Nacional de Rosario. Año I, N° 2. Pp. 96-102.
- Balsa, J. (2019). Sobre lógicas y discursividades. En Balsa, J. (comp.). *Discurso, política y acumulación en el kirchnerismo*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes. Pp. 21-36.
- Bandieri, S. (1995). Acerca del concepto de región y la historia regional: la especificidad de la Norpatagonia. *Revista de Historia*, n° 5, pp. 277-293.
- Bandieri, S. (2017). La historia en perspectiva regional. Aportes conceptuales y avances empíricos. *Revista de historia americana y argentina*, vol. 52, n° 1, pp. 11-30.
- Bandieri, S. (2018). Haciendo historia regional en la Argentina. *Revista TEL*, vol. 9, n° 1, pp. 12-31.
- Barbero, M. I. (2006). La historia de la empresa en la Argentina: trayectoria y temas de debate en las últimas dos décadas. En: Gelman, J. (Coord.) *La historia económica argentina en encrucijada. Balances y perspectivas*. Prometeo Libros: Buenos Aires. 153-192.
- Barsky, O. y Pucciarelli, A. (1991). Cambios en el tamaño y el régimen de tenencia de las explotaciones agropecuarias pampeanas. En: Barsky, O. (ed). *El desarrollo agropecuario pampeano*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano. Pp. 309-453.
- Barsky, O. y Dávila, M. (2008). *La rebelión del campo. Historia del conflicto agrario argentino*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Barsky, O. y Gelman, J. (2009). *Historia del agro argentino. Desde a conquista hasta comienzos del siglo XXI*. (3 ed). Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.

- Barsky, O. (2019). Las políticas agrarias en los tiempos del kirchnerismo. En Balsa, J. (comp.). *Discurso, política y acumulación en el kirchnerismo*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes. Pp. 345-371.
- Basañes, C. (2011). Sistemas de capitalización en las cooperativas agropecuarias: un análisis de casos. *Documento (74)*, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. UBA.
- Basualdo, E. (2003), Las reformas estructurales y el Plan de Convertibilidad durante la década de los noventa. El auge y la crisis de la valorización financiera, *Realidad Económica*, N° 200, pp. 42-83.
- Basualdo, E. (2006). La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera. En Basualdo, E. y Arceo, E. (ed.). *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales*. Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe de la Red CLACSO, pp. 123-177.
- Beltrán, G. (2011). Las paradojas de la acción empresaria. Las asociaciones del empresariado argentino y la persistencia de las reformas estructurales. En Pucciarelli, A. (200oord.). *Los años de Menem. La construcción del orden liberal*. Buenos Aires: siglo veintiuno editores. Pp. 221-262.
- Beltrán, G. (2014). El empresariado argentino frente a la crisis. Alianzas, conflictos y alternativas de salida en la etapa final de la convertibilidad. En Pucciarelli, A. y Castellani, A. (200oord.). *Los años de la alianza. La crisis del orden liberal*. Buenos Aires: siglo veintiuno editores. Pp. 295-244.
- Blanco, G. y Blanco, M. (2019). La historia agraria y la historia rural. Enfoques y fuentes para su estudio. En Tarquini, C., Fernández, S., Lanzillota, M. A. y Laguarda, P. (eds). *El hilo de Ariadna. Propuestas metodológicas para la construcción histórica*. Buenos Aires: Prometeo. Pp. 177-183.
- Bohovlasky, E. y Soprano, G. (2010). *Un Estado con rostro humano. Funcionarios e instituciones estatales en Argentina (desde 1880 a la actualidad)*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.

- Bourdieu, P. (2000). *Poder, derecho y clases sociales*. España: Palimpsesto.
- Bourdieu, P. (2002). *Campo de poder, campo intelectual. Itinerario de un concepto*. Buenos Aires: Montessor.
- Cabrol, D. y Cáceres, D. (2019). Impacto de las Políticas Neoliberales en la Gestión y Acceso al Agua de Uso Agropecuario en el Oeste de la Provincia de Córdoba (Argentina). *II Workshop Interuniversitario: la cuestión agraria en perspectiva. Actores, procesos y políticas en debate (Siglos XX-XXI)*. Universidad Nacional de Córdoba, 17 y 18 de octubre.
- Calderone, A. y Ferrari, M. (1995) La incorporación de la tierra pública al dominio privado. *Revista de Economía y Estadística*. Cuarta Época, vol. 33, n° 1: 1° y 2° Semestre (1992-1993-1994), (volúmenes 33, 34, 35); 1° Semestre de 1995 (volumen 36), pp. 21-32.
- Cantamutto, F. (2015). Construcción de hegemonía y Estado: algunas reflexiones teóricas. *Estudios sociales del Estado*, vol. 1, n° 1, pp. 171-203.
- Carbonari, M. R. (2009^a). Camino y frontera. Viajeros y relatos a fines del período colonial. *Quarto Río*, N° 11, pp. 45-84, Junta Municipal de Historia de Río Cuarto, Córdoba.
- Carini, G. (2016). *Discursos, prácticas y estrategias en mutación: la Sociedad Rural de Río Cuarto en el marco del nuevo régimen social de acumulación de los noventa*. Tesis para optar por el título de Doctor en Historia [Inédita]. Universidad Nacional de Córdoba. Pp. 1-459.
- Carini, G. (2017). Estado, asociaciones de productores y agronegocios: dinámicas locales y redefinición de perfiles institucionales. *Coordenadas*, vol. 4, n° 1, pp. 219-239.
- Carini, G. (2018). Agro, negocio y nueva institucionalidad en las pampas: itinerarios y propuestas de abordajes para el análisis de la representación de intereses agrarios. En Banzato, G., Blanco, G. y Perren, J. (comps.). *Expansión de la frontera productiva y estructura agraria argentina, siglos XIX-XXI*. Buenos Aires: Prometeo-Asociación Argentina de Historia Económica. Pp. 417-439.

- Carini, G. (2019). Entre la ruta y la empresa: estrategias de profesionalización de la actividad agropecuaria durante el agronegocio (Córdoba, fines del siglo XX). *Mundo Agrario*, vol. 20, n° 44, pp. 1-13.
- Carini, G. (2020). Mediatizar el saber, legitimar la producción: asociaciones agrarias y estrategias de profesionalización de la actividad agropecuaria (Río Cuarto, 1994-2002). En Basconzuelo, C. y Elizondo, R. (comp.). *Construyendo investigadores en Ciencias Sociales. Producción científica de graduados de la Maestría en Ciencias Sociales*. Río Cuarto: UniRío. Pp. 106-126.
- Carreras Doallo, X. (2012). Los medios gráficos como fuente un análisis de la revista La Chacra en el peronismo clásico (1946-1955). *Estudios Rurales*, vol. 1, n° 2, pp. 184-201.
- Carricat, P. (2012). Procesos de territorialización y desterritorialización en el mundo cooperativo. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, n° 36, pp. 29-56.
- Carricat, P; Carricat, V. y Albaladejo, C. (2019^a). Cooperativas pampeanas, recambio generacional y diversidad rural en las primeras décadas del siglo XXI. Estudio de la Cooperativa Agropecuario Unión de Justiniano Posse. *Revista de la Facultad de Agronomía*, La Plata, vol. 118, n° 1, pp. 1-17.
- Carricat, P; Carricat, V. y Albaladejo, C. (2019^b). Cooperativas, territorio y diversidad en las primeras décadas del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales*, Universidad Nacional de La Plata, vol. 118, n° 1, pp. 1-25.
- Cascardo, A., *et al.* (1991). Sistemas de producción predominantes. En Barsky, O. (ed.). *El desarrollo agropecuario pampeano*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano. Pp. 95-146.
- Castañeda Rodríguez, V. M. y Díaz-Bautista, O. (2014). El Consenso de Washington: algunas implicancias para América Latina. *Apuntes del CENES*, vol. 36, n° 63, pp. 15-41.

- Castellanbi, A. y Gaggero, A. (2011). Estado y grupos económicos en la Argentina de los noventa. En Pucciarelli, A. (2011 coord.). *Los años de Menem. La construcción del orden liberal*. Buenos Aires: siglo veintiuno editores. Pp. 263-292.
- Cavarozzi, M. (2014). La construcción política de las sociedades Latinoamericanas y su talón de Aquiles: el régimen político. *Estudios Sociales*, año XXIV, n° 46, pp. 225-233.
- Chesnais, F. (2003). La teoría del régimen de acumulación financiarizado: contenido, alcance e interrogantes. *Revista de Economía Crítica*, n° 1, pp. 37-72.
- Cloquell, S. (2013). Familias y trabajo. En Gasselin, P, Cloquell, S. y Mosciaro, M. (Comps.) *Adaptaciones y transformaciones de las agriculturas pampeanas a inicios del siglo XXI*. Buenos Aires: Ciccus. Pp. 85-103.
- Craviotti, C. y Palacios, P. (2013). Estrategias de productores familiares en contextos productivos adversos: la fruticultura familiar en el noroeste de Buenos Aires, Argentina. *Trabajo y Sociedad*, n° 20, pp. 259-279.
- Craviotti, C. (2014). Agricultura familiar-Agronegocios: disputas, interrelaciones y proyectos. *Territorios*, n° 30, pp. 17-30.
- Coice, M. (2015). El Foro de Convergencia Empresarial. *Procesos socioeconómicos*, edición 294, pp. 52-79.
- Djenderenjian, J. (2014). El Estado, presente. Aproximaciones a las políticas gubernamentales de desarrollo tecnológico, investigación y extensión rural en la Argentina de finales del siglo XIX y principios del XX. *Revista de Historia Argentina y Americana*, vol. 49, n° 2, pp. 49-110.
- Fair, H. (2008). El proceso de reformas estructurales en Argentina. Un análisis del primer gobierno de Menem. *Revista OIKOS*, año 12, n° 5, pp. 35-49.
- Fernández, S. (2007). *Más allá del territorio. La historia regional y local como problema. Discusiones, balances y proyecciones*. Rosario: ediciones Prohistoria.

- Fernández, S. (2015). La perspectiva local/regional en la historiografía social argentina. *Folia histórica del Nordeste*, n° 24, pp. 189-202.
- Ferrero, R. (1979). *La colonización agraria en Córdoba*. Junta Provincial de Historia de Córdoba, Córdoba.
- Fontana, J. (2010). La trama social de la historia agraria. *REMS*, año 3, n° 3, pp. 107-113.
- Fontenla, E. (2016). *Cooperativas Agropecuarias Argentinas. Cooperativas de Nueva Generación*. Documento n° 1. Buenos Aires]: Ediciones CGCyM.
- Fossa Riglos, M. F. (2019). Rentistas (Argentina, 2001-2019). En Muzlera, J. y Salomón, A. (comps.) *Diccionario del agro Iberoamericano*. Buenos Aires: Tesseo. Pp. 495-504.
- Ferytez, C. (2013). Empresarios y política en la Argentina democrática: actores, procesos y agendas emergentes. *Revista SAAP*, vol. 7, n° 2, pp. 349-363.
- Gaignard, R. (1989). *La pampa argentina. Ocupación, poblamiento, explotación de la conquista a la crisis mundial (1550-1930)*. Buenos Aires: Ediciones Solar.
- Gálvez, E. (2012). La actuación de los grandes terratenientes en las crisis económicas de 1989-1991 y 2001-2002 en Argentina. *Cuadernos del CENDES*, 29(79), 79-96.
- García Garnica, A. y Gallardo Estrada, M. A., (2014). Discurso, poder e instituciones. *Inventio*, n° 20, vol. 10, pp. 9-26.
- Gasselin, P, Cloquell, S. y Mosciaro, M. (Comps.) *Adaptaciones y transformaciones de las agriculturas pampeanas a inicios del siglo XXI*. Buenos Aires: Ciccus.
- Ginzburg, C. (2010). Indicios. Raíces de un paradigma de inferencias indiciales. En Ginzburg, C. *Mitos, emblemas e indicios. Morfología e historia*. Barcelona: editorial Gedisa. Pp. 138-155.
- Girbal de Blacha, N. (2002) Políticas públicas para el agro se ofrecen. Llamar al estado peronista. *Mundo Agrario*, vol. 3, n° 5, pp. 1-18.

- Girbal-Blacha, N. (2003). *Mitos, paradojas y realidades en la Argentina peronista (1946-1955). Una interpretación histórica de sus decisiones político-económicas*. Universidad Nacional de Quilmes: Bernal.
- Girbal de Blacha, N. (2013). Historia y memoria rural. Tramas regionales para la construcción de la historia rural argentina. *Breves contribuciones del IEG*, año 24, pp. 118-131.
- Gómez, P., et al. (1991). Delimitación y caracterización de la región. En Barsky, O. (ed.). *El desarrollo agropecuario pampeano*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano. Pp. 77-94.
- González Bollo, H. (2008). La Dirección de Economía Rural y Estadística DEL Ministerio de Agricultura, promotora de la cooperación rural en Argentina, 1907-1931. *XI Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia*. Departamento de Historia. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Tucumán, San Miguel de Tucumán.
- González Reyes, R. (2009). Capital social: una revisión introductoria a sus principales conceptos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, vol. 7, n° 2, pp. 1731-1741.
- Gorenstein, S.; Barbero, A. y Gutiérrez, R. (2000). El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano. *Seminario Internacional*, Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana, pp. 1-19.
- Gras, C. y Hernández, V. (2009). *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires: Biblos.
- Gras, C. y Hernández, V. (2013). Asociatividad del empresariado agrícola en Argentina. AACREA y AAPRESID en perspectiva. En Muzlera, J. y Salomón, A. (coords.). *Sujetos sociales del agro argentino. Configuraciones históricas y procesos de cambio*. Prohistoria: Rosario. Pp. 35-68.
- Gras, C. y Hernández, V. (2016). Radiografía del nuevo campo argentino. Del terrateniente al empresario transnacional. Buenos Aires: Siglo Veintiuno editores.

- Gutiérrez, A. (2012). *Las prácticas sociales: una introducción a Pierre Bourdieu*. Villa María: Eduvim.
- Gutiérrez, T. (2007). Actuar sobre la mujer de campo, empleando a la mujer misma como educadora'. Una visión histórica del discurso ruralista, Argentina, 1920- 1945. En Girbal de Blacha, N y Mendonça, S. (286oord..) *Cuestiones agrarias en Argentina y Brasil*. Buenos Aires: Prometeo. P. 183-202.
- Gutiérrez, T. (2014). Estado, agro y hogar. Políticas públicas hacia las mujeres rurales, Buenos Aires (Argentina), 1958-1991. *Secuencia*, n° 18, pp. 219-248.
- Heredia, M. y Gaillardou, F. (2017). El debate económico. El consenso a la antinomia. En Pucciarelli, A. y Castellani, A. (comps.). *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis del orden liberal*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno. Pp. 209-236.
- Hernández, V. (2009). La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas. En Gras, C. y Hernández, V. (286oord..). *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires: Biblos. Pp. 39-69.
- Hora, R. (2018). *¿Cómo pensaron el campo los argentinos? Y cómo pensarlo hoy, cuando ese campo ya no existe*. Buenos Aires: siglo veintiuno editores.
- Huter, E. y López Castro, N. (2017). Unidades agropecuarias familiares y reproducción social en la “zona núcleo” pampeana (Departamento Constitución, Santa Fe, Argentina). *SaberEs*, vol. 9, n° 2, pp. 227-250.
- Iggers, G. (1998). *La ciencia histórica en el siglo XX. Una visión panorámica y crítica del debate internacional*. Idea Books S.A.: Barcelona.
- Jamarillo Martín, J. (2011). Bourdieu y Giddens. La superación de los dualismos y la ontología racional de las prácticas sociales. *CS*, n° 7, pp. 411-430.
- LaFerrere Mayol, C. (1979). *Fuertes y fortines de la frontera sur de Córdoba*. Instituto L. Suárez Figueroa. Huanchilla. Córdoba.
- Lahire, B. (2006). Lógicas prácticas: el “hacer” y el “decir” sobre el “hacer”. En Lahire, B. *El espíritu sociológico*. Buenos Aires: Manantial. Pp. 137-155.

- Lattuada, M. y Renold, M. (1998). Morfología institucional y discurso en el cooperativismo agropecuario. *Estudios Sociales*, vol. 15, n° 1, pp. 91-116.
- Lattuada, M. y Renold, M. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización. Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Buenos Aires: siglo XXI editores.
- Lattuada, M. (2002). El peronismo y los sectores sociales agrarios. La resignificación del discurso como articulador de los cambios en las relaciones de dominación y la permanencia en las relaciones de producción. *Mundo Agrario*, vol. 3, n° 5, pp. 1-23.
- Lattuada, M. (2006). *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. (1 ed). Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Lattuada, M. et al (2011). *Cooperativismo y capital social en la agricultura argentina a comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires: PROSAP.
- Lattuada, M. y Nogueira, M. E. (2011). Capacidades estatales y políticas públicas. Una propuesta para el abordaje de las políticas agropecuarias en la Argentina contemporánea (1991-2011). *Estudios rurales*, vol. 1, n° 1, pp. 30-54.
- Lattuada, M. Nogueira, M. E. y Úrcola, M. (2012). Rupturas y continuidades en la gestión del desarrollo rural: consideraciones acerca del rol del Estado (1991-2011). *Revista de Antropología*, n° 21, pp. 1-30.
- Lattuada, M. (2013). Transformaciones en el asociativismo rural. Estrategias de resistencia y adaptación ante cambios de contextos económicos y políticos. En Gasselin, P, Cloquell, S. y Mosciaro, M. (Comps.) *Adaptaciones y transformaciones de las agriculturas pampeanas a inicios del siglo XXI*. Buenos Aires: Ciccus. Pp. 43-70
- Lattuada, M. y Renold, M. (2019). Desarrollo rural y actores locales. Los interrogantes de una Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica en crisis: el caso de SanCor en la provincia de Santa Fe, Argentina. *AREAS, Revista de Ciencias Sociales*, n° 39, pp. 11-38.

- Lattuada, M. (2021). *La política agraria en tiempos de la grieta. Argentina (2003-2019)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo-Universidad Abierta Interamericana.
- Lazzaro, S. (2020). ¿Reforma agraria en Argentina? Entre el desarrollo rural y la modernización excluyente. Políticas, corporaciones y conflictividad social. En Carini, G., Poggetti, R. y Barrera Calderón, E. (comps.). *Estado, políticas públicas y asociaciones agrarias: claves para la comprensión de la Argentina rural*. Córdoba: Corintios. Pp. 113-140.
- Levini, A. y Verbeke, G. (1997). El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997. Documentos. *Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, Universidad de Buenos Aires.
- Lipietz, A. (1994). *El fordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*. Serie seminarios intensivos de investigación, documento n° 4, Universidad Nacional de Buenos Aires. Pp. 1-50.
- Lluch, A. (2004). Comercio y comerciantes rurales. Un estudio de los perfiles y prácticas crediticias de los comerciantes de campaña, 1885-1930. *Red de Estudios Rurales (RER)-Programa de Estudios Rurales (PROER)*.
- Lombardo, P. *et al.* (2009). Crisis cooperativa y reconversión institucional. *Revista de la Facultad de Agronomía-UBA*, vol. 29, n° 2, pp. 69-79.
- Martínez Dougnac, G. (2019). Lógica y tendencia de un modelo agrario que persiste. En Balsa, J. (comp.). *Discurso, política y acumulación en el kirchnerismo*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes. Pp.329-343.
- Mateo, G. y Olivera, G. (2006). Corporaciones agrarias y cooperativismo en la Argentina peronista (1946-1955). Un estudio comparativo entre la Federación Agraria Argentina (FAA) y la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). En Olivera, G. (comp.). *Cooperativismo Agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos*. Córdoba: Ediciones Ferreyra. Pp. 83-120.
- Mateo, G. (2006). La educación cooperativa: entre la doctrina y la experiencia, entre las políticas públicas y las prácticas institucionales, 1940-1955. En Olivera, G. (comp.).

- Cooperativismo Agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos*. Córdoba: Ediciones Ferreyra. Pp. 59-82.
- Mateo, G. (2012). *Cooperativas agrarias y peronismo. Acuerdos y discrepancias. La Asociación de Cooperativas Argentinas*. Buenos Aires: fundación CICCUS.
- Mateo, G. y Rodríguez, L. (2018). Confederación Nacional de Cooperativas Agrarias. Cooperativismo y economía social durante el peronismo. En Rein, R. y Panella, C. (comps.). *En busca de la comunidad organizada. Organizaciones sociales, políticas, económicas y culturales durante el primer peronismo*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza. Pp. 235-352.
- Mateo, G. (2020). Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). (Región Pampeana, Argentina, 1922-2019). En Muzlera, J. y Salomón, A. (comps.) *Diccionario del Agro Iberoamericano*. Buenos Aires: Teseo, 2020, pp. 123-133.
- Mateo, G. y Bageneta, M. (2015). Cooperativismo agrario y agronegocio. Tensiones entre un modelo centenario y los requerimientos de un agro reconvertido (1990-2010). *IV Jornadas Nacionales de Historia Social*. La Falda, Córdoba: Centro de Estudios Históricos Prof. Carlos Segretti.
- Mendez Reynares, J. M. (2017). Neoliberalismo y actores políticos en la Argentina contemporánea. *Perfiles Latinoamericanos*, 25(50), pp. 279-299.
- Moyano Estrada, E. (2008). Capital social y acción agrícola en el desarrollo agrario. *Revista española de sociología*, n° 10, pp. 15-37.
- Moyano Estrada, E. (2009). Capital social, gobernanza y desarrollo en áreas rurales. *Foro internacional de cooperación en desarrollo rural –FICODER-*, Sevilla, pp. 1-16.
- Muzlera, J. (2009). *Chacareros del siglo XXI. Herencia, familia y trabajo en la Pampa Gringa*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Muzlera, J. (2015). Modelo *Agribusiness* o el precio del éxito agropecuario. *Realidad Económica*, vol. 293, pp. 135-142.

- Muzlera, J. y Hernández, V. (2017). El contratismo y su integración el modelo de agronegocios: producción y servicios en la región pampeana. *Mundo Agrario*, vol. 17, n° 34, pp. 1-22.
- Muzlera, J. (2019). Un caleidoscopio analítico para el agro en tiempos kirchneristas. En Balsa, J (Comp.). *Discurso, política y acumulación en el kirchnerismo*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes. Pp. 325-328.
- Neffa, J. (1998). *Modos de regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina (1880-1996)*. Buenos Aires: Eudeba.
- Neiman, M. (2010). La agricultura familiar en la región pampeana argentina. La utilización de los factores productivos y su relación con nuevas dinámicas familiares. *Mundo Agrario*, vol. 11, n° 21, pp. 1-23.
- Nogueira, M. E. (2010). Breves notas sobre el régimen social de acumulación y su pertinencia actual. *Revista Pilquen*, año XII, pp. 1-10.
- Nogueira, M. E., Úrcola, M. A. y Lattuada, M. (2017). La gestión estatal del desarrollo rural y la agricultura familiar en Argentina: estilos de gestión y análisis de coyuntura 2004-2014 y 2015-2017. *ReLaER*, vol. 2, n° 4, pp. 23-59.
- Novick, M. (2000), “La transformación de la organización del Trabajo”, en De la Garza, E. (comp.) (2000) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Novick, M (2006). ¿Emerge un nuevo modelo económico y social? El caso argentino 2003-2006. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 11, n° 18, pp. 53-78.
- Nun, J. (1987). La teoría política y la transición democrática. En Nun, J. & Portantiero, J. C. (comps.). *Ensayos sobre la transición democrática en Argentina*. Buenos Aires: Puntosur. Pp. 15-55.
- Nun, J. (2012). Régimen social de acumulación. En Di Tella, T. *et al.* (comps.) *Diccionario de las Ciencias Sociales*. (1 ed). Buenos Aires: Emecé. Pp. 598-600.

- Obschatko, E; Basañes, C.; Martini, G. (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnósticos y propuestas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación/Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Olivera, G. (2006). *Cooperativismo Agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos*. Córdoba: Ediciones Ferreyra.
- Olivera, G. (2008). El cooperativismo agrario, los chacareros y la renovación de la historia rural. *E-L@TINA*, vol. 6 p. 31 – 48.
- Olivera, G. (2015). Cooperativas y gremios chacareros como piezas claves en la policía agraria peronista. En: Graciano, Osvaldo y Olivera, Graciela (Comp.). *Agro y política en la Argentina. Tomo II. Actores sociales, partidos políticos e intervención estatal durante el peronismo 1943-1955*. CICCUS: Buenos Aires. Pp. 197-268.
- Olivera, G. (2017). Políticas neoliberales y agronegocio en Argentina (1991-2002). Vertientes antiguas y nuevas organizaciones agrarias empresariales, de la agricultura familiar, campesina e indígena. *Trabajos y comunicaciones*. 2da Época, N° 45, pp. 1-21.
- Ostrom, E. y Ahn, T. (2003). Una perspectiva del capital social desde las Ciencias Sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, n° 1, pp. 155, 203.
- Oszlak, O. (1978). Formación histórica del Estado en América Latina: elementos teórico –metodológicos para su estudio. *Estudios CEDES*, vol. 1, n° 3, pp. 115-140.
- Pagano, N. (2010). La producción historiográfica reciente: continuidades, innovaciones, diagnósticos. En: Devoto, F. (Ed.) *Historiadores, ensayistas y gran público. La historiografía argentina 1990-2010*. Buenos Aires: Editorial Biblos. Pp. 39-67.
- Palacio, J. M. (2018). *La justicia peronista. La construcción de un nuevo orden legal en Argentina*. Buenos Aires: siglo veintiuno editores.

- Patroullieau, M. F. (2013). Estado y régimen social de acumulación desde el primer gobierno kirchnerista. Un aporte desde el análisis de políticas públicas. *X jornadas de sociología*, Universidad de Buenos Aires, 1 a 6 de junio.
- Plotinsky, D. (2018). *El crédito de los argentinos en manos argentinas. Historia del Cooperativismo de crédito*. Buenos Aires: Idelcoop.
- Poggetti, R. (2019). De casa de ramos generales a cooperativa agrícola: la transformación institucional como una estrategia de reposicionamiento en el marco de las políticas públicas peronistas (1953-1955). *Estudios Rurales*, vol. 9, n° 17, pp. 132-163.
- Poggetti, R. (2020). Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (CONINAGRO) (Argentina, 1956-1960). En Muzlera, J. y Salomón, A. (comps.) *Diccionario del Agro Iberoamericano*. Buenos Aires: Teseo, pp.379-388.
- Poggetti, R. y Carini, G. (2021^a). Entre la lógica gremial y empresarial: CONINAGRO en el vaivén de las políticas públicas. En Poggetti, R. y Carini, G. (comps.). *El cooperativismo agropecuario argentino entre el Estado y el mercado. Actores y procesos en perspectiva histórica*. Río Cuarto-Buenos Aires: UniRío-Idelcoop. Pp. 88-118.
- Poggetti, R. y Carini, G. (2021b). Racionalización, eficacia y competitividad empresarial: la Asociación de Cooperativas Argentinas y su “programa de reconversión cooperativa” frente al agronegocio (1991-2005). *H-industri@*, [en prensa].
- Polanyi, K. (2017). *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Madrid: Las Ediciones de la Piqueta.
- Porta, F., Santarcángelo, J., y Schteingart, D. (2017). Un proyecto político con objetivos económicos. Los límites de la estrategia kirchnerista. En Pucciarelli, A. y Castellani, A. (comps.). *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis del orden liberal*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno. Pp. 99-141.
- Primo, L. (2002). *Ayer Las Liebres, hoy Laborde*. [Inédito], Laborde, Córdoba.
- Pucciarelli, A. (2017). El conflicto por la “125” y la configuración de dos proyectos prehegemónicos. En Pucciarelli, A. y Castellani, A. (comps.). *Los años del*

- kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis del orden liberal*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno. Pp. 352-375.
- Pucciarelli, A. y Castellani, A. (2017). *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis del orden liberal*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Rapoport, (2000). *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*. Buenos Aires: Ediciones Machi.
- Revel, J. (2011). Micro versus macro: escalas de observación y discontinuidad en la historia. *Tiempo histórico*, n° 2, pp. 15-26.
- Revoratti, C. (2010). Un mar de soja: la nueva agricultura en Argentina y sus consecuencias. *Revista de Geografía Norte Grande*, n° 45, pp. 63-76.
- Río, M. & Achaval, L. (1904). *Geografía de Córdoba*. Buenos Aires: Compañía Sudamericana Impresora de Billetes de Banco.5
- Rougier, M. (2012). *La economía peronista. Una perspectiva histórica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Salazar, C. y del Castillo, G. (2018). *Fundamentos básicos de la estadística*. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/13720>
- Salminis, J. A. (2010). El cooperativismo agropecuario en la República Argentina: notas sobre su origen y su evolución. *XXII Jornadas de Historia Económica*, Río Cuarto, 21-24 de septiembre.
- Schorr, M. y Wainer, A. (2017^a). La economía argentina bajo el kirchnerismo: de la holgura a la restricción externa. Una aproximación estructural. En Pucciarelli, A. y Castellani, A. (comps.). *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis del orden liberal*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno. Pp. 99-141. Pp. 145-174.
- Schorr, M. y Wainer, A. (2017^b). Preludio: modelo de acumulación. Una aproximación conceptual. *Unidad Sociológica*, n° 10, año 3, pp. 6-10.
- Serna, J. y Pons, A. (2003) En su lugar. Una reflexión sobre la historia local y el microanálisis. *Prohistoria*, año VI, n° 6, pp. 107-126.

- Sosa Varotti, A. y Federico, S. (2018). Las estrategias empresariales del agronegocio en la era de la financiarización. El caso del Tejar. *Mundo Agrario*, vol. 19, n° 41, pp. 1-19.
- Sosa Varotti, A. (2019). Estrategias de legitimación de la producción flexible en el agro. Un análisis de las prácticas discursivas de las empresas en red (Argentina). *Mundo Agrario*, vol. 20, n° 45, pp. 1-21.
- Svampa, L. (2014). Entre el pasado del futuro y el futuro del pasado. *Philosophia*, n° 74, vol. 2, pp. 81-97.
- Tognetti, L. (2011). El mercado de tierras, la circulación de la propiedad y el latifundio en un espacio de la región pampeana en la segunda mitad del siglo XIX. *Antítesis*, vol. 4, n° 8, pp. 1-23.
- Toledo López, V. (2017). La política agraria del kirchnerismo. Entre el espejismo de la coexistencia y el predominio del agronegocio. *Mundo Agrario*, vol. 18, n° 37, pp. 1-38.
- Torres, E., et al. (2001) *Crónica de un pueblo, de su gente y de sus sueños*. Corral de Bustos: Ediciones CDB del Centenario.
- Tort, M. I. y Lombardo, P. (2011). Supervivencia de las cooperativas agropecuarias pampeanas. Estrategias para resolver la tensión competitividad-solidaridad. *Revista interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, n° 34, pp. 73-95.
- Valdemarca, L. (2003). *Comerciantes contra mercados. Elites mercantiles y políticas en la Córdoba moderna*. Córdoba: Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba.
- Villarreal, V. (2019). El estado cordobés y los empresarios del agronegocio (1996-2016). [Inédita]. Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias Políticas, Universidad Nacional de Rosario, pp. 1-334.
- Villulla, J. M. (2019). Capitalismo, cuestión agraria y trabajo asalariado: una relectura de los debates clásicos a partir de datos de la pampa húmeda argentina y *corn belt* estadounidense. *Estudios*, n° 41, pp. 35-61.

- Volkind, P. (2019). Trabajador asalariado agrícola (Región Pampeana, Argentina, siglo XX). En Muzlera, J. y Salomón, A. (comps.) *Diccionario del Agro Iberoamericano*. Buenos Aires: Teseo, pp. 539-550.
- Vuotto, M. (2011). Acerca del cooperativismo de trabajo en argentina. *Voces del Fénix*, n° 38, pp. 46-53.
- Wallestein, I. (2007). *Abrir las ciencias sociales. Informe de la comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales*. Barcelona: siglo XXI editores.

ANEXOS CAPÍTULO I

Anexo n° I

Ley de Cooperativas n° 20.337

Teniendo en cuenta que la Ley N° 11.388 de Cooperativas (1926) prescribía los componentes elementales de estas asociaciones y que en 1972 fue sancionada la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales, las entidades de tercer grado representativas del cooperativismo urbano y rural, la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR) y CONINAGRO respectivamente, con la aprobación del Consejo Consultivo Honorario del INAC, procuraron actualizar la legislación cooperativa con un doble propósito. Evitar que la aplicación supletoria de la Ley de Sociedades Comerciales introdujera modificaciones incompatibles con la naturaleza de las cooperativas y adecuar la legislación para regular algunas estrategias que de hecho se estaban desarrollando en las cooperativas en el marco de un proceso de cambios organizativos e institucionales cada vez más acelerado.

La Ley de 1973 procuraba zanjar el debate sobre la naturaleza doctrinaria de las cooperativas definiéndolas como asociaciones y/o una especie autónoma de los sujetos de derecho de existencia ideal (Althaus, 1983; Lattuada y Renold, 2004; Lattuada, 2006; Salminis, 2010; Mateo, 2012), en contraposición a quienes consideraban que constituían sociedades equiparables a las comerciales. Esa singularidad organizativa e institucional se vinculaba a la conjunción de componentes sociales, económicos y reivindicativos³⁰⁴ en el marco de las prescripciones doctrinarias que emanaban de los principios rochdalianos³⁰⁵.

³⁰⁴ Respecto a la primera cuestión, los valores cooperativos de igualdad, democracia y solidaridad tienen consecuencias prácticas sobre la definición organizativa e institucional de la entidad, por ejemplo en la atribución de un voto por persona -independientemente del capital- y la posibilidad de ser elegibles para ocupar los cargos de gobierno. En relación a los segundos, desarrollan su actividad económica como una empresa, por lo que las prácticas mercantiles constituyen también un elemento que impregna su organización interna; sin embargo, y en tanto la operatoria se ve atravesada por diversas redes de distribución e intercambio entre capitales -social, económico, político y simbólico-, es necesario distinguirlas de las empresas de capital en sentido estricto. Vinculado a esto, la distribución del excedente de acuerdo a la operatoria que ha tenido cada asociado con la entidad, es una compensación por los costos abonados en concepto de servicios. Vinculado a la tercera, representan los intereses de la base social que nuclea, lo que las hace intervenir en la arena política, en ciertos casos, como entidades reivindicativas -más allá que estatutariamente no lo sean-.

³⁰⁵ La articulación que de esos componentes realiza cada cooperativa ha llevado en algunas oportunidades a generar tensiones y/o contradicciones que no hacen más que acrecentar el debate sobre su naturaleza doctrinaria y las características que asume su inserción en el entramado asociativo.

Las cooperativas fueron definidas por la Ley como “(...) entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua”³⁰⁶, en las que los asociados se constituían como sus copropietarios. El principio de adhesión voluntaria estipulaba que no debía haber restricciones económicas, políticas o religiosas que limitaran el acceso de los productores a la cooperativa³⁰⁷ –excepto los vinculados a los condicionamientos que establecía el objeto social, que en el caso de las cooperativas agropecuarias consistía (y lo es aún hoy) en acreditar actividades productivas agrícolas o ganaderas, y a la suscripción e integración de las cuotas sociales- y que los asociados podían retirarse cuando desearan hacerlo, bajo las condiciones previstas en el estatuto para ello. A diferencia de la normativa anterior, se reconocía como asociado no sólo a las personas físicas, sino también a otros sujetos de derecho como las sociedades por acciones³⁰⁸, el Estado Nacional, las provincias o los municipios, entes descentralizados y empresas del Estado³⁰⁹. No obstante ello, la Ley habilita la posibilidad de realizar operaciones con terceros no asociados, los cuales no disponían de los derechos ni se les imputaban los deberes que correspondían a los asociados³¹⁰.

A partir de las cuotas sociales suscriptas e integradas por los asociados se constituía el capital social o capital accionario de la cooperativa. Ese capital social no era formalmente un activo de la asociación sino más bien un recurso que permitía equilibrar la distribución del patrimonio neto. Estas cuotas debían constar en acciones representativas de una o más, revestían el carácter de nominativas y quedaban afectadas como garantía de las operaciones que realizaba el titular con la entidad. Su reembolso anual limitaba a un monto no menor del 5% del capital integrado y aquellas cuotas pendientes de reembolso devengaban un interés equivalente al 50% de la tasa fijada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA). El incremento de ese capital por parte de los asociados debía ser proporcional con el uso, real o potencial, de los servicios que cada uno realizara con la cooperativa y se llevaba a cabo a través de diversos procedimientos. Uno de los previstos por la Ley era la

³⁰⁶ INAC. (1973). *Ley de Cooperativas N° 20.377/1973*. Recuperada de [http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERA TIVAS.pdf](http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERA%20TIVAS.pdf)

³⁰⁷ INAC. (1973). *Ley de Cooperativas N° 20.377/1973*. Art. n° 7. Recuperada de [http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERA TIVAS.pdf](http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERA%20TIVAS.pdf)

³⁰⁸ Idem. Art. n° 5.

³⁰⁹ Idem. Art. N° 19.

³¹⁰ Idem. Art. N° 10 y 17.

capitalización de los retornos a los asociados derivados del excedente cooperativo que, en lugar de ser restituidos, pasaban a integrar las cuotas sociales de cada uno³¹¹. Al mismo tiempo, el incremento de ese capital debía ser proporcional con el crecimiento patrimonial de la entidad³¹².

Independientemente de la cantidad de cuotas sociales integradas por los asociados, todos disponían de un voto en las asambleas de asociados—excepto en aquellas situaciones en que uno de ellos ejercía la representación de otro asociado— y se encontraban en igualdad de condiciones para ser elegidos como miembros de los órganos de administración y fiscalización. La asamblea se constituía en el órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones eran vinculantes para todos los asociados³¹³. A ella le competía llevar a cabo el proceso deliberativo y la toma de decisiones —por mayoría simple— sobre fusión o incorporación, disolución, cambio del objeto social —en estos últimos tres casos se requería una mayoría de dos tercios—, participación de personas de otro carácter jurídico, aprobación de memorias, estados de los resultados, balances e informes del síndico y desarrollar las elecciones para votar los consejeros³¹⁴. Según su carácter, podían ser ordinarias y extraordinarias. Mientras la primera se realizaba anualmente dentro de los 4 meses de cerrado el ejercicio social, la segunda podía ser convocada por el consejo de administración, el síndico, los asociados —el número de estos debía ser de no menos del 10% del padrón de asociados— o los órganos de fiscalización³¹⁵.

La administración de la cooperativa incumbía al consejo, cuya principal atribución era generar las condiciones para la realización del objeto social. Estaba integrado por consejeros que debían ser asociados y sólo podían permanecer en el cargo durante tres ejercicios económicos consecutivos y ser reelegidos de manera indefinida —en tanto la Ley no estipulaba la cantidad de veces que podía repetirse este procedimiento—³¹⁶. Las funciones del consejero eran incompatibles con actividades rentadas por parte de la cooperativa o con actividades realizadas por cuenta propia que compitieran directamente

³¹¹ Idem. Art. N° 24, 25, 31, 33 y 36.

³¹² Idem. Art. N° 27.

³¹³ INAC. (1973). *Ley de Cooperativas N° 20.377/1973*. Art. N° 61 y 62. Recuperada de [http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERA TIVAS.pdf](http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERA%20TIVAS.pdf)

³¹⁴ Idem. Art. N° 58.

³¹⁵ Idem. Art. N° 47.

³¹⁶ Idem. Art. N° 63, 64 y 65.

con el objeto social de la misma e implicaba una retribución –aunque no de manera obligatoria- y el reembolso de los gastos efectuados por el ejercicio de las funciones. En su presidente recaían las funciones de representación pública de la entidad³¹⁷. Si el estatuto lo preveía y la asamblea lo aprobaba, podía instituirse un comité ejecutivo o una mesa directiva integrada por consejeros para asegurar la continuidad de la administración³¹⁸. El consejo podía designar gerentes para encomendar las funciones ejecutivas de la administración, sin que ello menguara sus responsabilidades en ese sentido³¹⁹.

Los documentos que regían el desenvolvimiento de la cooperativa eran el estatuto social y los reglamentos internos –los cuales contextualizaban a la realidad de cada cooperativa las disposiciones de la Ley, los artículos contenidos en el capítulo II, sección V de la Ley N° 19.550 sobre Sociedades Comerciales, las resoluciones de los órganos públicos de control y las disposiciones que estaban fijadas para el objeto social con que se había constituido-. El primero establecía el funcionamiento general de la cooperativa y los segundos la organización interna de las oficinas y la administración. En ambos casos, era la asamblea el órgano que formulaba y/o modificaba las disposiciones establecidas en estos, por mayoría simple o de dos tercios según fuera el grado de relevancia de la decisión³²⁰.

Entre los elementos que contemplaba el primero, y sobre el que la Ley de cooperativas se encargó de legislar, se encontraba el excedente cooperativo, el cual resultaba de la diferencia entre el costo y el precio de los servicios prestados a los asociados. Se distinguieron en repartibles e irrepantibles, estos últimos destinados a constituir la reserva legal de la entidad³²¹. Los primeros debían ser destinados en un 5 % a constituir la reserva legal, otro 5 % al fondo de acción asistencial y laboral, otro 5 % al fondo de capacitación cooperativa, una suma indeterminada para pagar un interés a las cuotas sociales y el restante 85 % podía ser distribuido entre los asociados –denominado retorno-, según haya sido su operatoria con la entidad, o destinarlos a la expansión de las actividades de la cooperativa o a servicios comunes, decisión que debía ser tomada por la

³¹⁷ Idem. Art. N° 73.

³¹⁸ Idem. Art. N° 71.

³¹⁹ INAC. (1973). *Ley de Cooperativas N° 20.377/1973*. Art. N° 72. Recuperada de <http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERA%20TIVAS.pdf>

³²⁰ Idem. Art. N° 54 y 58.

³²¹ Idem. Art. N° 42.

asamblea. No podía distribuirse excedente sin antes compensar los quebrantos de todas las secciones y, en caso que se hubieran utilizado reservas para hacer eso, se debía restituir el monto originario de las mismas³²². El destino de los excedentes generados por la prestación de servicios a los no asociados pasaba a integrar una cuenta especial de reserva³²³.

Dentro del consejo se organizaba la fiscalización privada de la cooperativa a partir de la figura del síndico. Este debía ser asociado y ser elegido por la asamblea. Su principal función era observar las decisiones tomadas por el mismo consejo, examinar los libros, convocar a la asamblea, verificar la caja y velar por el cumplimiento de los derechos de los asociados. En general, debía ocuparse de controlar que el consejo cumpliera con lo previsto por la Ley, los estatutos, los reglamentos y las decisiones asamblearias³²⁴. En paralelo, la Ley contemplaba la necesidad de una auditoría externa a cargo de un contador matriculado —que podía ser el mismo síndico si su titulación lo habilitase— para ocuparse de controlar la administración gerencial, los funcionarios subalternos y los empleados. El servicio podía ser prestado por una cooperativa de grado superior, un estudio contratado al efecto o por el órgano provincial competente si la situación económica de la cooperativa lo justificaba³²⁵. Además, se estipulaba la fiscalización pública a cargo de los organismos de contralor que, al momento de sanción de la misma, recaían en el INAC³²⁶ y la concurrencia en sus funciones de los órganos locales competentes en cada provincia. El objetivo esencial de este proceso consistía en velar por el cumplimiento de la normativa cooperativa y evitar el uso indebido de esta forma jurídica. En caso que ello ocurriera, el órgano podía aplicar apercibimientos, sanciones y multas³²⁷.

La Ley habilitaba y garantizaba la constitución de diversos procesos de integración cooperativa, ya sean horizontales o verticales. Entre los primeros, se encontraban la asociación de las cooperativas entre sí, que implicaba una modalidad accidental de acuerdos limitados en el tiempo para la realización de operaciones en común³²⁸, la fusión

³²² Idem. Art. N° 43.

³²³ Idem. Art. N° 42.

³²⁴ INAC. (1973). *Ley de Cooperativas N° 20.377/1973*. Art. N° 79. Recuperada de <http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERA%20TIVAS.pdf>

³²⁵ Idem. Art. N° 81.

³²⁶ Idem. Art. N° 105 y 106.

³²⁷ Idem. Art. N° 99, 100 y 101.

³²⁸ Idem. Art. N° 84.

cuando se daba lugar a una nueva entidad a partir de la disolución de dos o más cooperativas y la incorporación cuando se integraba una cooperativa por otra y desaparecía la matrícula de la incorporada³²⁹. También, podían establecerse acuerdos con sociedades de otro carácter jurídico siempre y cuando ello no contrariara el objeto social de la cooperativa. Entre los segundos, se encontraba la asociación entre cooperativas para constituir una de grado superior con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos sociales, económicos y culturales comunes³³⁰.

En los casos de liquidación de la cooperativa, por quebranto, disminución de la masa societaria por debajo del número de asociados habilitados por la Ley o integración³³¹, el órgano que se encargara de llevar a cabo el proceso debía efectuar todos los actos para realizar el activo y liquidar el pasivo, reembolsar las cuotas sociales una vez subsanados los quebrantos de las distintas secciones y garantizar que el sobrante patrimonial, en caso que lo hubiere, fuera remitido a la entidad de fiscalización provincial para su uso en actividades vinculadas a la promoción y capacitación cooperativa³³².

Una disposición transitoria que incluyó la Ley y que fue de suma relevancia en el contexto de su sanción -debido al incremento de las operaciones crediticias llevadas a cabo por las secciones de crédito de las cooperativas agropecuarias en el marco de la restricción de la oferta crediticia bancaria- fue la regulación del otorgamiento de préstamos. Se estableció que en caso de efectuar préstamos en dinero, la cooperativa no podía extraer parte del importe líquido total para gastos incurridos en el proceso de su otorgamiento, no se podía cobrar un interés superior en 1 (uno) punto a la tasa cobrada por los bancos oficiales, el descuento por el costo administrativo no debía superar un quinto de la tasa de interés cobrada y que los mismos podían ser cancelados en cualquier momento sin costos adicionales³³³.

Fuente: elaboración personal sobre la base de la Ley *de Cooperativas N° 20.377/1973*. Recuperada de <http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERATIVAS.pdf>

³²⁹ Idem. Art. N° 83.

³³⁰ Idem. Art. N° 85.

³³¹ Idem. Art. N° 86.

³³² Idem. Art. N° 91, 92,93 y 94.

³³³ INAC. (1973). *Ley de Cooperativas N° 20.377/1973*. Art. N° 105. Recuperada de <http://mproduccion.gob.ar/sites/default/files/Ley%20Nac.%2020337%20LEY%20DE%20COOPERATIVAS.pdf>

Anexo n° II - Cuadro n° I:
Política agraria y cooperativa en el RSA agroexportador y el RSA sustitutivo

RSA	Institucionalidad y política agraria	Institucionalidad y política cooperativa
RSA agroexportador	<p>El Departamento de Agricultura (1871), dependiente del Ministerio del Interior, instrumentó una política agraria que garantizaba la libre circulación de los factores productivos (tierra, trabajo y capital), en el marco de la inserción a la división internacional del trabajo y la consecuente construcción del capitalismo agrario. No obstante, es posible reconocer medidas que, además del fomento de las actividades de ganadería y agricultura extensiva, desarrollaron actividades de fomento y extensión rural difusionista. La coyuntura que se inició en 1870 contribuyó a diversificar las acciones de esta agencia, en particular, porque se iniciaron proyectos de formación y capacitación de personal agronómico. A la red de inspectores ubicados en las distintas provincias para recolectar información y la publicación de boletines se le sumaron la investigación prácticas, la recopilación de estudios agronómicos y el desarrollo de instancias de</p>	<p>La primera normativa en regular a las cooperativas fue el Código de Comercio. La reforma del mismo en 1889 incorporó tres artículos (392, 393 y 394) a través de los cuales las cooperativas adquirirían legalidad, aunque esta regulación no les otorgó autonomía jurídica debido a que debían adoptar para su constitución la forma de algunas de las sociedades previstas por el Código tales como anónima, colectiva o en comandita, y en cuya razón social debía figurar la denominación sociedad cooperativa, limitada o ilimitada.</p> <p>Una de las primeras medidas legislativas vinculadas específicamente a estas entidades fue la Ley 11.380 de Fomento de Cooperativas. Esta autorizaba al Banco de la Nación Argentina y al Banco Hipotecario Nacional a conceder préstamos especiales para las sociedades cooperativas y las eximía de determinados impuestos nacionales para facilitar la construcción de plantas de</p>

	<p>formación profesional moderna, entre otras.</p> <p>La creación del Ministerio de Agricultura (1899) –a partir de la división del de Hacienda en Hacienda, Agricultura y Obras Públicas- supuso la jerarquización y la autonomización de la institucionalidad agraria. La estructura de la institución se acrecentó mediante la incorporación de la Dirección de Economía Rural y Estadística, las prestaciones de Defensa Agrícola y la Dirección General de Ganadería, entre otras.</p> <p>Los conflictos en torno a la distribución del excedente agropecuario que se expresaron en el grito de Alcorta en 1912, derivados de los cuestionamientos por parte de los arrendatarios acerca de las cláusulas sobre producción, comercialización y financiamiento que regían en los contratos, motivó la intervención del Estado en el mercado de tierras a través de la sanción de la Ley 10.676 de 1919 que modificaba la carta orgánica del Banco Hipotecario y de la Ley 11.170 de 1921 sobre Arrendamientos Rurales. Sin embargo, el principal vacío legal radicaba en el incumplimiento por parte de los propietarios de esas disposiciones ante la indiferencia del Estado.</p>	<p>almacenamiento y elevadores de granos en el caso de las cooperativas agrarias.</p> <p>Las disposiciones del Código Civil fueron reemplazadas por la Ley 11.388 de Cooperativas. Dicha Ley, la primera en regular orgánicamente al movimiento cooperativo, era de carácter general y comprendía, por tanto, a todas las ramas de estas asociaciones, que no fueron reguladas específicamente, al tiempo que establecía la aplicación supletoria de las normas contenidas en el Código para las sociedades anónimas. Los diferentes artículos, trece en total, regulaban el régimen legal de las cooperativas y el segundo, con sus veintidós incisos, consagraba los elementos estructurantes de esas asociaciones al amparo de los principios cooperativos fundamentales – en ese contexto, los principios eran 5: adhesión abierta y voluntaria, gestión democrática, participación económica de los asociados, educación, formación e información e integración con otras cooperativas; los 2 restantes: autonomía e independencia y compromiso con la comunidad fueron introducidos por la ACI en 1995-.</p> <p>En 1927 se creó dentro del Ministerio de Agricultura la primera agencia estatal</p>
--	---	---

		<p>específicamente vinculada a estas asociaciones, la Sección de Registro, Inspección y Fomento de las Cooperativas. A las funciones de registro y control se le fueron sumando de manera progresiva las de fomento cooperativo consistentes en algunas medidas dispersas de asesoramiento que, si bien no pueden ser consideradas en sí mismas como una política pública –debido no sólo a su escasa sistematicidad sino también por la ausencia del necesario sostén institucional–, contribuyeron al bosquejo de un lazo social alternativo a la hegemonía política que se desprendía del andamiaje jurídico del Estado liberal.</p> <p>Entre estas medidas se encontraban las rondas de viajes para asesorar a los productores y entregar modelos de estatutos, la propaganda y la distribución de folletos con modelos de estatutos, la correspondencia con distintas cooperativas, el asesoramiento y la vigilancia de las sociedades cooperativas junto a los agrónomos regionales de la Dirección General de Enseñanza e Investigaciones Agrícolas, conferencias en las asambleas de las cooperativas, publicación de artículos con modelos de organización de cooperativas agrícolas,</p>
--	--	--

		<p>entre otras. Al amparo de estas acciones, también se controlaba que las cooperativas en funcionamiento cumplieran con las disposiciones que las regulaban. En este sentido, se insistió en la necesidad de que cada cooperativa publique sus convocatorias de asambleas para efectivizar el envío de un inspector, la suspensión de las inscripciones de sociedades que incluyeran términos políticos, religiosos o vinculados a las nacionalidades y la insistencia en que estas eran sociedades comerciales sin fines de lucro.</p>
<p>RSA sustitutivo</p>	<p>La crítica situación que experimentó el sector agropecuario luego de la crisis mundial del capitalismo en 1929 y las consecuencias que ello acarreó para los productores agropecuarios en general y los arrendatarios en particular, hizo que de modo progresivo se fuera alterando la orientación de la política agraria hacia una creciente intervención en los mercados de tierra, trabajo y capital así como en la producción, la comercialización, el finamiento y la trama asociativa del agro. En este contexto, desde el Ministerio de Agricultura se instrumentó una activa política sobre los arriendos y las aparcerías rurales (leyes de 1932 y 1942, además de las</p>	

	<p>sucesivas prórrogas e impedimentos de desalojo). Al mismo tiempo, y luego de la creación del CAN, la Revolución del 43 desarrolló una amplia política de colonización que supuso no solo la dinamización de las expropiaciones, sino también una clara orientación en apoyo de los agricultores a través de créditos de fomento granjero, una mayor protección de los arrendatarios (Balsa, 2006) y el impulso a la formación de cooperativas agropecuarias, ya sean de comercialización o industrialización en las colonias agrarias a crearse (Olivera, 2015). En paralelo, Perón fue tomando el control de los resortes claves de la política agraria y dispuso la intervención del CAN y su dependencia de la Secretaría de Trabajo y Previsión, desde donde se montó una amplia campaña propagandística en torno a la reforma agraria.</p> <p>El peronismo profundizó algunas de las cuestiones enunciadas e imprimió un cambio sustancial en la gestión de las políticas públicas agrarias cuando, en el marco de la consolidación del RSA sustitutivo, los intereses del sector agrario fueron insertos en una trama más amplia al tiempo que cristalizaba su desplazamiento como las voces privilegiadas en la gestión de</p>	<p>Durante la segunda etapa del peronismo histórico se desarrolló un entramado institucional denso que acompañó y fomentó material y simbólicamente a las cooperativas. Entre las agencias más importantes que se articulaban en la institucionalidad cooperativa queremos destacar la Dirección Nacional de Cooperativas, el BNA, el CAN y el IPAPI.</p>
--	--	---

	<p>las políticas públicas. No obstante esta tendencia de largo plazo, es necesario tener en cuenta que la política agraria no fue homogénea a lo largo de los 9 (años) de gobierno. En un inicio (1946-1949), la bandera de la reforma agraria se insertó en el proceso de fortalecimiento de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI), pero luego (1949-1955) se procuró recomponer las alianzas con los sectores tradicionales del agro y su prioridad en el contenido de la política sectorial a los fines de recomponer los saldos exportables y sostener la transferencia de ingresos.</p> <p>Entre las medias de política agraria más relevantes del primer momento podemos mencionar la renovación en las prórrogas de los contratos de arrendamiento, la suspensión de los desalojos, la rebaja en los cánones abonados y el inicio de las expropiaciones de tierras privadas para colonización en zonas de conflicto. En este sentido, la Ley N° 13.246 de 1948 de arrendamientos y aparcerías rurales marcó un punto de inflexión respecto a la instrumentación de la justicia rural, en tanto habilitó la organización de las cámaras regionales paritarias de conciliación y arbitraje obligatorio y procuró desplazar a la justicia liberal en la resolución de los</p>	<p>Además, es posible reconocer una serie de políticas que, dependientes de otras agencias estatales, acompañaron el desarrollo de estas asociaciones.</p> <p>Entre las medidas más relevantes que fueron tomadas desde estas agencias –o desde otras que no se abocaban directamente al agro o al cooperativismo– podemos mencionar la liberación de restricciones como la libre contratación de medios de transporte, la exención impositiva, la agilización de los trámites de constitución de cooperativas, la multiplicación de líneas de crédito y los bajos costos financieros de los mismos – los cuales podían ser gestionados por intermedio de la cooperativa para contribuir a dotar de liquidez el ciclo productivo de sus asociados o financiar actividades y/o desarrollo de la infraestructura de las cooperativas-, su función como intermediarias en la distribución de maquinaria agrícola, la prioridad de las cooperativas en las políticas de comercialización agropecuaria, la asistencia técnica y económica, la provisión de materias primas, la prioridad en los servicios públicos y los trámites administrativos así</p>
--	---	--

	<p>conflictos que se presentaran entre los propietarios de las tierras y los arrendatarios. Estas cámaras se constituyeron en un soporte fundamental del nuevo derecho social agrario, aquel por el cual se procuraba garantizar la función social de la tierra. El objetivo de dotar a estas cámaras de todas las competencias técnico-profesionales consistía en eliminar la posibilidad de los arrendadores de violar las reglamentaciones transitorias sobre el arriendo por vía judicial. Así, el cerrojo de carácter judicial cerró el círculo del cepo inmobiliario. Además, se instrumentó el control estatal sobre los procesos productivos y de comercialización internos y externos, el arrendamiento bajo advertencia de expropiación de las redes privadas de almacenamiento y elevadores de granos, la reglamentación del control de los procesos de agremiación en el agro, la sanción del Estatuto del Peón y del Estatuto del Tambero-Mediero.</p> <p>La Revolución Libertadora mantuvo la estructura institucional del agro y del cooperativismo heredada del peronismo. Se selló la suerte de las cámaras de conciliación obligatoria al cambiar sus miembros y revertir la reforma constitucional de 1949, las cuales además, luego fueron disueltas</p>	<p>como el dictado de cursos sobre cooperativismo.</p> <p>Se dejó sin efecto la disposición por la cual las cooperativas eran eximidas del impuesto a las ganancias</p>
--	--	---

	<p>por decreto. Sin embargo, y en contra de todos los pronósticos, el gobierno de facto volvió a prorrogar los vencimientos de los contratos de arrendamiento al tiempo que reactivaba el funcionamiento del CAN, aunque sin partidas presupuestarias ni incorporación de nuevas tierras para la colonización. Poco tiempo después, se estableció el Primer Plan de Transformación Agraria, por el cual se pretendía finalizar con el régimen de emergencia sobre la tenencia de la tierra otorgando la opción de compra a los arrendatarios y se eliminaba al IAPI con el objetivo de impulsar la tecnificación del agro.</p> <p>Durante el gobierno de Arturo Frondizi el Ministerio de Agricultura perdió su jerarquía y autonomía, la cual no recuperó hasta la gestión kirchnerista. Con más claridad que en el momento anterior, la política agraria se enfocó en el incremento de la productividad, en particular desde 1959, en consonancia con la difusión en Argentina del paquete tecnológico asociado a la revolución verde (Gras y Hernández, 2016) y en un claro abandono de los programas de reforma agraria vinculados a la distribución de la tierra que se sostuvieron durante la contienda electoral. El nuevo</p>	<p>El Plan propició el desarrollo de las cooperativas más capitalizadas, a través del otorgamiento de créditos más flexibles, por ejemplo, en particular de aquellas vinculadas a los sectores agroexportadores (Levini y Verbeke, 1997) o a los complejos agroindustriales, en detrimento de aquellas ligadas al mercado interno. Además, las cooperativas acopiadoras y comercializadoras de cereales se vieron favorecidas por las cíclicas políticas de</p>
--	---	---

	<p>sistema de compra de tierras por parte de los arrendatarios que se habilitó en el Segundo Plan de Transformación Agraria fracasó a raíz de los escollos financieros para la adquisición de tierras y la reapertura de las cámaras de conciliación y arbitraje no logró revertir la disminución en el poder de negociación de los arrendatarios.</p> <p>El Proceso de Reorganización Nacional marcó el inicio del fin de la industrialización por sustitución de importaciones y por tanto, supuso un cambio radical en las políticas agrarias y cooperativas. El agro se vio favorecido por la política de liberalización comercial emprendida y por la supresión de las retenciones en este contexto, crecimiento que se concentró en los granos y las oleaginosas.</p>	<p>devaluación (Olivera, 2018). En este contexto, la DNC evidenció una escasa continuidad en el personal y las políticas tras fluctuar su dependencia de distintas agencias y ministerios.</p> <p>En el proceso de desestructuración del capitalismo capital intensivo, se eliminaron agencias estatales vinculadas a la economía social -algunas de las cuales se encontraban en agonía debido a las diferentes disposiciones que fueron quitándoles autonomía y financiamiento - y se demonizó a los representantes del cooperativismo, sobre todo aquellos vinculados a la vertiente gremial). Además, la Ley N° 25.126 de Entidades Financieras, sancionada en este contexto, impuso limitaciones a la operación crediticia que venían desarrollando las cooperativas en el financiamiento de las actividades de sus asociados.</p> <p>El retorno a la democracia en 1983 supuso un nuevo reconocimiento hacia las cooperativas como una herramienta</p>
--	---	--

		<p>adecuada para el fortalecimiento de la sociedad civil. Con la intención de ejecutar políticas cooperativas, se creó dentro del área del Ministerio de Agricultura la Secretaría de Acción Cooperativa. A pesar de los menguados presupuestos, desde la Secretaría se ejecutaron diversos programas de estímulo al desarrollo del cooperativismo ya existentes y se promovió la creación de entidades en sectores como vivienda y trabajo. También, en 1986 se aprobó la Ley N° 23.427 que creaba el fondo de educación y promoción cooperativa, conformado a partir de un aporte que debían realizar las cooperativas, con la finalidad de estimular la formación de cooperativas en todos los niveles del sistema educativo nacional. No obstante, el gobierno radical no gestionó políticas certeras que revirtieran la crítica situación en la que se había sumido el movimiento cooperativo</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia sobre la base de (Levini y Verbeke, 1997), Djenderenjian (2003), Girbal de Blacha (2002 y 2003), Lattuada (2006), Balsa (2006), González Bollo (2007), Barsky y Dávila (2008), Barsky y Gelman (2009), Obschatko, Basañe y Martínez (2011), Mateo (2012), Olivera (2015 y 2018), (Gras y Hernández, 2016) y (Plotinski, 2018).

Anexo n° III- Cuadro n° II
Desarrollo del cooperativismo agropecuario pampeano

<p>RSA agroexportador (1880-1930)</p>	<p>Durante este contexto comenzó la inserción de las cooperativas agropecuarias en el entramado productivo, comercial y asociativo de la producción agrícola y ganadera pampeana de la mano de proyectos asociativos que nucleaban a los chacareros. La frágil situación económica y financiera que caracterizó a estos primeros emprendimientos se tradujo en un reducido número de estas asociaciones y en su escasa participación en los volúmenes de comercialización.</p> <p>los primeros registros indicaron que en 1921 existían 128 cooperativas agropecuarias con 32.000 asociados y si bien en 1938 eran 278, la encuesta de actualización del padrón que llevó a cabo el Registro de Cooperativas demostró que sólo 106 estaban en actividad. En cuanto a la segunda, de un total de 452.007 explotaciones rurales registradas por el censo de 1937 sólo el 2,5% comercializaba su producción a través de las Cooperativas, mientras que el 45,5% lo hacía a través de acopiadores.</p> <p>Se concentraban en la región pampeana, en particular en los territorios más afectadas a la colonización y evidenciaban un claro predominio de las agrícolas ganaderas de comercialización y las de producción (González Bollo, 2007). De hecho, los inicios del proceso de integración vertical en cooperativas de segundo grado se produjeron en el cooperativismo agropecuario de la mano de la creación en 1922 de la Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central, luego denominada Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA).</p>
<p>RSA sustitutivo de importaciones (1930-1989)</p>	<p>En el marco de este régimen pueden señalarse dos momentos. En el primero, coincidente en lo fundamental con el peronismo histórico, el cooperativismo agropecuario se caracterizó por la ampliación de las bases sociales, un crecimiento cuantitativo exponencial, una profundización de su inserción en el entramado asociativo y en su distribución regional y el fortalecimiento de los procesos de integración vertical. El segundo en cambio, supuso algunas transformaciones que morigeraron esa expansión.</p> <p>Durante el peronismo, y en el marco de la consolidación de un entramado institucional denso, se amplió la base social de las cooperativas para incluir a los medianos productores de la región pampeana que reconocieron en los incentivos simbólicos y materiales que ofrecía el Estado a estas asociaciones (Olivera, 2015), un aliciente para asociarse a las mismas. No obstante, la mayoría de los asociados continuaba conformado por pequeños productores familiares.</p> <p>Al calor de estas políticas se quintuplicó el número de cooperativas en todos los sectores. En el caso de las agropecuarias, pasaron de 278 en 1938 a 1483 en 1954 al tiempo que se redujo notablemente el número de</p>

cancelaciones. En consecuencia con este crecimiento, se profundizó su inserción en el entramado comercial nacional, de modo que hacia finales del gobierno peronista el cooperativismo agrario pasó a representar el 65% del valor de las operaciones en su conjunto.

También se profundizó su distribución regional en tanto surgieron y/o se consolidaron cooperativas agropecuarias en los territorios extra pampeanos. Es el caso del Chaco, donde la expansión algodonera, producto del crecimiento de la industria textil nacional, se produjo en estrecha vinculación a la difusión de cooperativas agrícolas. También en el litoral, específicamente en Misiones y Corrientes, fue un momento álgido de fundación de cooperativas al calor de la expansión de la frontera agrícola; ligadas a los pequeños productores minifundistas yerbateros, estas asociaciones fueron un baluarte clave en el desarrollo de numerosos emprendimientos comerciales e industriales de la región. Sin embargo, el peso del cooperativismo agropecuario continuó recayendo en la región pampeana y, en particular, en las asociaciones de comercialización; sólo se evidenciaron algunas experiencias de integración horizontal en el sector agroindustrial y agroalimentario.

Los procesos de integración vertical de segundo y tercer grado en federaciones de cooperativas experimentaron en este período un crecimiento exponencial. El surgimiento y/o consolidación de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA-1922), la Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias (FACA-1947), la Fabrica de Mantecas SanCor Cooperativas Unida Ltda. (1938), la Federación de Cooperativas de Misiones Ltda. (FEDECOP-1939), la Asociación de Cooperativas Agropecuarias Rosafé Ltda. (1954), Asociación de Cooperativas Agrarias Bonaerenses Ltda. (1950) y la Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras Ltda. (1934), por mencionar solo algunas, es una clara manifestación de la ampliación de los intereses nucleados dentro del movimiento cooperativo (Salminis, 2010). Estos procesos de integración vivieron su punto álgido cuando se creó la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Ltda. (CONINAGRO) en 1956.

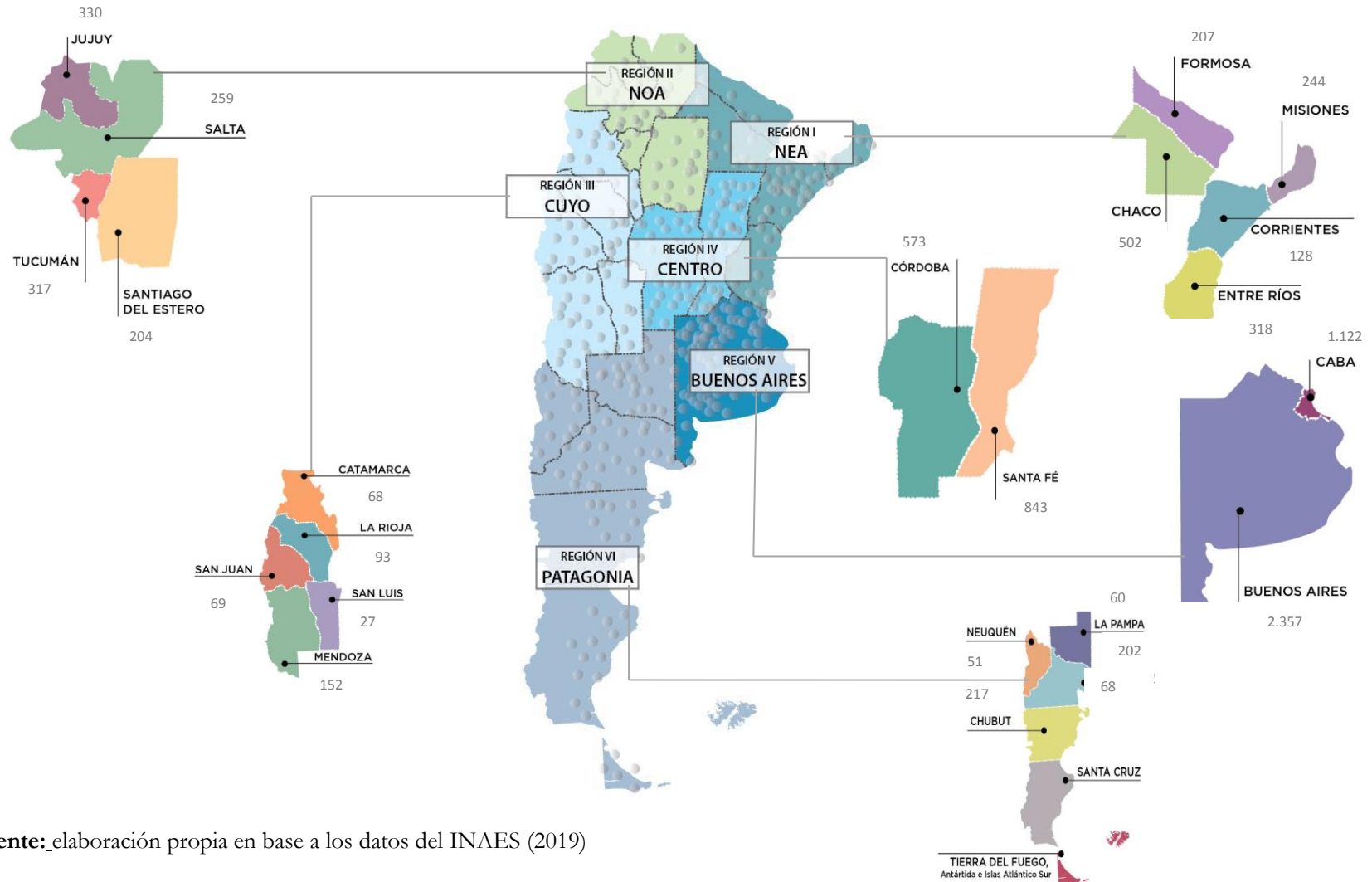
Luego del peronismo se redujo la inscripción de cooperativas agropecuarias y aumentó el número de cancelaciones. Con altas y bajas, el movimiento se estabilizó en una especie de meseta en la década de 1970 - con un breve período de crecimiento a mediados de la misma- para reiniciar un largo período de descenso a mediados de 1980 que continúa hasta la actualidad. De hecho, en 1985 se registraron 1282 cooperativas. Dentro del conjunto, se evidenció el crecimiento de las cooperativas vinculadas a la transformación de materias primas, es decir, de las agroalimentarias y las agroindustriales radicadas en la región pampeana, dedicadas en particular a la producción de aceites, harinas y balanceados, aunque no lograron equiparar en volumen a las cooperativas de comercialización agrícolas, impulsadas estas últimas por la expansión del proceso de agriculturización.

<p>RSA neoliberal (1989-2001)</p>	<p>La crisis que el cooperativismo venía experimentando desde 1980 se profundizó durante el RSA neoliberal (1990-2001), vinculado a la quiebra de aquellas asociaciones que no lograron desarrollar estrategias que les permitieran sobrevivir a las dificultades económicas y financieras de sus asociados y competir en las nuevas condiciones macroeconómicas y sectoriales (Girbal-Blacha, 2002; Lattuada y Renold, 2004; Lattuada, 2006; Levini y Verbeke, 1997; Mateo, 2012; Olivera, 2018). Hasta mediados de la década de 1990, esta situación no alteró el predominio de las cooperativas agropecuarias sobre el conjunto del movimiento. Al tiempo que disminuyeron las cooperativas de transformación de materias primas y se incrementó el peso de las de comercialización, se redujo su participación en el almacenaje de granos –de representar un 26,9% en 1985 a un 20,4% en 1995- y en el volumen de la comercialización –disminuyó desde el 19,9% en 1985 al 8,8% en 1995- (Lattuada y Renold, 2004 y 2005).</p> <p>Sin embargo, la acentuación de la crisis del cooperativismo agrario y el desprendimiento del Estado en la provisión o la subvención de servicios sociales como salud, educación y servicios públicos desde 1995, provocó que las cooperativas de servicios radicadas en áreas urbanas del interior como provisión de agua potable, gas, servicios de sepelio, pavimento, etc. (Obschatko, Basañe y Martínez, 2011) crecieran exponencialmente, prestando servicios allí donde las empresas privadas consideraban poco rentable hacerlo (De Marco y Gutiérrez, 2016).</p>
<p>RSA regulacionista (2001-2015)</p>	<p>La transición hacia este régimen supuso el incremento en la inscripción de cooperativas de la mano de diversos programas sociales desarrollados en el marco del Ministerio de Desarrollo Social. En consecuencia, las cooperativas de trabajo pasaron a representar el 75% sobre el total mientras las agropecuarias continuaron disminuyendo. En 2001 se encontraban matriculadas 16.059 cooperativas y en 2014 28.853. En el primer año, las cooperativas agropecuarias eran 2236 mientras que en el segundo 1.297, es decir, un 13,92% y un 4,49 sobre el total respectivamente.</p> <p>A principios del 2019, el INAES ha publicado una actualización en los registros de las cooperativas, lo que arrojó como resultado la existencia de 8.618 asociaciones en actividad, con un total de 17.818.197 asociados. El exponencial crecimiento en el presente siglo corresponde fundamentalmente a las de trabajo, le siguen las de vivienda y las de servicios -aunque con una participación mucho más reducida que las primeras en el total-. En consecuencia, 4.365 se registraron como cooperativas de trabajo, 790 de servicios públicos, 708 de vivienda, 568 de consumo, 546 agropecuarias, 415 de provisión, 396 de crédito, 12 de seguros y 2.265 no especificaron su objeto social. Según el mismo estudio, la distribución geográfica de las cooperativas reproduce los patrones históricos ya que aproximadamente el 50% (4.895) se encuentran radicadas en las provincias de Buenos Aires,</p>

	Córdoba y Santa Fe (la publicación las organiza en dos zonas, la zona V corresponde a la primer provincia y la zona IV o zona centro a las dos segundas).
--	---

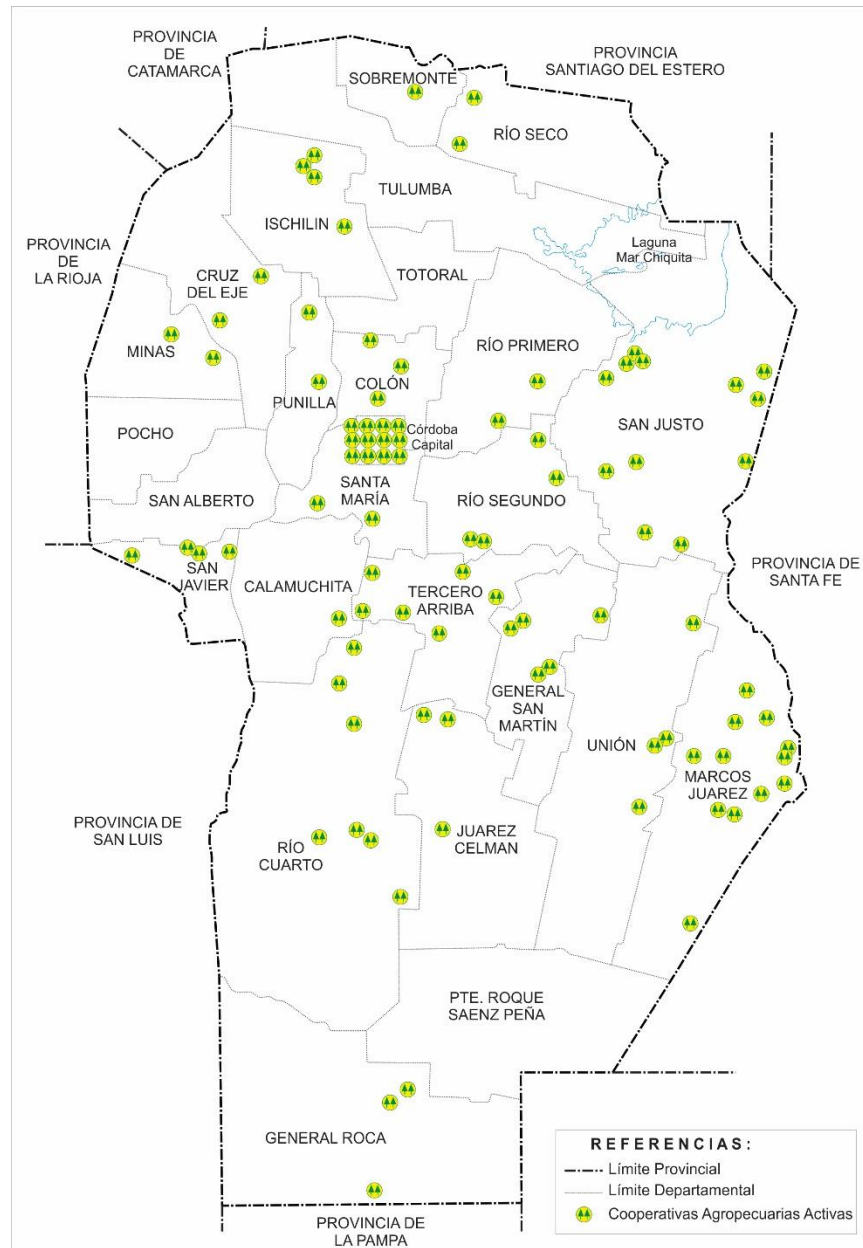
Fuente: elaboración propia sobre la base de González Bollo (2007), Levini y Verbeke (1997), Lattuada y Renold (2004 y 2005), Obschatnko, Basañes y Martini (2011), Girbal de Blacha (2002), Moglia (2013), Rodríguez (2018), Salminis (2010), Mateo (2012), Olivera (2018), De Marco y Gutiérrez (2016), Vuotto (2005) e INAES. (2019). “Informe de actualización de datos de cooperativas y mutuales” Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2019.pdf

Anexo n° IV – Mapa n° 1
Distribución geográfica de las cooperativas



Fuente: elaboración propia en base a los datos del INAES (2019)

Anexo n° IV - Mapa n° II:
Localización de las cooperativas agropecuarias activas

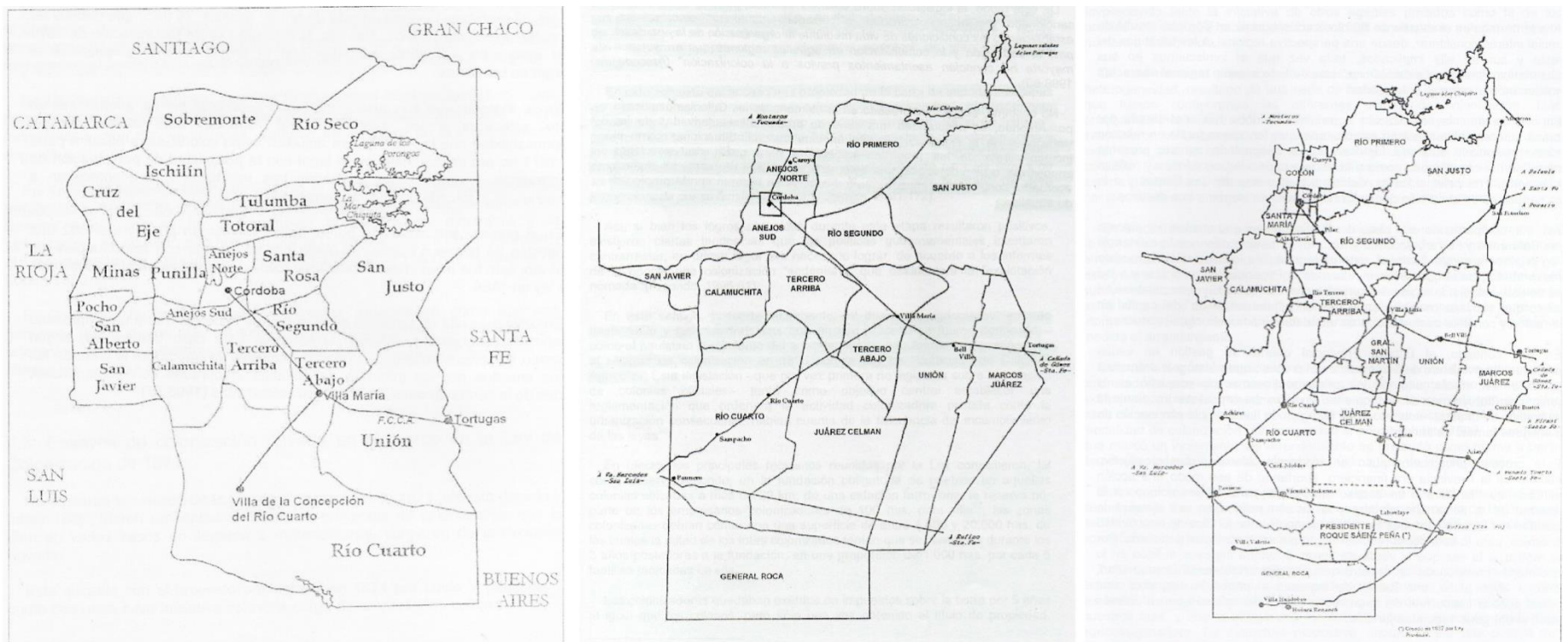


Fuente: elaboración propia a partir del padrón de cooperativas de la Subsecretaría de Cooperativas y Mutuales de la Provincia de Córdoba (2018)

ANEXOS CAPÍTULO III

Anexo n° I - Mapa n° I

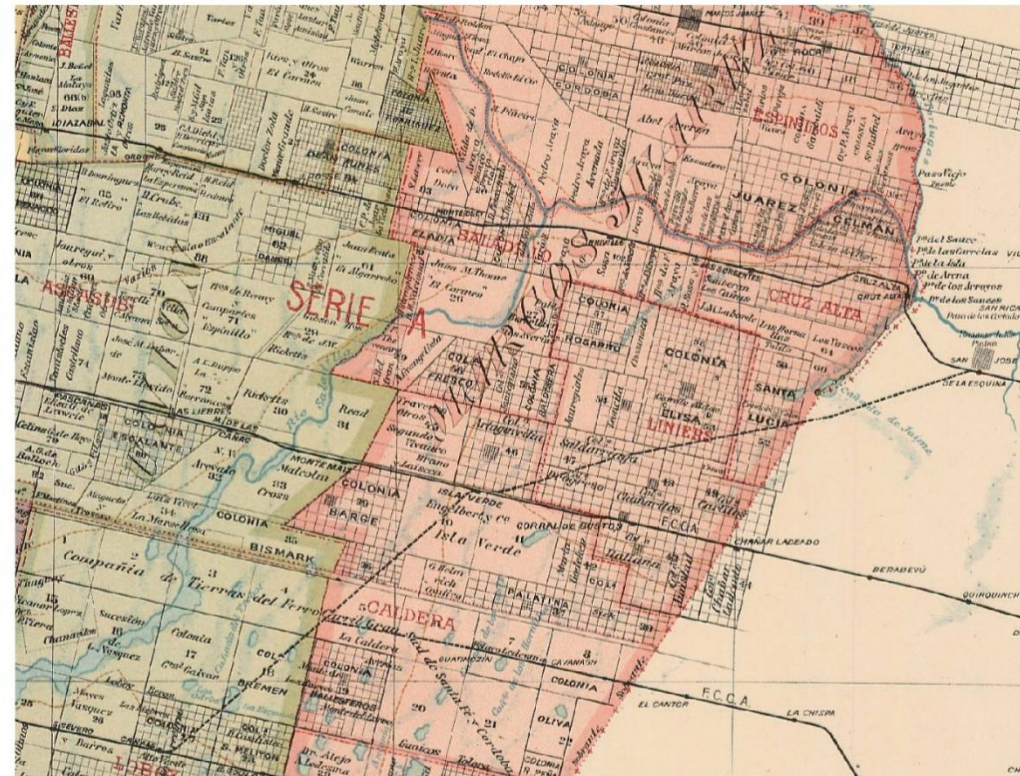
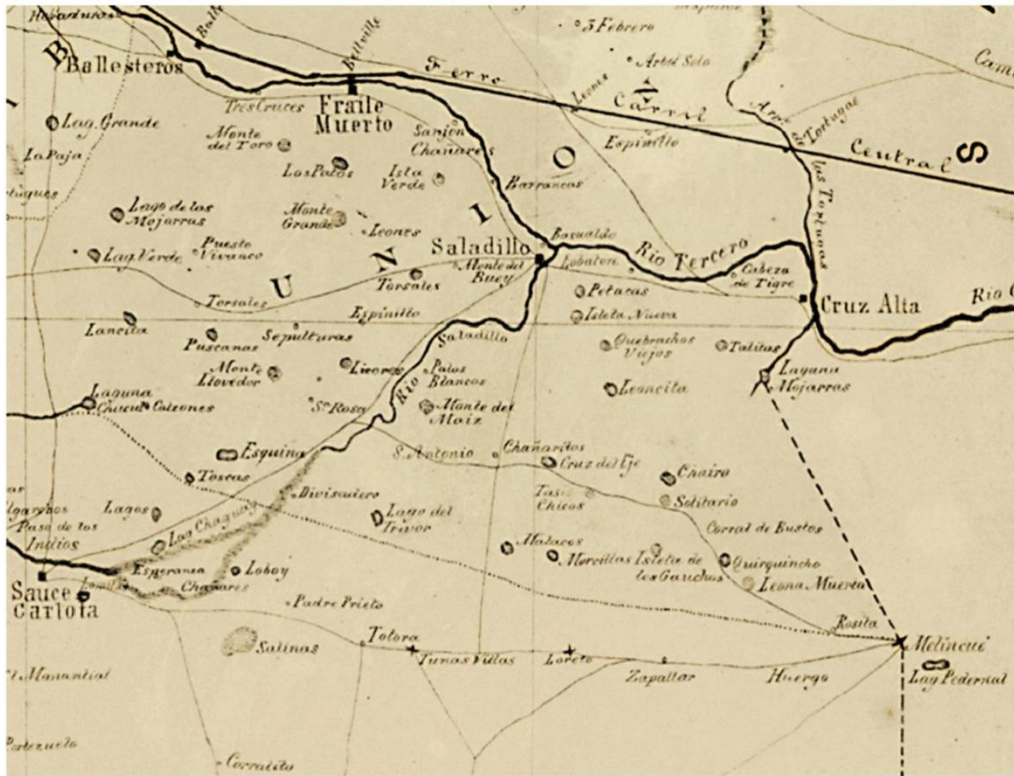
Ordenamiento departamental de la provincia de Córdoba y trazado vial en 1871, 1889 y 1914



Fuente: Junta Municipal de Historia de Río Cuarto y Grupo de Extensión en Historiª Regional (UNRC) (2007) , pp. 20-22

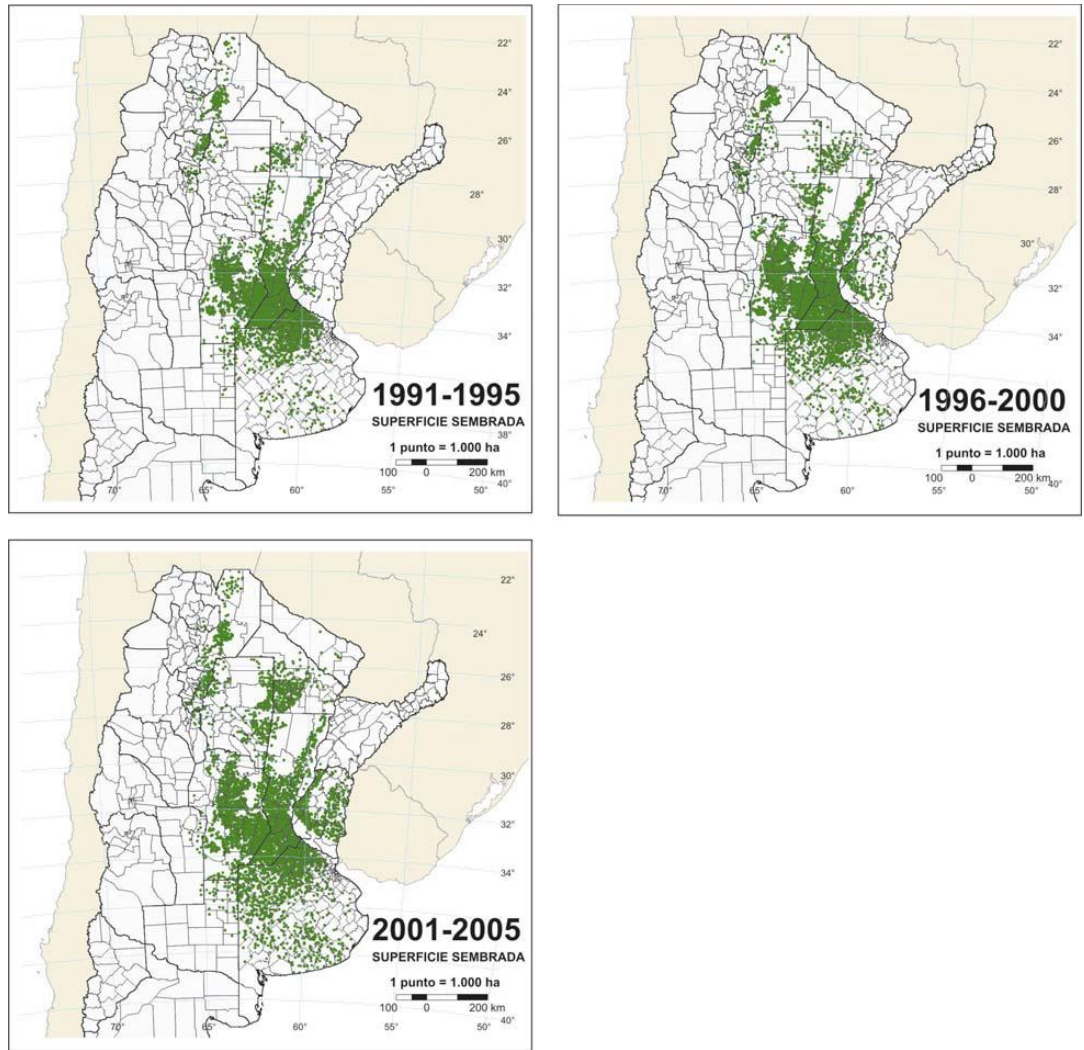
Anexo n° II - Mapa n° II:

Colonias y pueblos en el centro del Departamento Unión (1871) y centro-este del Dpto. Unión - centro-oeste del Departamento Marcos Juárez (1924)



Fuente: elaboración propia a partir de los mapas topográficos de la Provincia de Córdoba de 1871 y 1924.

Anexo n° III – Mapa n° III
Expansión del cultivo de soja en Argentina



Fuente: Conte, Etchepareborda, Marino y Vázquez Róvere (2017, pp. 5)

Anexo n° IV – Tabla n° I:
Principales cultivos en el sur de Córdoba (1988-2002)

Departamento			Cereales para grano		Oleaginosas	Forrajera anual		Forrajera perenne	
			Maíz	Trigo	Soja	Avena	Sorgo	Alfalfa	Otras
General S. Martín	1988	ha	9.621	12.157	13.359,5	71.616,5	36.196	52.377,5	29.004
		%	2,88	3,50	3,85	20,64	10,46	15,08	8,36
	2002	ha	23.360,4	60.380,5	98.175	15.402,5	1232,0	70.814,7	2.862,0
		%	6,07	15,68	25,51	3,90	0,32	18,40	0,74
Juárez Celman	1988	ha	60.243,8	34.342,9	88.991,7	59.684,4	16.888,8	33.457,8	54.612,6
		%	11,63	6,63	17,19	11,53	3,26	4,46	10,55
	2002	ha	99.616,8	64.726,3	209.253,3	26.921,0	457,0	38.340,0	7.947,81
		%	14,86	9,65	31,22	4,01	0,06	5,72	1,18
Río Cuarto	1988	ha	196.622,1	31.424,5	85.329	185.140,4	42.469,1	102.628,2	83.202,8
		%	15,19	2,65	5,59	14,30	3,28	7,92	6,24
	2002	ha	202.777,6	72.954,7	382.779,6	75.294	1.047	101.724,2	10.375,3
		%	16,68	6,00	31,49	6,19	0,08	8,37	0,85
Roque Sáenz P.	1988	ha	19.501	64.677,5	40.604,5	56.649,5	12.697	18.580,5	115.662
		%	4,27	14,18	7,61	12,42	2,78	4,07	25,35
	2002	ha	24402,5	59517,2	127.326,7	15.328,6	168	10.680	18.033,3
		%	6,76	16,52	35,35	4,25	1,89	2,95	5,02
General Roca	2002	ha	46.689	58.577	13.606	100.999,3	14.614	75.797,8	187.015
		%	5,87	7,37	1,71	12,71	1,98	9,54	23,54
	1988	ha	47.397,0	84.636,0	94.202	46.329,0	601,0	64.856,0	14.571,5
		%	5,89	10,52	11,70	5,75	0,07	8,06	0,18

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

Anexo n° V - Tabla n° II:
Evolución de la siembra directa en Argentina (1989/90-2016/17)

Campaña	Superficie en SD (%)	Superficie en SD (ha)	Superficie agrícola (ha)
1989/90	0,4	92.000	21.067.480
1990/91	1,4	300.000	20.866.980
1991/92	2,4	500.000	20.637.075
1992/93	4,9	970.000	19.715.935
1993/94	8,9	1.810.000	20.305.435
1994/95	11	2.440.000	22.188.407
1995/96	12,8	2.970.000	23.139.650
1996/97	14,8	3.950.100	26.703.178
1997/98	21,5	5.606.800	26.118.805
1998/99	27,2	7.269.500	26.728.015
1999/00	35,4	9.250.000	26.165.905
2000/01	44,3	11.660.000	26.319.090
2001/02	55,3	15.000.821	27.130.676
2002/03	59,7	16.351.212	27.405.453
2003/04	64,8	18.496.446	28.534.048
2004/05	67,6	19.683.172	29.095.841
2005/06	68,8	19.719.436	28.651.290
2006/07	73	22.707.988	31.106.833
2007/08	76,5	25.365.228	33.176.252
2008/09	77,4	24.935.493	32.235.549
2010/11	78,5	27.487.665	34.571.233
2012/13	92	31.300.568	34.022.357
2014/15	90	31.027.018	34.475.466
2016/17	91	33.189.747	36.472.249

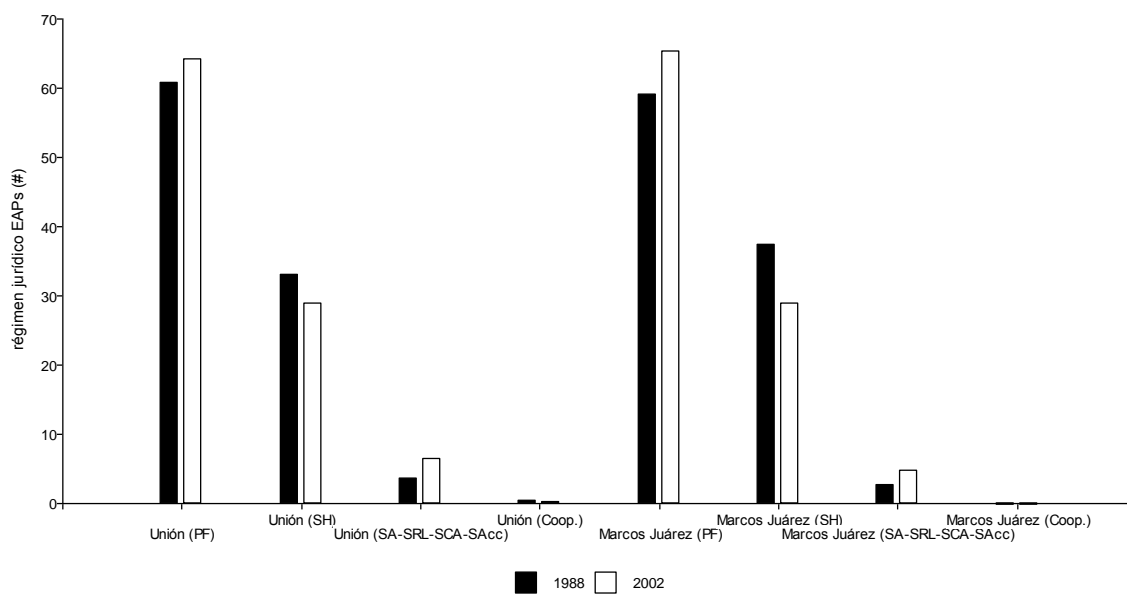
Fuente: Aapresid (2012). Evolución de la siembra directa en Argentina. Campaña 2016/2017. Recuperado de <https://www.aapresid.org.ar/wp-content/uploads/2018/03/Estimacio%CC%81n-de-superficien-en-SD.pdf>

Anexo n° VI -Tabla n° III:
Evolución del mercado fitosanitario en Argentina entre 1997 y 2012 (en millones de U\$S)

Tipo	Arcaicida	Curasemilla	Fungicida	Herbicida	Insecticida	Otro
Año						
1997	12,5	30,3	53,0	634,7	166,5	27,7
1998	9,9	31,3	49,9	535,5	133,5	16,5
1999	7,2	25,5	42,7	448,1	86,2	14,1
2000	6,6	27,0	52,5	451,4	84,7	12,1
2001	5,2	28,2	63,7	400,1	94,1	11,4
2002	6,6	25,5	56,8	409,2	93,9	8,1
2003	6,4	32,4	57,8	454,1	95,5	7,6
2004	9,0	36,6	134,0	628,0	98,4	11,6
2005	8,2	32,5	95,5	636,5	112,4	13,8
2006	6,9	43,9	83,0	640,9	114,9	12,8
2007	9,6	74,2	150,7	932,1	178,7	19,0
2008	9,3	87,6	183,8	1264,9	212,6	18,9
2009	8,9	73,1	120,6	824,1	259,3	22,2
2010	11,6	80,9	276,9	962,0	319,8	33,9
2011	18,4	110,5	307,1	1219,9	351,7	378,1
2012	16,2	121,9	273,9	1530,2	978,1	51,9

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Casafe (2012). Mercado Argentino de productos fitosanitarios. Disponible en <https://www.casafe.org/pdf/2015/ESTADISTICAS/Informe-Mercado-Fitosanitario-2012.pdf>

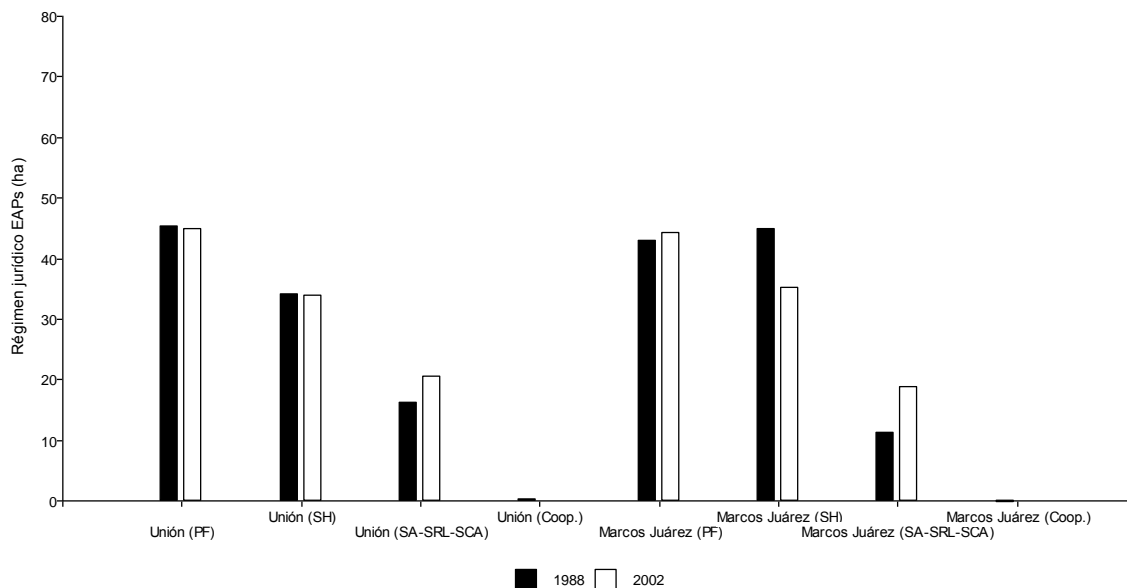
Anexo n° VIII – Gráfico n° I
 Número de unidades productivas según régimen jurídico en los departamentos
 Unión y Marcos Juárez 1988-2002



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>

El símbolo # corresponde al número de EAPs. Las EAPs son clasificadas por el régimen jurídico que han declarado: persona física, sociedad de hecho, sociedad de responsabilidad limitada/sociedad anónima/sociedad en comandita por acciones/sociedad accidental y cooperativas.

Anexo n° VII – Gráfico n° 2
Superficie de las unidades productivas según régimen jurídico en los departamentos Unión y Marcos Juárez 1988-2002



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CNA 1988 y del CNA 2002, disponibles ambos en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos>
 La abreviatura ha corresponde a hectáreas. Las EAPs son clasificadas por el régimen jurídico que han declarado: persona física, sociedad de hecho, sociedad de responsabilidad limitada/sociedad anónima/sociedad en comandita por acciones/sociedad accidental y cooperativas.

ANEXOS CAPÍTULO IV

Anexo n° 1

Estatuto de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Lda.

Título Primero.

Constitución, objeto, domicilio y duración.

Artículo Primero: con la denominación de “Cooperativa Justicialista de Monte Maíz Limitada”, constituyese una sociedad cooperativa que se registrá por el presente estatuto y por la ley 11.388, en todo lo que no hubiere previsto el mismo.

Artículo segundo: la sociedad tendrá por objeto: a) organizar una sección de consumo para el servicio de sus asociados, b) adquirir por cuenta de los socios artículos, productos, instrumentos, máquinas, repuestos, enseres, bolsas, madrea y otros útiles necesarios para la explotación agropecuaria; c) vender los cereales y demás productos de la industria agrícola ganadera de los asociados y ejecutar todos los actos que tiendan a comercializar la producción, ya sea en su estado natural o previa elaboración industrial, d) facilitar créditos a todos los asociados para las operaciones inherentes a sus explotaciones y a cuenta de los productos entregados a la sociedad, levantamiento de cosechas, garantizados con hacienda o bienes generales; e) para los bienes enunciados en el inciso d) podrá solicitar al Banco de la Nación Argentina, Banco de la Provincia de Córdoba o Banco de Crédito Industrial la instalación de una agencia o delegación de caja regional de préstamos y ahorro de acuerdo a la reglamentación en vigencia, f) instalar usinas para la elaboración y transformación de los productos, g) propender al mejoramiento de especies con animales o vegetales seleccionados, adquirir reproductores para el servicio común de sus asociados, como así también los enseres, útiles y maquinarias para la instalación del tambo y elaboración de sus productos, h) solicitar de los poderes públicos el arreglo de los caminos y organizar consorcios camineros, i) adquirir y ordenar compras para sus asociados, j) fomentar y estimular la creación de un ateneo que contemple la instalación e bibliotecas, clubes deportivos y de esparcimiento para sus asociados, k) ejecutar todos los actos que tiendan a fomentar el espíritu de cooperación y ayuda mutua entre sus asociados y que

contribuyan al adelanto técnico y mejoramiento económico de los miembros, excluyendo toda finalidad política, religiosa, regional de nacionalidad o de gremio.

Artículo tercero: la duración de la sociedad es ilimitada y su domicilio legal es localidad Monte Maíz, Departamento Unión, Provincia de Córdoba.

Artículo cuarto: para cada uno de los objetos enumerados, la sociedad tendrá secciones separadas y el Consejo de Administración redactará reglamentos especiales, los cuales fijarán con precisión las relaciones entre la Cooperativa y sus asociados, debiendo para entrar en vigencia, ser sometido a la aprobación de la Inspección de Sociedades Jurídicas de Córdoba y de la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Industria y Comercio de la Nación. La sección créditos será atendida: a) con el capital accionario, b) con el dinero que se obtenga en préstamos de instituciones bancarias o de particulares, c) con los depósitos en cuentas personales.

Título segundo.

De los Socios.

Artículo quinto: podrán ser socios de esta Cooperativa todas las personas de existencia ideal o visible que acepten el presente estatuto y reglamentos sociales y no tengan intereses contrarios a la misma. Los menores de más de 18 años de edad y las mujeres casadas, podrán ingresar sin necesidad de autorización paternal ni marital y disponen por sí solos de su haber en ella. Los menores de 18 años de edad y demás incapaces, podrán entrar a la sociedad por medio de sus representantes legales.

Artículo sexto: para ser socio se requiere presentar una solicitud al Consejo de Administración el que resolverá sobre la admisión o rechazo mediante misión secreta.

Artículo séptimo: la Cooperativa podrá asociarse con otras Cooperativas para formar una federación de Cooperativas, siempre que en la federación ya formada o a formarse cada asociado conserve su autonomía o independencia.

Artículo octavo: son derechos y obligaciones de los socios: a) suscribir e integrar una acción por lo menos, sin perjuicio de la integración de hasta cinco acciones conforme a lo previsto en el artículo cuadragésimo sexto, inciso d), observar las disposiciones de este estatuto y reglamentos y acotar las resoluciones de la Asamblea y del Consejo de Administración, c) ser elector y elegido para el desempeño de los cargos administrativos y de fiscalización, d) entregar su producción a la Cooperativa, e) solicitar convocatoria de

asambleas extraordinarias en las condiciones especificadas en este estatuto, f) utilizar los servicios de la sociedad.

Artículo noveno: el Consejo podrá excluir al socio: a) por incumplimiento del estatuto y reglamentos debidamente comprobado o de las obligaciones contraídas con la sociedad, b) por cualquier acción que perjudique al interés social, siempre que de ella resulte una lesión patrimonial, c) por cualquier acción de la que resulte un perjuicio moral, siempre que así se declare por las dos tercias partes de los miembros del Consejo. En todos los casos, el socio excluido podrá apelar de la medida ante la asamblea ordinaria, o ante una asamblea extraordinaria convocada dentro de los 30 días de la solicitud, siempre que su petición fuese apoyada por el 20 % por lo menos de los asociados. Cuando esta apelación sea para ante la asamblea ordinaria, deberá ser presentada con 30 días de anticipación, a los efectos de que el asunto pueda ser incluido en el orden del día. La apelación deberá ser interpuesta indefectiblemente dentro de los 60 días de la notificación de la sanción impuesta.

Título Tercero.

Del Capital Social.

Artículo Décimo: el capital social es ilimitado y constituido por acciones indivisibles, transferibles y nominativas de un mil pesos moneda nacional y pagaderas una al suscribirse y el resto en cuotas mensuales a contar de la fecha de suscripción, en la forma que determine el Consejo de Administración. Los socios que no abonen las cuotas a que están obligados por las acciones suscriptas, dentro de los 90 días de la serles notificada la mora, perderán a favor de la Cooperativa, las cuotas pagadas, cuyo importe ingresará al fondo de previsión, la trasferencia de acciones que requerirá la autorización previa del Consejo no se permitirá cuando falten menos de 60 días para la celebración de la asamblea de socios.

Artículo Undécimo: los títulos de acciones serán tomados de un libro talonario y extendidos en número progresivo de orden firmados por el Presidente, Secretario y Tesorero. Todo suscriptor pagará un derecho de 10 pesos moneda nacional por ingreso a la sociedad. En los casos de trasferencia se pagará un derecho de 10 pesos moneda nacional por cada acción. Los fondos que se obtienen por ambos conceptos se destinarán a sufragar gastos constitución, organización y propaganda de la sociedad.

Artículo Duodécimo: las acciones quedan afectadas como mayor garantía de las operaciones que su titular efectúe con la Cooperativa. No habrá compensación entre las

acciones y las deudas del asociado contraídas con la sociedad. Cuando la Cooperativa no pueda judicialmente hacerse íntegro pago de su crédito contra un asociado, dispondrá del valor de sus acciones, en este caso si resultan en remanente después de haber satisfecho los intereses, gastos y costos del juicio, le serán entregado al interesado.

Artículo Décimo Tercero: la devolución de acciones se hará a pedido de los socios que la soliciten antes de cerrar el ejercicio dando aviso con 120 días de anticipación por lo menos, y serán atendidos por riguroso orden de presentación. Los mismos se atenderán con el 5% del monto del capital realizado hasta el año en que se consideren, postergándose los que excedan de este porcentaje para los ejercicios siguientes. Al solicitar el retiro de sus acciones y en caso de aceptación por parte del Consejo de Administración, el socio hace implícita renuncia a sus derechos como tal, aunque no se le hubiere devuelto de inmediato el valor de aquellas por insuficiencia del fondo colectivo.

Artículo Décimo Cuarto: en caso de fuerza mayor como ser ausencia definitiva de la zona de influencia de la Cooperativa, exclusión, abandono de su calidad de productor agropecuario, fallecimiento, etc. el socio o sus derecho-habientes podrán pedir el retiro voluntario de su capital, el que se hará efectivo al cerrarse el año económico de la sociedad. Fuera de estos casos, la solicitud de retiro será resuelta por el Consejo, pero no se hará efectiva hasta que la sociedad haya cumplido dos años de existencia.

Título Cuarto.

De la Administración y Fiscalización.

Artículo Décimo Quinto: la administración y fiscalización social está a cargo de: a) un Consejo de Administración formado por 11 miembros titulares y cinco suplentes, un Síndico titular y un Síndico suplente.

Artículo Décimo Sexto: para ser consejero o síndico se requiere: a) tener capacidad para obligarse, b) no tener deudas vencidas con la sociedad, c) haber sido normales sus relaciones con la misma y no la haya obligado a compelerle judicialmente, d) ser productor en actividad en el momento de la elección.

Artículo Décimo Séptimo: el Consejo de Administración nombrará anualmente de su seno al Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero, quedando los restantes como vocales. Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos en asamblea general ordinaria y su mandato durará dos años. La renovación del primer Consejo se hará de la siguiente

forma: seis miembros el primer año y cinco el segundo año. Los miembros suplentes podrán ser reelectos.

Artículo Décimo Octavo: los suplentes reemplazarán por sorteo a todo miembro que renuncie o fallezca, durarán un año en sus funciones, a excepción de aquellos que hubieren pasado a ejercer las funciones de titulares, en cuyo caso completarán el período correspondiente al miembro reemplazado.

Artículo Décimo Noveno: el Consejo se reunirá por lo menos una vez al mes, cuando el Presidente o dos de sus miembros titulares lo estimen conveniente. Será considerado como dimitente todo miembro que debidamente citado, faltase tres veces consecutivas a las reuniones del Consejo de Administración sin justificación de su ausencia. Las reuniones serán presididas por el Presidente y en su ausencia por el Vicepresidente y en ausencia de ambos por el vocal que se designe al efecto. Esta última forma se adoptará para suplir la ausencia del Secretario o del Tesorero.

Artículo Vigésimo: seis miembros del Consejo de Administración para formar quorum en toda sesión y sus resoluciones son válidos por simple mayoría. El presidente decide en caso de empate, única circunstancia en que podrá votar.

Artículo Vigésimo Primero: si por cualquier causa el Consejo quedara reducido a menos de seis miembros, estos deberán convocar en el término de un mes siempre que no falten tres meses para la asamblea ordinaria a una asamblea extraordinaria con el fin de integrar el Consejo.

Artículo Vigésimo Segundo: todas las resoluciones adoptadas por el Consejo se harán constar en un libro de actas que firmará el Presidente y refrendará el Secretario y en la forma que mejor convenga se harán conocer a los socios.

Artículo Vigésimo Tercero: son atribuciones y deberes del Consejo de Administración: a) atender o la marcha de la sociedad, cumpliendo y haciendo cumplir el presente estatuto, b) nombrar al gerente y personal necesario, fijarles sus deberes, atribuciones, remuneraciones, gratificaciones y exigirles las garantías que crea conveniente, suspenderlos y destituirlos, c) establecer y acordar los servicios y gastos de administración y formular los reglamentos internos, d) considerar y resolver todo documento que importe obligación de pago o contrato que obligue a la sociedad, e) resolver la aceptación o rechazo de los socios, f) autorizar a negar la transferencia de acciones, g) fijar los precios de los artículos que se adquieran para proveer a los socios, h) dar o tomar dinero prestado, solicitar

préstamos del Banco de la Nación Argentina, del Banco Hipotecario Nacional, del Banco de la Provincia de Córdoba, del Banco de Crédito Industrial o de otros bancos oficiales o particulares de acuerdo con sus respectivas cartas orgánicas y reglamentos, i) adquirir, enajenar, arrendar, sub-arrendar, contratar y gravar los bienes raíces que las necesidades de la sociedad demanden. Los puntos indicados en el presente inciso deberán ser resueltos por el voto de seis por lo menos de los miembros del Consejo de Administración, pero siempre ad-referéndum de lo que disponga la asamblea ordinaria o de la extraordinaria a convocarse al efecto, j) delegar en cualquier miembro del Consejo de Administración el cumplimiento de las disposiciones que, en su concepto puedan requerir resoluciones inmediatas. Al gerente podrá atribuírsele la parte ejecutiva de las operaciones sociales, k) tiene la facultad de sostener y transigir juicios, abandonarlos, apelarlos o recurrir para revocación, nombrar a árbitros y efectuar todos los actos que sean necesarios para salvaguardar los intereses de la sociedad, l) para el cumplimiento de las facultades que le están conferidas por el presente estatuto podrán otorgar en favor del gerente, otros empleados o terceros poderes tan amplios como sean necesarios para la mejor administración, siempre que estos poderes no importen delegación de facultades inherentes al Consejo. Estos poderes generales o especiales, subsistirán en toda su fuerza y rigor aunque el Consejo haya sido modificado o revocado y mientras dichos poderes no sean revocados por el mismo Consejo que los otorgó u otros que le sucedan, m) procurar en beneficio de la sociedad el apoyo moral y material de los poderes públicos e institucionales que directamente o indirectamente puedan propender a la más fácil y eficaz realización de los objetos de la institución, n) convocar y asistir con el Presidente, Secretario, Tesorero, Síndico y Gerente a las asambleas ordinarias y extraordinarias; proponer y someter a su consideración todo lo que sea oportuno; cumplir y hacer cumplir todas las resoluciones que aquellos adopten, o) redactar la memoria anual para acompañar el inventario, balance y cuenta de pérdidas y excedentes correspondientes al ejercicio social, que con el informe del Síndico y proposición de reparto de sobrantes deberá presentar a la consideración de la asamblea. A tal efecto el año económico de la sociedad terminará el 30 de septiembre de cada año, p) emitir bonos Cooperativo, q) resolver todo lo concerniente a la Cooperativa, de conformidad con lo establecido en este estatuto, a excepción de las cuestiones cuya resolución quede expresamente reservada a la asamblea. Del Presidente y Vicepresidente.

Artículo Vigésimo Cuarto: el Presidente es el representante legal de la sociedad en todos los actos, y son sus derechos y atribuciones: vigilar constantemente el fiel cumplimiento de este estatuto y el buen funcionamiento de la Cooperativa; citar con cinco días de anticipación al Consejo de Administración y presidirlo haciendo efectivas sus deliberaciones; presidir las asambleas; resolver internamente los asuntos de carácter urgente, dando cuenta al Consejo en la primera reunión que se celebre; firmar todos los documentos que importen obligación de pago o contratos que obliguen a la cooperativa y autorizados por el Consejo de Administración, conjuntamente con el Secretario, Tesorero y Gerente, según sea de su incumbencia; firmar conjuntamente con el Secretario, el Tesorero y Gerente las acciones de la sociedad; poner el visto bueno a los balances y otorgar los poderes de que tratan los incisos k) y h) del artículo 23.

Artículo vigésimo quinto: el vicepresidente reemplaza al Presidente en caso de acefalia, ausencia o impedimento de este, actuando en los demás casos como vocal. A falta de Presidente y Vicepresidente, en caso de urgencia, y al sólo efecto de celebrar cesión, el Consejo y la Asamblea pueden nombrar Presidente ad-hoc a unos de los vocales. Del Secretario.

Artículo Vigésimo Sexto: son deberes y atribuciones del Secretario: refrendar los documentos relacionados con la sociedad y autorizados por el Presidente, cuidar el archivo social y redactar las actas y memorias, actuar en las sesiones del Consejo y de las asambleas y llevar los libros de actas correspondientes.

Artículo Vigésimo Séptimo: el Tesorero es el depositario de todos los valores sociales y firma conjuntamente con el Presidente y Secretario todos los documentos y actuaciones, en todos los casos indicados en el estatuto o que se especifiquen en los reglamentos.

Artículo Vigésimo Octavo: anualmente, en las épocas fijadas para la elección del Consejo, la asamblea procederá a la elección de un Síndico Titular y de un suplente, cuyas funciones serán las que determinan la ley 11.388 y el Código de Comercio. Los Síndicos podrán ser reelectos.

Artículo Vigésimo Noveno: el Gerente es el jefe encargado de la administración de cuya marcha es responsable ante el Consejo, y tiene a su cargo el personal a sueldo de la sociedad, todo con sujeción a las resoluciones del Consejo. Los deberes y atribuciones del Gerente se consignarán en el respectivo estatuto.

Artículo Trigésimo: en garantía del buen desempeño de su cargo, el Gerente deberá dar una fianza cuyo monto determinará el Consejo, o bien depositar acciones o títulos del Estado (Nacional o Provincial) por el mismo valor u otra garantía que el Consejo considere suficiente.

Título Quinto.

De las Asambleas.

Artículo Trigésimo Primero: las asambleas generales serán ordinarias y extraordinarias. Constituidas legalmente sus decisiones tienen fuerza de ley para todos los socios siempre que no se opongan a las disposiciones de este estatuto y de las leyes vigentes, quedando a salvo los derechos inherentes a los casos prescritos en el artículo 354 del Código de Comercio.

Artículo Trigésimo Segundo: las asambleas sociales se celebrarán en el día y hora fijados, siempre que se encuentren presentes la mitad más uno del total de los socios. Transcurrida una hora después de la fijada para la reunión sin conseguir quorum, se celebrará la asamblea y sus decisiones serán válidas cualquiera sea el número de socios presentes.

Artículo Trigésimo Tercero: la asamblea general de socios se reunirá ordinariamente una vez al año, dentro de los tres meses de la fecha del cierre del ejercicio vencido, pudiendo también reunirse en asamblea extraordinaria siempre que el Consejo de Administración lo crea conveniente o que por escrito lo pida el Síndico o el 20 % de los socios, por lo menos, debiendo convocarse la asamblea extraordinaria dentro de los 30 días contados desde la fecha de petición.

Artículo Trigésimo Cuarto: las asambleas serán convocadas con anticipación de 15 días por lo menos al designado para verificarlas, comunicando al respecto orden del día a los socios. 15 días antes de realizarse la asamblea ordinaria, el Consejo pasará a cada socio un ejemplar del Balance y Memoria de la Sociedad como así también el padrón de asociados y pondrá estos documentos a la vista en el lugar en que se acostumbre a poner los anuncios de la sociedad. Estas convocatorias deberán publicarse, además, en el Boletín Oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Asimismo la convocatoria de las asambleas será comunicada con 15 días de anticipación a la Inspección de Sociedades Jurídicas de Córdoba y la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Industria y Comercio de la Nación, indicando fecha, hora, local y carácter de la asamblea, agregando la memoria, balance, padrón de socios, demostración de pérdidas y excedentes e informe del Síndico,

proyecto de reforma del estatuto, en su caso, y copia de todo documento sobre el asunto a tratar.

Artículo Trigésimo Quinto: en la convocatoria se harán constar los objetos que la motivan, no pudiendo tratarse en la asamblea otros asuntos que los expuestos. Es nula toda deliberación de asuntos extraños a la convocatoria. Reunida la asamblea quedará constituida en sesión permanente hasta resolver todos los asuntos del orden del día.

Artículo Trigésimo Sexto: cada socio deberá solicitar previamente a la administración de la sociedad, el certificado de sus acciones que le servirá de entrada a las asambleas, o una tarjeta o credencial si así lo resolviera el Consejo, en la cual se hará constar el nombre del socio. El certificado o tarjeta se expedirá también durante la celebración de la asamblea. Antes de tomar parte en las discusiones, el socio deberá firmar el libro de asistencia.

Artículo Trigésimo Séptimo: todo socio tendrá un solo voto, cualquiera sea el número de acciones que posea, siempre que haya integrado una acción. En caso de imposibilidad podrá hacerse representar mediante carta poder por otro socio. En ningún caso un socio podrá tener más de dos representaciones.

Artículo Trigésimo Octavo: todo socio podrá presentar cualquier proposición o proyecto a estudio del Consejo de Administración, el que decidirá su rechazo o inclusión en el orden del día de la asamblea. Todo proyecto o proposición presentada por lo menos por el 20 % de los socios, con anticipación de 30 días a la convocatoria, será incluido en el orden del día.

Artículo Trigésimo Noveno: las resoluciones de la asamblea, serán adoptadas por la mitad más uno, por lo menos, de los votos presentes. Se exceptúan las relativas a las reformas del estatuto, para los cuales se requerirán las tres cuartas partes de los votos presentes. Los que se abstuvieran de votar serán considerados como ausentes.

Artículo Cuadragésimo: los miembros del Consejo de Administración no pueden votar sobre la aprobación de los balances, ni en las resoluciones referentes a su responsabilidad.

Artículo Cuadragésimo Primero: los empleados de la sociedad podrán poseer acciones; tendrán voz sin voto en las asambleas, mientras invistan tal carácter. Así mismo el Gerente tiene voz, sin voto, en las reuniones del Consejo y en las asambleas en todo aquello que lo afecte como administrador.

Artículo Cuadragésimo Segundo: será competencia de la asamblea ordinaria: a) elegir los miembros del Consejo de Administración y los Síndicos, b) elegir una comisión

escrutadora que reciba los votos y verifique el escrutinio, c) considerar el inventario, balance y memoria que deberá presentar el Consejo con el informe del Síndico, d) aprobar o modificar el interés de las acciones y el retorno recomendado por el Síndico y el Consejo, e) deliberar y resolver los asuntos que figuran en el orden del día, en el que se incluirán las proposiciones del Consejo y las que se formulen de acuerdo con lo establecido en el artículo 33.

Artículo Cuadragésimo Tercero: los miembros del Consejo saliente harán entrega a los entrantes de todos los bienes de la sociedad, en el plazo de 15 días de efectuada la asamblea en una reunión convocada al efecto por el Presidente.

Artículo Cuadragésimo Cuarto: las deliberaciones de la asamblea se harán constar en el libro de actas respectivo; éstas serán firmadas por el Presidente, Secretario y dos socios designados por la asamblea.

Artículo Cuadragésimo Quinto: la sociedad no se disolverá mientras queden 10 socios dispuestos a continuarla, salvo en los casos previstos en el Código de Comercio. En caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación de acuerdo con lo que establece el Código de Comercio y la ley 11.388.

Título Sexto.

Distribución de Excedentes.

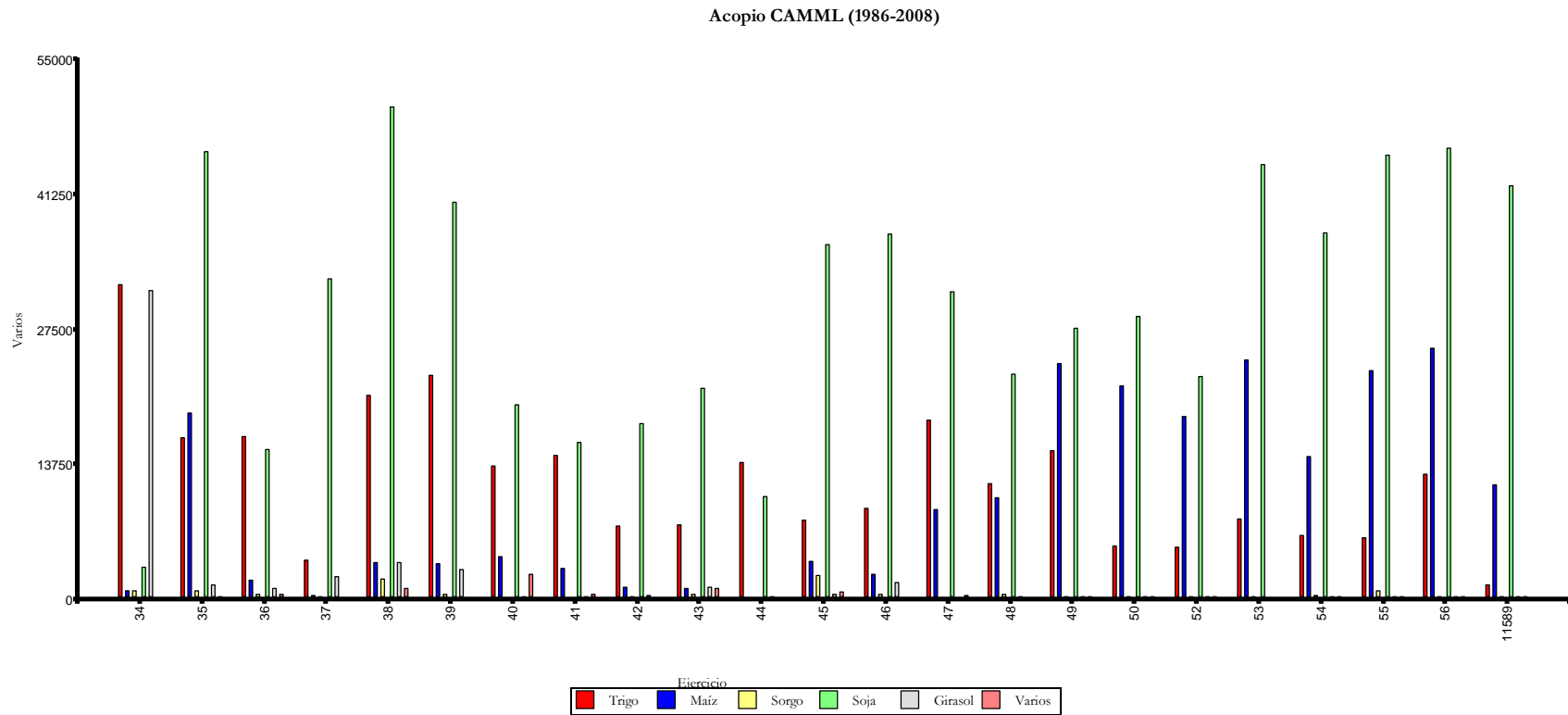
Artículo Cuadragésimo Sexto: los excedentes realizados y líquidos que resulten del balance anual, después de acreditado a las acciones un interés que no exceda del uno por ciento al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus descuentos se repartirán: a) el 5 % para reserva legal, b) el 3 % al fondo de previsión, c) el 2 % con carácter disponible a lo que resuelva la asamblea a propuesta del Consejo, d) el 90 % restante se devolverá en concepto de retorno a los socios en proporción al valor de las operaciones efectuadas por cada uno de ellos con la sociedad. Los retornos e intereses que correspondan a los socios, se aplicarán al pago de las cuotas de las acciones suscriptas, no integradas totalmente, hasta un número de 5. Los intereses accionarios y retornos no reclamados por los socios dentro del plazo de 4 años de su aprobación por la asamblea se prescriben a favor de la Cooperativa, ingresado su importe al fondo de previsión.

Artículo Cuadragésimo Séptimo: el presidente del Consejo de Administración o la persona que este designe queda facultada para gestionar la obtención de la personería jurídica de la sociedad y la inscripción del presente estatuto, como así también los reglamentos

especiales a que se refiere el artículo vigésimo tercer, inciso c) en la Inspección de Sociedades Jurídicas de Córdoba y en la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Industria y Comercio de la Nación y en la Dirección de Cooperativas de la Provincia de Córdoba, aceptando las modificaciones de forma del estatuto que las autoridades respectivas necesarias.

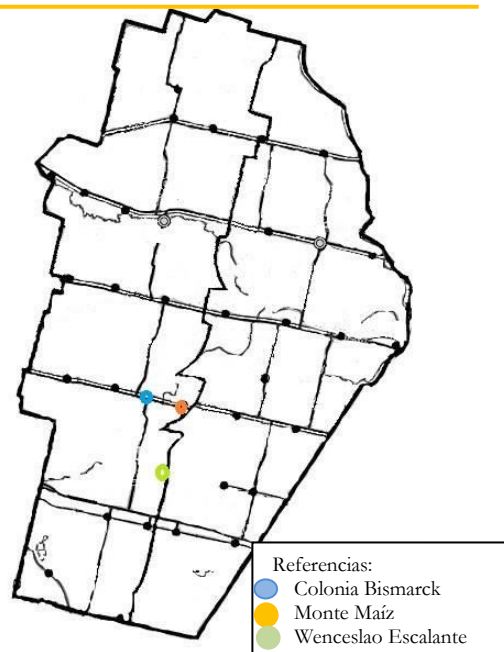
Fuente: Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda., Libro de Actas N° 1 de Asambleas, Acta n° 1: 23 de septiembre de 1953, pp. 2-11.

Anexo n° II - Gráfico n° I:
Evolución del acopio CAMM (1986-2008)



Fuente: elaboración propia sobre la base de las memorias de los ejercicios n° 34 (1986-1987), 35 (1987-1988), 36 (1988-1989), 37 (1989-1990), 38 (1990-1991), 39 (1991-1992), 40 (1992-1993), 41 (1993-1994), 42 (1994-1995), 43 (1995-1996), 44 (1996-1997), 45 (1997-1998), 46 (1998-1999), 47 (1999-2000), 48 (2000-2001), 49 (2001-2002), 50 (2002-2003), 51 (2003-2004), 52 (2004-2005), 53 (2005-2006), 54 (2006-2007), 55 (2007-2008), 56 (2008-2009).

Anexo n° III - Mapa n° I:
Distribución de las plantas de acopio en la región sureste de la provincia de Córdoba



Fuente: elaboración propia sobre la base de la memoria y el balance correspondiente al ejercicio n° 39 (1991-1992)

ANEXOS CAPÍTULO V

Anexo n° I - Tabla n° I:

Productores que dejaron de ser asociados en la década de 1990

Productor	Localidad	Hectáreas	Trayectoria
Domingo Boano	Monte Maíz	84 +64 +100 + 96	Rentista
Juan Negrini	Monte Maíz	41	Rentista
Atilano Isaac Santa Coloma	Monte Maíz	69	Rentista
Gabriel Caramelino	Monte Maíz	34	Vendió
Enrique Branchessi	Monte Maíz	61	Herencia
Francisco Pognante	Monte Maíz	138 + 20 + 168	Herencia
Biga Hermanos	Monte Maíz	---	Vendió
Roberto Gabriel Caramelino	Monte Maíz	---	Vendió
Juan Druetta Caramelino	Monte Maíz	---	Rentista
Juan Carné	Monte Maíz	---	Vendió
Miguel Fernández	Monte Maíz	33 + 67	Vendió
Claudio Morel Vulliez	Monte Maíz	150 + 98	Herencia
Bartolo Mottura	Monte Maíz	---	Vendió
Gabriel Nicolau	Monte Maíz	---	Vendió
Carlos Ángel Orsi	Monte Maíz	---	Vendió
Segundo Nelson Praderio	Monte Maíz	---	Rentista
Baltazar y Francisco Pérez	Monte Maíz	---	Vendió
Juan Caramelino	Monte Maíz	34	Vendió
Conrado Morel Vulliez	Monte Maíz	24 + 25	Vendió
Francisco Guillermo Dávalos	Monte Maíz	---	Vendió
Segundo Nicolás Trotte	Monte Maíz	---	Rentista
Luis Esteban Gabaglio	Monte Maíz	---	Vendió
M. Alicia Rooney de Harrington	Monte Maíz	454	Herencia
José Juan Manny	Monte Maíz	---	Vendió
Cesolari y Cía	Monte Maíz	---	Vendió
Luis Mateo Bordi	Monte Maíz	---	Vendió
Alfredo Boggino e hijo	Monte Maíz	---	Vendió
Marcelino Alfredo Bessone	Pascanas- Monte Maíz	53 +44	Vendió
Juan José Bordi	Monte Maíz	---	Vendió
José Piatti	W. Escalante	724	Productor directo
Clementa de Sarbach	Monte Maíz	---	Vendió
Pedro Benedetti e hijo	Monte Maíz	---	Vendió
Primo Salvatori	Monte Maíz	---	Vendió
José Alvado	Monte Maíz	---	Rentista
Geraldo y Ángel Martín	Monte Maíz	---	Vendió
Juan Carlos Negrini	Monte Maíz	---	Vendió
Juan y Teresa Mondino	W. Escalante	524	Productor directo

Inés Alvado	Monte Maíz	31	Vendió
Atilio Luis Gallucci	Monte Maíz + C. Barge	19 + 20	Rentista
Nocolas Massaro	Monte Maíz	---	Vendió
Esteban Bassi	Monte Maíz	---	Herencia
José Cervigni	Monte Maíz	1.000	Productor directo
Luis Jospe Fresco	C. Bismarck	84	Vendió
Miguel Massaro	Monte Maíz	---	Vendió
Hermanos Imola Alcalde	Monte Maíz	---	Vendió
Elfidio Eduardo Anino	C. Bismarck	---	Herencia
José Zaragozí	Monte Maíz	---	Herencia
Aldo Antonio Marinozzi	W. Escalante	66	Herencia
Américo Giorgi	Monte Maíz	89	Rentista
Eduardo Giordanengo	Monte Maíz	158	Rentista
Sebastián Alfredo Fernández	Monte Maíz	---	Vendió
Roberto Alfredo Fernández	Monte Maíz	---	Vendió
Pedro Chialvo	C. Bismarck	83	Herencia
Silvio Gianassi	Monte Maíz	---	Rentista
Bartolo Miguel Burga	Monte Maíz	98	Vendió
Antonio Guido Bosa	Monte Maíz	---	Vendió
Don Diego SRL	Monte Maíz	---	Disuelta
Bertó Hermanos	Monte Maíz	50 + 80	Vendió
Alfredo Giraudó	Monte Maíz	---	Vendió
Santiago Bossa	Monte Maíz	---	Vendió
Juan Bonetto	Monte Maíz	290	Productor directo
Echeverría y Juzman	Guatimozín	409	Productor directo
Juan Carlos y Alfonso García	Monte Maíz	---	Vendió
Irineo Manzanelli	Monte Maíz	---	Vendió
Caratoli hermanos	Monte Maíz	17 + 5 + 32	Herencia
Miguel Druetta	Monte Maíz	25	Vendió
Elisa de Alberto Giraudó	Monte Maíz	---	Vendió
Juan y Lidia López	Isla Verde	521	Productor directo
Hugo Fernando Rodríguez	Monte Maíz	---	Vendió
Ventura Sein	Monte Maíz	---	Vendió
Jaime Torres	Monte Maíz	438	Productor directo
Enrique Vottero	Monte Maíz	95	Rentista
Nelson Juan Zangheri	Monte Maíz	---	Rentista
José Pognante e hijo	Monte Maíz	---	Herencia
Fiorello Berretone	Monte Maíz	74	Herencia
Domingo Cucotti	Monte Maíz	90	Productor directo
Mateo Daperto	Monte Maíz	---	Vendió
Francisco Daperno	Monte Maíz	---	Vendió
Delfo y Raúl Pinasco	C. Bremen	400	Productor directo
Carlos Marconi	C. Bismarck	50	Productor directo
José Alberto Martínez	Corral de Bustos	48	Vendió

Anselmo Pascucci	Monte Maíz	56	Rentista
Atilio Pascucci	Monte Maíz	72	Herencia
Pedro Francucci	Monte Maíz	150	Vendió
Elisa de Giraudo	Monte Maíz	---	Vendió
Alberto Giraudo	Monte Maíz	---	Vendió
Adelqui Griffone	Monte Maíz	---	Vendió
Oscar Brunori	W. Escalante	177	Productor directo
Podesta Hermanos	Monte Maíz	---	Vendió
Francisco Coatti	W. Escalante	26	Vendió
Sucesión Ricardo Pouce	Monte Maíz	---	Herencia
Vicente y Carlos Mancinelli	Guatimonzín	207	Productor directo
Montechiari y Langone	Monte Maíz	---	Herencia
Miguel Ángel Pistone	W. Escalante	235	Productor directo
Héctor Castro	Monte Maíz	---	Vendió
Abel Renzi	Monte Maíz	---	Vendió
Iban Chanea	Monte Maíz	---	Vendió
Tomás Mottura	Monte Maíz	50	Vendió
Domingo Deffasi	Monte Maíz	72	Vendió
Carlos Morel Vulliez	Monte Maíz	---	Productor directo
Rubén y Abel Martínez	Monte Maíz	---	Vendió
Waldo y Ariel Langone	Isla Verde	687	Productor directo
Nelson Depasquale	Monte Maíz	50	Vendió
Rubén Praderio	Monte Maíz	50	Vendió
Eduardo Ipolliti	Monte Maíz	64	Vendió
Ulises Catelli	Monte Maíz	124	Rentista
De Tullio	Monte Maíz	65	Vendió
Antonio Fresco	C. Bismarck	36	Vendió
Walter Ciarroca	C. Bismarck	43	Vendió
Mercedes Fresco de Ollero	C. Bismarck	82	Vendió
Hugo Manuel Fernández	G. Baldisera	57	Vendió
Disolina Rosa de Cozzi	Monte Maíz	100	Vendió
Máximo Vottero	Monte Maíz	26	Vendió
Blanca de Montechiari	Isla Verde	75	Vendió
Guillermo Fernández	Monte Maíz	28	Vendió
José Ipolliti	Colonia Italiana	18	Vendió
Diego y José Morel Vulliez	Monte Maíz	100	Vendió
José Emilio Riva	Monte Maíz	33	Vendió
Ramón Morel Vulliez	Monte Maíz	176	Vendió
Ricardo Brugnani	Laborde	129	Rentista
Ulises Catelli	Monte Maíz	124	Vendió
Antonio Fresco	C. Bismarck	36	Vendió

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cédulas censales del CNA 2002, de la Guía de Productores Rurales del departamento Unión y Marcos Juárez y de la entrevista

al gerente de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (G. Muzzio, comunicación personal, 16 de junio de 2020)





Universidad Nacional de Córdoba
2022 - Las Malvinas son argentinas

**Hoja Adicional de Firmas
Informe Gráfico**

Número:

Referencia: Poggetti - TESIS

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 361 pagina/s.