

## ¿DINERO PARA QUÉ? COOPERATIVAS AGROPECUARIAS Y REPARTO DE EXCEDENTES EN TIEMPOS DE AGRONEGOCIO (1990- 2018)

José Martín Bageneta  
Lisandro Rodríguez

*Sociólogo. CEIL-CONICET, Buenos Aires, Argentina, bagemartin@gmail.com*  
*Historiador. CONICET, UnaM-FHyCS, Posadas, Misiones, Argentina,*  
*lisandrorodriguez@gmail.com*

**RESUMEN:** El objetivo del artículo es analizar los discursos y prácticas sobre el excedente económico, en tanto pilar organizativo, en el cooperativismo agrario argentino ante los cambios en el modelo de acumulación del agronegocio. Se ponderan dos cooperativas de primer grado ubicadas en regiones marginadas/marginales (norte de Santa Fe y Misiones) y se focaliza sobre las tensiones suscitadas entre los principios cooperativos y las decisiones económicas, que en algunos casos conducen a la burocratización y, en otros, la reafirmación de los rasgos doctrinarios. Se comprueba a lo largo del estudio que el uso de los excedentes en cada caso - con distinta graduación- demuestra disputas de proyectos -más o menos solidificados- acerca de cuáles son los mejores senderos para los recursos provenientes del esfuerzo colectivo; a su vez, ambas entidades muestran ejercicios de transición hacia modelos de tipo empresariales. La metodología se basa en un análisis cualitativo de fuentes documentales (memorias y balances), observación participante, entrevistas y estadísticas secundarias.

**Palabras clave:** Excedente económico, Cooperativismo agrario, Argentina, Agronegocio

## DINHEIRO PARA QUÊ? COOPERATIVAS AGRÍCOLAS E DISTRIBUIÇÃO DE EXCEDENTES EM TEMPOS DE AGRONEGÓCIO (1990- 2018)

**RESUMO:** O objetivo do artigo é analisar os discursos e práticas sobre o superávit econômico, como pilar organizacional, no cooperativismo agrário argentino em vista das mudanças no modelo de acumulação do agronegócio. Duas cooperativas de primeiro grau localizadas em regiões marginalizadas/marginais (ao norte de Santa Fe e Misiones) são consideradas, e enfoca as tensões entre os princípios cooperativos e as decisões econômicas, que em alguns casos levam à burocratização e em outros à reafirmação de características doutrinárias. Verifica-se ao longo do estudo que a utilização dos excedentes em cada caso - com diferentes graduações - mostra disputas de projeto - mais ou menos solidificadas - sobre quais são os melhores caminhos para os recursos provenientes do esforço coletivo; ao mesmo tempo, ambas as entidades mostram exercícios de transição para modelos de tipo empresarial. A metodologia é baseada numa análise qualitativa de fontes documentais (relatórios e balanços), observação dos participantes, entrevistas e estatísticas secundárias.

**Palavras chaves:** Excedente econômico, Cooperativismo agrícola, Argentina, Agronegócios.

## **MONEY FOR WHAT? AGRICULTURAL COOPERATIVES AND DISTRIBUTION OF EXCEDENTS IN AGRIBUSINESS TIMES (1990-2018)**

**ABSTRACT:** The aim of this article is to analyze the discourses and practices of economic excedent, as an organizational pillar in the Argentine agricultural cooperativism before the changes in the agribusiness accumulation model. Two first-grade cooperatives located in marginal regions (north of Santa Fe and Misiones) are analyzed through tensions between cooperative principles and economic decisions. In some cases lead to bureaucratization and, in others, the reaffirmation of doctrinal features. Throughout the study, it is proven that the use of excedent in each case - with different graduation - demonstrates project disputes - more or less solidified - about which are the best paths for resources from the collective effort; in turn, both entities show transition exercises towards business models. The methodology is based on a qualitative analysis of documentary sources (reports and balances), participant observation, interviews and secondary statistics.

**Keywords:** Economic excedent, Agricultural Cooperativism, Argentina, Agribusiness

### **INTRODUCCIÓN**

El agronegocio en tanto productivo, social y cultural conformó un modelo de acumulación que tensionó a las formas de economía social y popular en el agro argentino. En especial si pensamos en las cooperativas, que en su normatividad y en su accionar presentaron dimensiones particulares para la participación democrática en la toma de decisiones, así como la existencia de excedentes -no ganancia-, entre otros rasgos identitarios.

La importancia de las cooperativas -en tanto instituciones centrales para el desarrollo del sector rural- radicó en que representaron originalmente espacios donde los productores tenían la posibilidad de realizar reclamos, al tiempo que participaban en la resolución de sus problemas. Destacamos así, la dimensión social del cooperativismo en el territorio; en tanto segmento de la superficie terrestre asociada con jurisdicciones -generalmente estatales- en los cuales se ejercen relaciones de poder (Cirio, 2014).

En “¿dinero para qué?” invitamos a pensar y re-pensar uno de los postulados del cooperativismo y, a partir de ello, analizar las decisiones económicas que las entidades asumieron en contextos pocos favorables para las acciones colectivas. En principio, toda asociación cooperativa representaba una empresa democrática controlada por sus socios, donde el bienestar común adquiere el rango de principio universal, relegando al afán de lucro de una empresa netamente capitalista. Entonces, el excedente económico pertenece al socio y es a éste a quien a través de los mecanismos previstos (asambleas por ejemplo) debe dar cuenta sobre los retornos de los mismos.

Ahora bien, entre la norma y la acción, encontramos que el uso de los excedentes cooperativos se configuran tensiones de proyectos -más o menos solidificados- acerca de cuáles son los mejores senderos para los recursos provenientes del esfuerzo colectivo y por ello dedicamos nuestro foco interpretativo sobre los mismos. Encontramos que, como han señalado algunos autores, la burocratización de estas organizaciones hacia fines del siglo XX y la retracción de la participación de sus asociados configuraron un factor explicativo a tener en cuenta para identificar distintos modelos institucionales (paradojal y en mutación) (Lattuada y Renold, 2000; 2004; Basaños, 2011).

Para dar cuenta de los impactos del modelo de acumulación sobre éste pilar organizativo en el movimiento cooperativo seleccionamos el estudio de casos: dos cooperativas agrarias argentinas de

primer grado. La premisa fue poner en consideración los alcances del modelo y las estrategias colectivas en la utilidad el excedente (inversión o retorno) de dos instituciones ubicadas en regiones marginales/marginadas de la Argentina rural, con el objetivo de analizar las prácticas y reconocer discursos identitarios propios y sus tensiones.

Un caso fue la Unión Agrícola de Avellaneda (UAA) del norte santafesino, cooperativa agropecuaria centenaria que tempranamente (mediados del siglo XX) estableció mecanismos de control sobre los excedentes, así como ante el modelo imperante supuso decisiones empresariales. En Misiones se tomó el caso de la Cooperativa de Productores Yerbateros de Jardín América (CPYJA). La óptica estuvo puesta en las estrategias productivas y adaptativas (producción y comercialización) y sus proyecciones socio-comunitarias, como consecuencia de los cambios estructurales en el agro.

La metodología del trabajo consta de una estrategia que articula fuentes documentales (memorias y balances), observación participante, entrevistas y estadísticas secundarias.

## LOS EXCEDENTES COOPERATIVOS Y LAS TENSIONES ANTE EL AGRONEGOCIO

El autor Karl Polanyi nos brindó claves interpretativas al estudiar las configuraciones nacientes de estas organizaciones en la Inglaterra de los comienzos de la revolución industrial. En esos modelos filantrópicos el excedente era dedicado -como en Rochdale- a la educación de sus miembros, “ese excedente estaba destinado a tener un gran futuro; la novedosa idea del beneficio era la panacea de la época” (Polanyi, 2017 :167). Los modelos socialistas, humanistas y liberales a pesar de los distintos objetos que le daban a ese extra de trabajo, tenían en común que “estaban convencidos de que una organización adecuada del trabajo de los desempleados debía producir un excedente” (Polanyi, 2017 :171). El autor, desde un pesimismo crítico, les otorgaba a estas formas una incompreensión del sentido que el capitalismo tenía, en cierto modo aportando a su adaptación. A nuestro fin, la lectura de Polanyi nos permite resaltar la centralidad constitutiva de los excedentes para estas instituciones.

En un primer abordaje del cooperativismo se puede trazar una delimitación normativa y formal, así la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), representación internacional, las define en 1995 como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Kaplan, 1995: 256). Establece, una “identidad cooperativa” sobre valores de los cuales se desprenden siete principios: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de estos; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; interés por la comunidad (Kaplan, 1995). A pesar de ser anterior a dicha formalización, las cooperativas en Argentina tienen una legislación (ley 20.337 de 1973) que les da encarnadura formal y que comparte elementos de la misma.

Ahora bien, desde el campo de las ciencias sociales y humanas ¿cómo conceptualizarlas?, consideramos una delimitación multidimensional: psico-social, sociológica, territorial, económica y cultural. Son organizaciones con objetivos económicos, sociales y culturales, con un sistema cultural (una estructura formal-valorativa particular, por el peso doctrinal) que mediatiza sus relaciones con diferentes formaciones sociales y económicas históricas. Implican, sobre una determinada base social (con sus características), facciones con distintos proyectos acerca de las estrategias a seguir, así como, en función de su ubicación dentro de las contradicciones de clase, territorio y grado de representación de intereses, distintas capacidades de conducir la hegemonía cultural; según su politización y estructuración, aportan – en diferente grado- al cambio social (Gramsci, 1980; Vuotto, 2013; Rakopoulos, 2015; Mendonça, 2016). No persiguen ganancia, sino fines sociales a través de su auto-reproducción; hecho que los conceptos de capital social y excedente manifiestan.

Entre la primera y segunda demarcaciones (formal y analítica) se haya un elemento que es de preocupación central para este trabajo: la propiedad conjunta y el control democrático tienen la expresión de los excedentes como producto del esfuerzo colectivo, distintivo de la rentabilidad capitalista; ahora bien, como lo señalamos en el segundo abordaje, esto no implica que ante distintos proyectos societales (por ejemplo, liberales, conservadores o de reforma social) éste elemento no adquiera características distintas.

En el marco de la legislación argentina estas asociaciones conforman su capital en función del capital inicial que suscribe cada productor asociado al incorporarse y el excedente de los ejercicios, según los criterios de distribución y capitalización (de excedente), en tanto que aporten y/o los servicios que usen (Basañes, 2011; Ley 20337 ).

Es preciso considerar el retorno, como una de las formas de uso del excedente, consiste en lo que la cooperativa devuelve al asociado luego del cierre de cada ejercicio. La legislación nacional establece distintos criterios de retornos según el tipo de cooperativa (de trabajo, crédito, producción, etc.). Ahora bien, nos preguntamos ¿es necesario retornos para que haya cooperativa?, según algunos autores la respuesta es que “no puede ser el criterio de la cooperación bajo todas sus formas y en todo momento”, para sostener que “no haría más que confirmar las desigualdades existentes en el reparto (...) la renta más elevada daría automáticamente derecho a las mayores compras” (Lambert, 1965: 77) ; aunque los modelos recientes presentan a estas “devoluciones” como incentivos para mantener, vía material, los lazos debilitados.

La ley 20337 establece bajo el término excedentes repartibles “sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados”(Art. 42). Siendo que cuando fueran por operaciones con clientes (no socios) irán a una cuenta especial de reserva.

Por lo tanto, el espíritu normativo, así como las definiciones internacionales, estipulan -con sus tensiones- la necesaria conformación, mediante métodos diversos, de un capital y como sociedades de personas (y no de capital) se denomina excedente en lugar de ganancia o rentabilidad.

Las cooperativas, dado su origen -mayoritario- en base a sectores subordinados, ubican en un plano de centralidad el contar con recursos para acometer sus inversiones. Característica que asume mayores complejidades hacia mediados del siglo XX. Ahora bien, por ser comunidades utópicas (entre lo económico y social) ese capital debería ser utilizado en función de las decisiones de su base social, de allí la prescindencia de la fórmula capitalista de: capital para más capital.

En tal sentido Marx afirmaba que en las fábricas cooperativas la “valorización” no era para aumentar el capital, de allí que sostuvo que estas organizaciones evidenciaban la inutilidad de la figura del capitalista, y: “dentro de estas fábricas aparece abolido el antagonismo entre el capital y el trabajo, aunque, por el momento, solamente bajo una forma en que los obreros asociados son sus propios capitalistas, es decir, emplean los medios de producción para valorizar su propio trabajo” (Marx, 1973: 418).

En caso de cooperativas de productores poco capitalizados en América Latina se encontró el camino recurrente de que los esfuerzos de los trabajos de los miembros de la asociación muchas veces redundaban directamente sobre mejores ingresos inmediatos para éstos, pero no así para hacer sus organizaciones más sólidas en lo económico (Bartra, 1991). En las cooperativas argentina nacidas a comienzos del siglo pasado el problema pareció situarse en el paso posterior: una vez conformado el capital se debatía en qué sentido utilizarlo.

Con el devenir del tiempo, el movimiento cooperativo argentino registró la tensión entre dos tendencias, una hacia el mutualismo, guiada por el respeto a los principios tradicionales que hicieron de las cooperativas un tipo sui generis de sociedades (sociedades de personas, abiertas sin exclusión a todo el que solicite su admisión, y remuneradoras del trabajo, no del capital); y otra, hacia el gerencialismo, regida por los cambios experimentados en el mercado y por la necesidad de modificar el modelo tradicional de las cooperativas, para orientarlas a una lógica regida por la eficiencia empresarial. En tal sentido se ha afirmado que “la combinación de ambas tendencias dio como resultado una dialéctica mutualista/ empresarial que explica la realidad del cooperativismo en muchos países, entre ellos la Argentina. Para el caso argentino, se puede anticipar que en esa dialéctica se observó el dominio de la tendencia hacia formas gerenciales, de tal modo que, las cooperativas tendieron a un modelo de tipo cada vez más empresarial para responder a las demandas de un entorno cambiante, que a su vez tuvieron consecuencias sobre las organizaciones reivindicativas del cooperativismo” (Lattuada, 2006: 34).

En el país algunos autores señalaron que, al compás de los cambios estructurales se consolidó el modelo tipológico “Organización institucional en mutación” que se amolda a los cambios de fines del siglo XX y comienzos del XXI ante la primacía del mercado y el agronegocio. Organizaciones flexibles capaces de responder a cambios bruscos de demanda, se afianzan sobre perfiles empresariales, expanden sus áreas territoriales de influencia y agregan operaciones con terceros no asociados y empresas. Implican, por tanto, el crecimiento de una administración profesional y el compromiso de los asociados centrado sobre incentivos económicos según capital invertido u otros mecanismos (Lattuada y Renold, 2004).

Un elemento organizacional que valoramos es que a medida que estas asociaciones se complejizan (al avanzar el siglo pasado) se burocratizan funciones principales, lo que antes era decidido y hecho por los propios socios, ahora tiene una “cadena” de trabajadores; con lo cual también pasan a medirse las decisiones: “los directores, los gerentes y empleados suelen considerar que la cooperativa está bajo su control y que los asociados son clientes y no propietarios de las mismas” (Lattuada y Renold, 2000: 74).

En tal sentido, los interrogantes acerca de qué hacer con el dinero (excedente) quedó, en muchos casos

aprisionado, pues si bien “los principios reconocen que son los socios quienes deciden cómo invertir y asignar sus excedentes”, sin embargo “existen diversas experiencias cooperativas que han recurrido a la captación de aportes habilitando nuevas categorías de socios o atrayendo fondos de otras fuentes, los cuales cuentan con condiciones y son retribuidos con intereses diferenciales al de los socios usuarios” (Lattuada y Renold, 2000: 78).

A su vez, al ser recurrente que las cooperativas agropecuarias en el país no distribuyan los excedentes de modo líquido, “esto contribuye a reforzar la percepción de la cooperativa y los productores asociados tienen intereses diferentes. La comunidad de intereses que dio nacimiento a la cooperativa, ha ido perdiendo gravitación en la medida de que las circunstancias que le dieron origen fueron superadas” (Lattuada y Renold, 2000: 78).

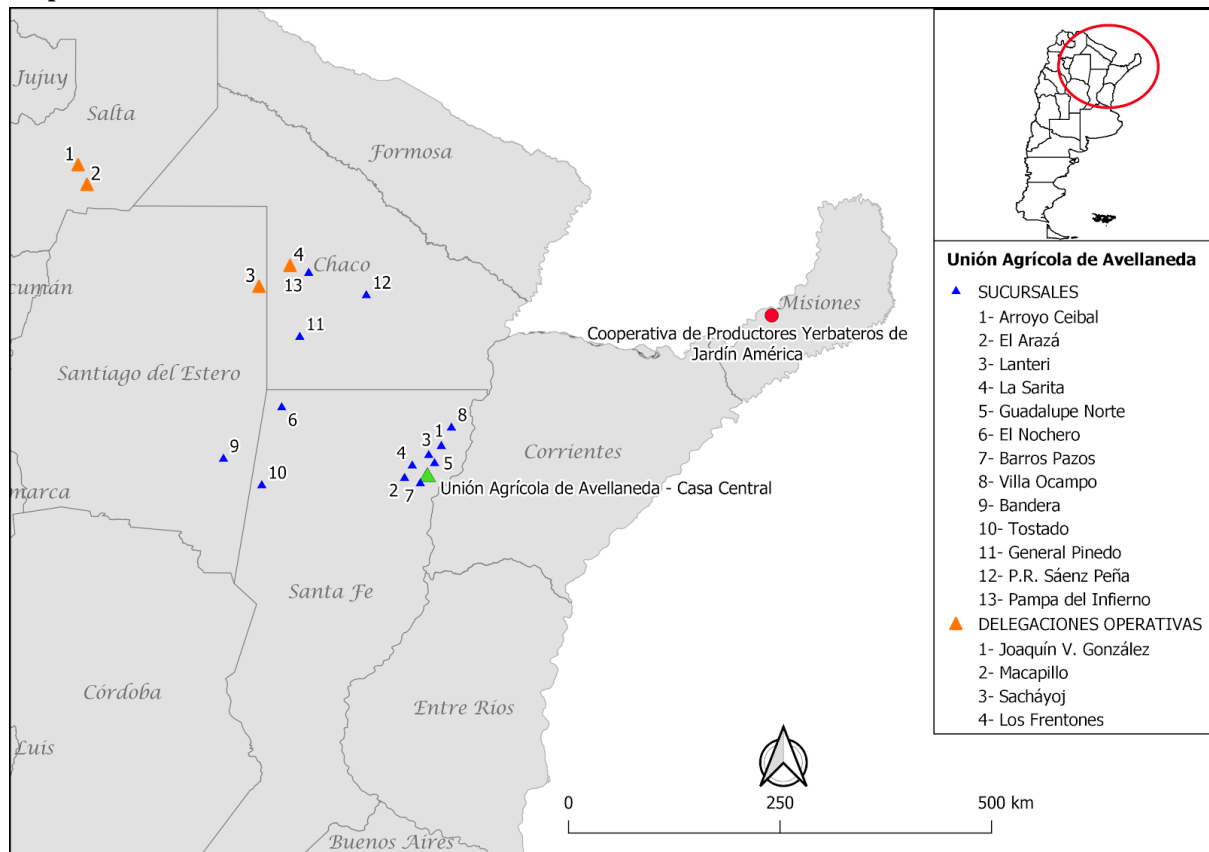
Un autor que analiza casos cooperativos argentinos (entre los cuales se encuentra una de las entidades que estudiamos aquí) de capitalización en tiempos recientes, sostenía que “el sistema de capitalización tradicional se caracterizó por un capital inicial relativamente pequeño, la capitalización sistemática de todos los excedentes y el reembolso de todo el capital en el momento del retiro del asociado de la cooperativa” (Basañes, 2011: 3).

A partir de este andamiaje conceptual surgen algunos ejes problemáticos en torno al excedente, a los cuales daremos particular atención en las próximas páginas. Revisar de qué modo plantean las cooperativas su uso, o sea, si hay capitalización según operaciones o devolución proporcional sin parámetro, y si el criterio se explicita en sus estatutos. Un elemento de importancia ante la burocratización es reconocer en qué medida hay un gerencialismo en la toma de decisiones sobre los excedentes cooperativos. De la mano de la participación de la base social resulta gravitatorio a nuestro objetivo observar si acontecen discusiones sobre el destino de los excedentes y, en todo caso, si discuten algunos socios o facciones los objetivos que privilegia la dirección de la cooperativa.

## LOS CASOS DE ESTUDIO

### CPYJA

Mapa 1. Ubicación de los casos



**Fuente:** elaboración Santiago Báez (2019).

El lugar de relevancia que ocupa esta entidad en la sociedad responde a fuerzas históricas estructurales. Por un lado, a la trascendencia que estas instituciones tuvieron en todo Misiones desde los inicios de la colonización yerbatera (1926) y; por otro, al origen de la propia ciudad que se favoreció por el surgimiento del movimiento cooperativo en la década de 1940. En la actualidad, nuclea a unos 200 socios, tanto de Jardín América como de zonas aledañas, conformando un hinterland o una cuenca productiva para la economía regional, que integra al ciclo productivo a Campo Viera, Colonia Polana, Hipólito Irigoyen, Puerto Leoni, Campo Grande y a las colonias que administrativamente, pertenecen al municipio de Jardín América: Oasis, Colonia Sol de Mayo, Colonia Flora, Primavera.

Esta cooperativa, como muchas otras asociaciones de productores, se vio interpelada por la concentración yerbatera en pocos molinos, como consecuencias del modelo de acumulación y sus propuestas neoliberales. La situación produjo un retroceso en la producción/ comercialización, y los productores se vieron condicionados ante la poca rentabilidad de la hoja verde, sobre todo luego de la supresión de la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM) en 1991 por intermedio del decreto de desregulación 2284/91. El contexto provocó el empobrecimiento de los asociados en general y de las economías familiares en particular. La situación provocó -en algunos casos- la inviabilidad de seguir con la producción, hecho que observamos a partir del éxodo rural, el cierre y venta de explotaciones agropecuarias y la marginación social con la consecuente degradación de la condición de colono. El contexto macroeconómico de fines de los 90 y la crisis que se agudizó en 2001, con su impacto directo en la economía yerbatera, provocó serios retrocesos en la cooperativa local.

Para ponderar la utilidad del excedente económico y explicitar el ¿dinero para qué? en el ámbito cooperativo, consideramos como indispensable reconocer el origen del capital. La Cooperativa de Productores Yerbateros de Jardín América (en adelante CPYJA) estableció en su Estatuto que “el capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles equivalentes a 25 kilogramos de yerba mate canchada cada una y constaran en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revestirán el carácter de nominativas y que podrán transferirse sólo entre asociados y con el acuerdo del Consejo de Administración. Las cuotas sociales serán pagaderas al contado y fraccionadamente en montos y plazos que fijará el Consejo de Administración teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 25 de la ley N.º 20337/73” (CPYJA, Estatuto, Art. 14, 1997).

Delimitamos el estudio en una acción concreta: el proceso de diversificación productiva que se implementó desde la cooperativa a partir de 1997. El interrogante que nos planteamos estuvo determinado por reconocer si existió para los socios una capitalización según operaciones o, si en su defecto, la acción mencionada fue ejecutada a partir de un re- direccionamiento de los excedentes. Al mismo tiempo, abordamos el impacto del nuevo modelo de acumulación, que en el agro argentino estuvo caracterizado por el avance del agronegocio. La premisa consistió en determinar cómo dichas transformaciones impactaron a nivel micro en una entidad cooperativa de productores ubicada en los márgenes de la Argentina rural.

En la segunda mitad de la década de 1990 el escenario yerbatero se caracterizó por el deterioro de los precios y la poca rentabilidad del producto que incluso, limitó -cuando no impidió- el acceso a créditos por parte de los productores, hecho que impulsó a la cooperativa a buscar nuevas alternativas económicas para los asociados. La CPYJA planteó la diversificación productiva, incorporando otros productos alternativos a la yerba mate, como una opción viable.

A nivel interno, los cambios estructurales del modelo económico, político y social tensionaron los principios cooperativos, particularmente aquellas ideas primigenias vinculadas a la Organización Institucional Consecuente (OIC), donde las fricciones entre las prácticas institucionales, los valores y principios que le dieron origen y que orientaban su accionar se encontraban reducidas internamente a su mínima expresión (Lattuada, 2006). En términos productivos y considerando que la génesis de esta cooperativa estuvo vinculada únicamente a la actividad yerbatera, consideramos cualquier intento de modificación provocaría (o como mínimo dejaría latente) tensiones y contradicciones a nivel organizativo y societal. Observamos que los principios solidarios vinculados a la yerba mate dieron paso a una lógica mutual/empresarial, cuando fueron incorporados cultivos ajenos a la actividad yerbatera, destinados con anterioridad al autoconsumo. Debemos aclarar que aún en este contexto la entidad y los asociados no abandonaron el “producto madre” (yerba mate).

La CPYJA (definida en su estatuto como cooperativa agrícola) con la intención de persistir en el mercado y seguir representando una institución válida (en términos socio- económicos) para sus asociados apostó a la diversificación productiva. La cooperativa como agente de diversificación juega, según lo estipula Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (ICCA) un rol central en un

doble aspecto: intenta garantizar los mecanismos de comercialización y actúa como vehículo para la transferencia de tecnología a los socios, al tiempo que estableció contacto con sistemas públicos de producción y transferencia de tecnología (ICCA, 2011: 18). A partir de la propuesta del ICCA, consideramos auspicioso haber puesto en tensión dicho modelo teórico con lo ejecutado en la CPYJA. Al tiempo que nos fue posible analizar los usos del excedente y sus alcances (inversión o retorno) en un escenario concreto.

A partir de 1997 y con la modificación del Estatuto notamos la preponderancia del Consejo Administrativo de la entidad. Integrado por siete miembros titulares y cuatro suplentes y entre cuyas funciones se encontraban la designación del gerente, “figura al que se le podía asignar -entre otras funciones- la parte ejecutiva de las operaciones sociales” (CPYJA, Estatuto, 1997). Las memorias de la entidad fueron elocuentes para ilustrar la injerencia del Consejo en la toma de decisiones “Este consejo viendo la difícil situación por la que atraviesa nuestro productor en general debido a los bajos precios que se dan en la hoja verde y para evitar el éxodo y abandono de las chacras, se dedicó de lleno a estudiar la forma de diversificar nuestra producción, es así que en la Asamblea Extraordinaria que se celebró el 15 de noviembre de 1997, se propuso la construcción de una planta de envasado de encurtidos (chocitos, pepinos, morrones, etc.) y la elaboración de dulces y mermeladas de distintos tipos a partir de materia prima que se puede producir en nuestra zona como ser ananá, mamón, zapallo, etc., lo que fue aprobado por la masa societaria” (CPYJA, Memoria, 1997).

Evidenciamos que fue el Consejo quien promovió la creación de una planta elaboradora, con la premisa de darle utilidad a la materia prima de las chacras de los socios de la entidad. La misma se inauguró el 23 de enero de 1999 (con el apoyo económico del gobierno provincial). Se denominó “Planta Elaboradora de Productos Flor de Jardín”, compuesta por socios, personal de administración, un ingeniero agrónomo y trabajadores: “(...) hoy con satisfacción podemos decir lo que era un proyecto hoy es una hermosa realidad, pues como es de conocimiento de todos los socios el 23 de enero del corriente año se inauguró la misma (...), La difícil situación por la que atraviesa el sector yerbatero nos obliga a redoblar esfuerzos y mantenernos unidos, donde hoy es necesario más que nunca el apoyo a nuestra cooperativa, porque si bajamos los brazos corremos el riesgo de desaparecer de la actividad agrícola” (CPYJA, Memoria, 1999).

El Estado provincial realizó un aporte para la construcción de la planta envasadora, pero nos quedó pendiente determinar la cifra y el capital restante que sí lo aportó la cooperativa. Nos interrogamos si dichos fondos provinieron de la utilidad del excedente a partir por ejemplo de la facultad que tiene la Asamblea de constituir reservas de hasta el 20% de los excedentes repartibles. En la memoria del ejercicio de 1997 se apreciaba por primera vez la mención que aludía a un proceso de diversificación productiva, enmarcada en un contexto de aguda crisis yerbatera, donde el excedente de la cooperativa reflejaba el panorama complejo que atravesaba la actividad.

La situación descripta determinaba el rol del gerencialismo en esta cooperativa y nos permitió identificar los alcances del modelo imperante aún en los márgenes. En ningún momento se abandonaron los principios democráticos (un socio, un voto), reforzando la premisa de que no se votaba por poder (CPYJA, Estatuto, Art. 37), al tiempo que se respetaba la libertad que tenían los asociados de participar plenamente en las decisiones de la entidad. Empero, percibimos que era el Consejo, a través de los mecanismos establecidos en el estatuto, quien ejecutaba las decisiones finales. Además, la composición del Consejo y particularmente la figura del gerente no registró una variación o cambio profundo, hecho que se reflejaba en la lectura del organigrama de la institución en las distintas memorias (CPYJA, Memorias 1997- 2013).

En términos organizativos, diversificar conllevaba nuevos productos, alternativos a la yerba mate (cultivos de zapallo, choclo, mamón, mandarina, higo y ananá), y a la vez requería un nuevo espacio de industrialización y comercialización. La orientación fue definida por la misma cooperativa como un modelo productivo a seguir: “Buscamos llegar a una administración tipo granja, con una buena diversidad de productos que les permita trabajar y recibir ganancias todo el año, paralela a la producción de sus yerbales que seguirá siendo el fuerte de sus chacras”, señaló el ingeniero Pérez, quien trabajó -desde la parte técnica- en la Planta Envasadora (misionesonline.net 14/12/2009).

Durante una entrevista el entonces encargado de la planta elaboradora, Andrés Erck afirmó: “Iniciamos las actividades en 1999, solo teníamos 5 productos y 10 productores entregando sus productos”. Ante la inestabilidad económica “los socios han optado por la diversificación de la producción, incorporando además de la yerba mate otros productos que les permitan un ingreso económico durante todo el año” (Entrevista, 2014).

La incorporación de técnicos e ingenieros especializados es otra de las variables que nos permitió reconocer la lógica mutualista/ empresarial a nivel micro en esta cooperativa. Además, el componente

discursivo (en particular del Consejo y técnicos) que emerge a tono con el contexto, es otra arista que nos permitió identificar las variaciones en la lógica asociativa. La implementación de recursos para mejorar rendimientos y optimizar las chacras fue explicitado por un socio: “la cooperativa nos da semillas, fertilizantes y cuando entregamos la producción te descuenta el costo de semillas y lo utilizados como alguna máquina que “pode” (sic) ocupar si no tenés” (Entrevista, 2014).

Nos llamó la atención que ante este panorama poco favorable para el agro se alentaba a los socios a incorporar nuevas producciones. Empero, “el Consejo entendió - luego de que realizara una investigación al respecto- que diversificar era el único camino para evitar el abandono de las chacras y el éxodo rural” (CPYJA, Memoria, 1997). Reconocimos que la adquisición del terreno para la planta elaboradora provino de inversiones internas de la cooperativa. La memoria del ejercicio 1999 confirmó dicha inversión pero no se detuvo en explicar el origen de este capital. Para el cierre de este ejercicio, las memorias y balances determinaban que, amén a la difícil situación económica el excedente cooperativo arrojó saldos favorables: “No obstante la difícil situación por la que atraviesa el agro en general, este Consejo de Administración ha tratado siempre de abonarle al socio el mejor precio su yerba verde, y llevando una administración austera y honesta llegamos al final del ejercicio con un excedente (...). Proponemos a la Asamblea que una vez efectuadas las Reservas de Ley, el remanente se capitalice en acciones para afianzar económicamente a nuestra cooperativas” (CPYJA, Memoria, 1999).

Las memorias, en tanto fuentes ineludibles del accionar cooperativo nos permitieron dar cuenta de los distintos canales legales de negociación que recorrieron para implementar el proceso de diversificación. Las lecturas de dichos documentos evidenciaron la participación societal, en tanto instrumento único de validar las decisiones gerenciales. Sin embargo, entendemos que las voces de los socios representaron una herramienta interpretativa fundamental para comprender los alcances de las decisiones e identificar si existieron tensiones o disputas de poder no plasmadas en los balances anuales: “La idea de diversificar nos dijeron en la asamblea y lo decidieron ellos. No te voy a negar que generó revuelo porque ponele que el mamón o pepino nosotros no lo trabajamos para vender, si en algunas que otras chacras para nuestro consumo. Pero el Consejo nos empujó a realizar esos cambios. Muchos no querían saber nada, si siempre fueron colonos de la yerba ahora ya de viejo cambiar no querían” (Entrevista agosto 2019).

Con respecto a la utilidad del excedente cooperativo y el destino de los mismos, fueron reflejados en cada cierre de ejercicio en las memorias y balances. Empero, los socios también nos remitieron al contexto y a la situación: “Primero fue la planta de envasado, pero también está la de almidón que viene mucho después. La cooperativa siempre uso como inversión el capital. No está mal porque uno ve lo que creció la cooperativa y se pone contento porque es parte de esta familia nocierto (sic), pero la idea poco sale del socio. El gerente es el que más sabe del mercado y por eso él decide junto con los del Consejo como invertir, nosotros le ponemo el hombro a todo” (Entrevista agosto 2019).

En los primeros años de funcionamiento la planta envasadora, en tanto agente de diversificación productiva, trabajó con algunos inconvenientes (discontinuidad, algunas deudas, ventas únicamente en Misiones). Las memorias de la entidad entre 1999 y 2002 nos permitieron inferir esta situación. El panorama cambió a partir de 2002, con una reestructuración de la misma, en términos productivo, de personal y con una lógica orientada a mejorar las condiciones comerciales. Observamos que la idea de optimizar recursos, incorporar tecnología y reducir gastos -como conceptos propios del neoliberalismo- estuvieron presentes en los distintos documentos de la cooperativa. Luego de los cambios y mejoramientos, las memorias y balances desde 2002 a 2013 ilustraron saldos positivos y favorables: “La Planta envasadora de Productos Regionales, continuó funcionando normalmente habiéndose incrementado las ventas significativamente. Es muy alentadora la situación, por cuanto las perspectivas de crecimiento en el sector es importante, para la cual tendremos que producir más. Este año la planta generó excedentes para la entidad, luego de muchos años de esfuerzos. Evidentemente el rumbo que se ha impreso a la misma es el correcto y los resultados lo demuestran. Como objetivo a futuro, nos planteamos la posibilidad de incursionar en mercados que hasta el momento no han sido explorados, tanto en el orden nacional como en el internacional” (CPYJA, Memoria, 2010, el resaltado es nuestro)

La estrategia incorporada nos permitió analizar a esta cooperativa a partir de la lógica empresarial (estrategias económicas) y mutualista. El subtipo mutualista promueve retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática. Se caracterizan por estrategias que contemplan con mayor intensidad los intereses de los asociados (...). En estas organizaciones, el grado de compromiso y eficiencia estaría exigido y, nuevamente puesto en función, por principios ideológicos que enfatizan la distinción entre las sociedades de personas, como las cooperativas, y las sociedades de capital o empresas (Lattuada, 2006).



## UAA

Unión Agrícola de Avellaneda (UAA) se ubica en el Gran Chaco Argentino, región marginada en el modelo nacional, así como en sus condiciones de producción ambientalmente inestables (Bruniard, 1982; Bageneta, 2015). La fundaron en 1919, 33 pequeños productores/as, colonos/as italianos/as con raigambre católica, fundamentalmente de pequeñas extensiones debido a los proyectos de colonización de la zona, entre 36 y 72 has. (Archetti, 1977). Tempranamente se integró a la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) como su entidad de segundo grado.

En 1935 registraba el primer acopio algodónero y a partir de allí fue uno de sus cultivos centrales, en 1956 representó el 79% de las producciones que comercializó (UAA, 1994). En los años '60 comenzó la incertidumbre para el textil-oleaginoso, con la alternancia de momentos de crecimiento y declinación, proceso común a la región, que hacia los años '80 se manifestó en la llamada "pampeanización" con el incremento de cultivos como girasol y sorgo (Bruniard, 1982).

También, en los '80 el girasol fue, junto a la soja, la expresión del avance de ese proceso. Este prototipo significó en el año 2000 el 50% del total de productos que recibió y el algodón -como producción originaria- se secundarizó. Otro pilar del crecimiento fue la venta de agroquímicos que entre el año 2000 y 2011 llegaba a casi triplicarse, de 1.000.260 Lts. a 3.916.491 Lts. Esta mutación productiva y de comercialización se explicó por la expansión geográfica -lo revisaremos en las próximas líneas-.

El número de asociados aumentó en esa década, llegando a los 2906 en 1982, los años posteriores fueron de declino, 1766 fue el número en 2016 y -según las fuentes- menos de la mitad de éstos activos, o sea que tuvieran actividad efectiva. La organización configuraba paulatinamente sus órganos de gobierno según lo establecían las sucesivas legislaciones que rigieron sus formalizaciones (Ley 20337). A su vez, como creación propia, erigía a lo largo del siglo las llamadas "comisiones asesoras" que fueron órganos de gobierno regular, integradas por asociados/as de las distintas zonas santafesinas en las cuales hubo sucursales.

Agregaba -progresivamente- actividades dentro de su órbita y, al igual que el conjunto de organizaciones que surgían en aquel período, complejizó su estructura. A la ayuda productiva y comercialización le sumaron otras actividades y prestación de servicios. Hacia los años '70 diversificó su campo de acción: productos agrícolas, sección distribución (almacén, tienda, corralón de materiales y veterinaria), venta de seguros, sección industrial (desmote, molino, alimento balanceado, etc.), venta de combustibles y una integración avícola (1972) con marca propia (Enercop). Tuvo presencia constante en su discurso las repercusiones de las condiciones marginales ambientales de la región: las sequías y las inundaciones se alternaban como dificultades que se aunaban con el bajo rendimiento del suelo.

En la década de 1990, al compás del neoliberalismo reinante, la cooperativa demostraba la reducción de su estructura y el discurso "eficientista". Las memorias institucionales de estos años clamaban por "un adecuado manejo de las finanzas de la entidad en los ejercicios precedentes, nos permitieron afrontar este año excepcional dentro de parámetros normales. De igual forma, aquellos productores con mayor previsión en la utilización de sus recursos" (Memoria UAA, 1997: 10).

Hacia fines del pasado milenio la ampliación sojera -primero girasolera- en el Chaco fue leída por la organización a través de una nueva etapa de expansión territorial, característica central -como veremos- para comprender las decisiones y disputas acerca del capital y excedente (Bageneta, 2015). Una primera, fue entre 1948 y 1979 con siete sucursales en la zona provincial, próxima a Avellaneda, pasos que se relacionaron con el momento de fortalecimiento del cooperativismo de tipo consecuente, los vínculos de cercanía entre las colonias de la región y la incorporación de asociados a sus filas. Mientras que en la etapa reciente, desde fines de la década de 1990 a la actualidad, creaba siete nuevas sucursales en Santiago del Estero, Chaco y Salta -en ese orden- que se situaron en puntos estratégicos para el acopio de soja y venta de agroquímicos; la entidad comerciaba allí la producción de grandes productores, "clientes" que no son asociados y, a su vez, no persiguió el objetivo, más allá de declaraciones, de sumar membresías alejadas a su zona de origen.

Distintos indicadores evidencian el progresivo aumento de la gravitación de las actividades económicas en estos territorios "no tradicionales" sobre el total de operaciones de la cooperativa. La cantidad de productos que acopiaba allí sobre el total operado pasaba de representar 5% en 2002 a 81% en 2016. Por lo tanto, a pesar de tener a la mayoría de sus socios en el noreste de la provincia, sus actividades e ingresos se asientan por fuera.

Otro plano de importancia fue la estructura para la participación de sus miembros, constituyó históricamente diferentes "canales", por ejemplo, los grupos de jóvenes y técnicos (años '30 y '60 respectivamente), para los asociados y sus necesidades. Superaba lo estrictamente "productivo", como el grupo de mujeres -de los asociados- (años '80) y que, en términos culturales-cognitivos, consolidaba la

permanencia del vínculo asociado-institución. A su vez, las Comisiones Asesoras fue una experiencia importante en el vínculo con su base.

Reconocemos que las facciones en la conducción organizacional tuvieron continuidad con respecto a la pertenencia a una formación discursiva tecnologizante (Balsa, 2008). La UAA encontró un punto de ruptura a partir de la dictadura militar de 1976, cuando retrocedieron de la conducción facciones agraristas, algunos de los cuales participaban en las Ligas Agrarias.

En cuanto al tipo de conformación del excedente, la Unión desarrolló múltiples estrategias gerenciales novedosas, tempranas en términos históricos, por lo cual -entre otros rasgos- fue referenciada tanto en el ámbito del movimiento cooperativo, como de estudiosos (Yuri, 1972; Basañes, 2011). Desde 1950, momento en cual a nivel del cooperativismo nacional aparecía con peso el fenómeno de los llamados socios “free riders”, la cooperativa se adelantó medio siglo a debates que se darían.

Estableció que cada asociado debía aportar un monto de capital integrado en proporción al uso hecho de los servicios y, a su vez, recibía retornos según la operatoria de cada sector. En el estatuto lo expresó, por un lado, en que lo que excedía al costo de operaciones “se distribuirá entre los asociados en concepto de retorno en proporción al monto de las operaciones realizadas y/o a los servicios utilizados por cada asociado”; y, por otro lado, la asamblea podía definir “que a los asociados que hayan integrado la proporcionalidad de capital (...) se distribuya los intereses y retornos total o parcialmente en efectivo o en cuotas sociales” (Estatuto, 1998: 13).

Encontramos que estos rasgos conformaron una morfología que cambió la condición de origen, cuando la fidelidad (en las operaciones con la entidad) no era “valorada” por mecanismos económicos. Por lo tanto, conformó una mediación administrativa que se ocupó de retribuir a los socios consecuentes. Ese paso institucional se citaba en la auto-historia de la Unión como un desarrollo que llevó adelante uno de sus trabajadores, en un puesto de centralidad en la organización como es el de gerente. Sostenía el discurso oficial, dando cuenta de una reivindicación, “creemos conveniente destacar que este sistema fue creado por la UAA” (UAA, 1994, p. 52).

El estudio sobre esta concepción subrayaba que el modelo de uso del capital, “propone un criterio sistemático de capitalización del excedente, dirigido a que el capital integrado tienda a la proporcionalidad y que el asociado pueda prever el tratamiento de sus excedentes, en particular la apropiación de los mismos en efectivo” (Basañes, 2011: 11).

En los testimonios de los asociados había observancia hacia los retornos, si bien no los identificaban como de gran gravitación para sus ingresos, por ejemplo un pequeño productor afirmaba que: “la mayoría de los retornos se van a capital (...) que de última, qué se yo, al estar en un sistema así que vaya quedando algo ahí te puede favorecer, porque bueno algún día me encuentro apretado, podés decir, bueno tomame de ahí coso... si llegas a negociar, como diciendo -“me queda algo como para tener un respaldo ahí”, pero sí lo que recibimos de retornos es mínimo, siempre tratan de quedarse con una buena cantidad allá” (entrevista 2015).

Por otra parte, dando cuenta de las discusiones del uso del capital por las secciones operativas de la entidad, un asociado narraba lo que sucedía en la asamblea anual de avicultores, “y ahí les rezongamos todos”, “ellos [en referencia a técnicos de cooperativa] te comunican todo, las crianzas, cuánto ganaron, cuánto perdieron, lo que pasa que la cooperativa invirtió mucho en todo el complejo” (entrevista 2017).

En otro punto que nos interesa resaltar, en tanto hecho histórico que nos permite reflexionar acerca del interrogante dinero para qué, es lo que aconteció en el contexto de la crisis social general del año 2001 -y sus consecuencias- que conmocionó la base de decisión sobre el manejo de los recursos de propiedad colectiva. La Unión afirmaba: “hemos podido comprobar la cohesión de la mayoría de nuestros asociados en defensa de su institución, destacándose como una de las mayores fortalezas que nos permiten seguir avanzando en este contexto” (Memoria UAA, 2001:10).

Luego, la devaluación del año 2002 en Argentina cambiaba la cotización del peso nacional de la situación de paridad que sostuvo durante más de una década, a la de 1 a 3 por dólar, expresaba un proceso de modificación en el modelo de acumulación a nivel global.

La Unión atravesaba, dicho cambio estructural con la decisión de no pesificar la deuda que tenía consigo la base social; los motivos esgrimidos se asentaban -según la versión oficial- en que los insumos agropecuarios los pagaba en moneda extranjera, sin embargo, compartía las condiciones de la pesificación asimétrica que le hubiese permitido actuar de otro modo. Esta opción, que priorizó los recursos comunes sobre la respuesta a la base social, generó una serie de conflictos con una porción significativa de los socios que reclamaron la aplicación de las generales de la ley. El resultado fue la expulsión de asociados, entre ellos algunos miembros de relevancia dirigenal previa.

Uno de los socios, mediano productor que fue importante representante de la organización, mientras la mayoría dejaba el litigio, sostuvo el conflicto hasta la actualidad y ganó todas las instancias judiciales

ante las sucesivas interposiciones legales que hace la UAA hasta los máximos niveles (corte suprema nacional). Era echado en el año 2006 con la decisión del Consejo de Administración, él narraba cómo desde el año 2002 comenzó el intercambio que llegaría hasta su salida: “mientras tanto, en los cuatro años, yo empecé a hacer estudio contable, le di a un contador que me recomendó alguien, documentación desde el 1999 al 2004, para ver cómo era mi estado final con la cooperativa. Bueno, mientras ellos [la cooperativa] me reclamaban algo así como 1.400 toneladas de soja de deuda, el estudio contable surge que estaba todo pagado y tenía yo a favor 119.000 pesos, así era”.

En relación con los sentidos de la mediación de la organización, el ex-socio identificaba la construcción de argumentos institucionales para con los socios: “a los socios le empezaron a decir que la medida esa que tomó el gobierno, es... cómo es, iba a ser perjudicial para la cooperativa, se iba a descapitalizar y qué se yo, y que por lo tanto había que aplicarle el coeficiente: el que debía un peso pasó a deber dos cuarenta y dos” (entrevista 2016).

Identificamos que este acontecimiento era una muestra palpable de los modelos en disputa para responder al interrogante sobre qué hacer con los recursos. Los excedentes, por lo tanto, lejos de su condición de número, delimitaban campos de disputa acerca de qué tipo de organización se construía.

Por otra parte, también en el nuevo milenio, se agregaba un criterio de financiación vinculado directamente al uso del capital. Conocido como “el parámetro” entre los miembros, la Unión lo usó para decidir la proporción a cubrir de los pedidos de crédito (para la producción) de los asociados, según distintas variables relativas a su situación con la cooperativa y financiera de los mismos. Este fue elaborado conjuntamente entre la gerencia y consejeros y evaluaba -entre otras- para decidir los préstamos variables relativas a: fidelidad del socio, sus respuestas a lo largo del tiempo, grado de endeudamiento y capacidad de pago.

Con respecto a esta herramienta, que refiere directamente a qué uso hacer del excedente, hubo distintos relatos de parte de los propios representantes de la cooperativa, así como de los asociados. Se reconocía que la estrategia de contención de su base se encontraba condicionada por la primacía de criterios de racionalidad económica; a su vez, evidenció una nueva “vuelta de rosca” a los criterios de retorno.

Un asociado, productor agrícola mediano que arrendaba el 40%, y no participaba en órganos de gobierno, demostró una recurrencia en la necesidad de financiarse con la UAA y meditaba sobre el cambio que vivió con el parámetro: “antes vos te ibas y hablabas y ahora que son, manejan ahí cuatro el directorio, no del directorio, los de finanza. Pusieron un parámetro que no lo entiendo (...). Porque el parámetro, a mí me jugó mal (...). ¡Yo alquilé más de cien hectáreas de tierras, ahora últimamente...más! Y claro el parámetro cuando yo voy a pedir financiados insumos me queda bajo (...) Porque no queda cargado que vos te ampliaste por eso pedís más” (entrevista 2016).

En la misma tónica otro asociado, productor mediano que contaba con experiencia importante de representación en las décadas previas y arrastraba deudas significativas con la UAA, subrayaba -según su parecer- el uso distinto de los recursos “antes” y en el presente: “cambió mucho a la época que estuvimos nosotros, porque se daba [refiere a dinero] para que compren tractores, maquinaria, todo la cooperativa. Hoy no te dan, andate en el banco... [tarda en definir] y cambió mucho yo veo, ¿viste que se fueron cambiando?, la gente nuestra se renovó, fueron más jóvenes los que están en el directorio. Y si tenés te dan...[tarda en definir] y si no, medio que conciencia cooperativa tienen medio... muy... porque hoy te miran con una computadora, no sé cómo miercoles hacen: [imagina diálogo con gerencia] -“tanto entregaste, tanto podemos darte, y si no...”. Sí que siempre te han ayudado pero está más pisao el... ” (entrevista 2016).

A diferencia de las narrativas contrarias al parámetro, otro productor mediano aseveraba que era beneficioso para los socios: “en su momento tuvieron que, yo no estoy en directorio, nunca estuve, pero tuvieron que tomar la decisión de evaluar más a quién se le podía financiar y a quien no. Porque, vamos a ser sinceros, hay gente que por ahí porque te financian, vos te seguís metiendo, ¿viste? Y terminás perdiendo más”(entrevista 2015).

En torno al parámetro, un miembro del Consejo que tuvo un rol de importancia en su conformación, identificaba justamente el problema al cual dedicamos este trabajo: “un conflicto continuo es el del financiamiento, ¿hasta dónde apoyarlo al productor? porque uno es consciente que con los ingenieros agrónomos, con la ODA, con los ingenieros va desarrollando herramientas para medir la eficiencia (...)”. Según sus afirmaciones el criterio era prestar al asociado hasta el 40% de sus ingresos promedios (tres años). Ubicamos que, el dirigente, sintetizaba la primacía de una racionalización financiera al momento de evaluar cuándo prestaba la entidad: “queremos una primer mirada que sea muy número, digamo y, después, le ponemos la mirada social” (entrevista 2016). Para ello, vislumbraban un proceso gradual de incorporación de elementos de administración por parte de cada asociado, la “cuantificación” de los

distintos factores de sus empresas era pedida por la UAA, de modo de tener claro el estado económico.

Localizamos que este modo aparecía la centralidad del “número”, el relato establecía el límite para el “sostén” de parte de la Unión. Por lo tanto, la racionalidad, en la cual intervenían cuadros burocráticos, determinaba el uso del capital de la asociación, así lo afirmaba éste representante: “cuando el numerito dice que no va, querer darle para ayudarlo...a ver una cosa es cuando no da y estoy en el borde, otra cuando estás en el medio del río tragando agua, lo más sano es decirle en ese momento -“Basta”, porque en ese momento tal vez la deuda implica que pierda las herramientas, pero se queda con el capital tierra para alquilarlo (...). Esto de que esté el número por encima del amor a producir es como que recién se está estableciendo en estos últimos 7, 8 años y no en todos” (entrevista 2016).

Finalmente hurgamos sobre el discurso institucional acerca de las “bondades” de expansión geográfica. Un pequeño productor agrícola que arrendaba el 70% de sus 200 ha., en una de las colonias de origen de la entidad y sin participación en los órganos de gobierno, sostenía que “a veces la cooperativa se extendió tanto y se agrandó tanto, la última vez tuvimos parado, no podíamos cargar soja acá, porque no había camiones, se llenó lo que teníamos acá. Entonces le decía, tanto que se expandió, tanto que se fue tan lejos, les digo, es como que hoy nosotros sentimos que no estamos bien atendidos” (entrevista 2015). De hecho, en la Memoria del año 2007 la facción dominante demostraba preocupaciones acerca de la atención de su base social: “La permanente incursión en nuevas zonas y el afianzamiento que necesariamente debe realizarse en ellas, generan la necesidad de ir adaptando nuestro esquema organizacional a cada una de las situaciones y modalidades de operación que se ajustan más a las características de cada región. Esto debemos realizarlo sin afectar la estructura y las bases sobre las cuales se asienta nuestra institución, buscando permanentemente un equilibrio entre cada una de las partes”. A lo cual se propone “un grupo de debate compuesto por Consejeros, Funcionarios y el Auditorio Externo con el fin de discutir los aspectos estratégicos de cada una de las áreas y nuevos proyectos que se presentan” (Memoria UAA, 2007:10).

Por lo tanto, la puesta de capital propio en la persecución de mayores acopios era puesto en cuestión por algunos asociados, a pesar de que institucionalmente conformaban pilares discursivos que subrayaban las bondades de estas ampliaciones (Azerêdo et al. 2018).

## CONSIDERACIONES FINALES

“¿Dinero para qué?” es el eje problemático de nuestro trabajo y que intentamos pensar en distintas instancias. Una primera doctrinal, teórica y crítica en la que hemos subrayado el carácter clave de los excedentes en tanto ese “plus”, producto del esfuerzo colectivo y que, a su vez, en tanto formas democráticas (las cooperativas) atravesaron tensiones. Una segunda en la cual este elemento estructural fue analizado en dos casos de cooperativismo agrario argentino en tiempos de agronegocio.

Nuestra comunicación, delimitada temporalmente en un contexto de cambios y adaptaciones para las organizaciones asociativas en general y para las cooperativas en particular, abrió la posibilidad de analizar los impactos del agronegocio en regiones marginadas/marginales de la argentina rural. Al mismo tiempo, permitió un ejercicio de comparación entre dos entidades asociativas de primer grado, con estructuras productivas disímiles, pero atravesada por la lógica mutualista/empresarial. Tanto la UAA como la CPYJA respondían antes sus socios y daban cuenta de las modificaciones institucionales (cambios en la lógica cooperativa, diversificación, expansión geográfica). En las dos entidades observamos la emergencia de discursos propios del modelo de acumulación, priorizando la “eficiencia” y la “productividad” (asociado a un nivel tecnológico óptimo). Otra de las características que identificamos fue el vínculo, no siempre armonioso, con los socios. La UAA enfrentaba demandas legales y la CPYJA perdió un número importante de sus integrantes. Las memorias de ésta última entidad reflejaron dicha reducción, pero sin hacer mención a las causas.

En términos comparativos y centrados en la lógica cooperativa y los principios universales que las rigen, pudimos apreciar ciertas diferencias. En las dos entidades el modelo original consecuente adquiría un carácter morfológico, pero es la UAA la que presentó mayor variación y más proximidad al modelo empresarial. La CPYJA se debatía entre ambas lógicas. Aunque no libre de tensiones y conflictos, la cooperativa yerbatera se movió entre los principios primigenios y el aspecto empresarial.

Aunque regidas por los mismos parámetros legales (Ley 20337) tanto la UAA, como CPYJA validaron sus acciones con medidas sui generis (siempre ajustado a los requerimientos de la Ley), que buscaron legitimar sus acciones. Las lecturas de las memorias y balances dieron cuenta de esta realidad. La UAA explicitaba -como mencionamos- tempranamente la utilidad del excedente. Mientras la CPYJA reflejó en cada ejercicio el estado contable de sus excedentes, pero no explicitó con claridad cuáles eran las utilidades.

En los casos de estudio identificamos las disputas y voces que afloraron en estas organizaciones de carácter democrático al momento de las definiciones de qué hacer con el capital común. Allí, dado el rasgo de

comunidad utópica fueron inevitables las tensiones entre valores y acciones, pero reforzó su gravitación, en cada cooperativa en diferente grado, la -junto al agronegocio- racionalidad de orden burocrático para acometer estas decisiones.

La utilidad del excedente es una de las lecturas posibles para entender este nuevo entramado en el movimiento cooperativo argentino. Consideramos que la posibilidad de entablar un diálogo entre distintas disciplinas de las ciencias sociales ha enriquecido y complejizado el análisis de un asunto nodal para las formas solidarias de la economía. La mirada histórica y sociológica que propusimos bajo el interrogante “¿Dinero para qué?” representó un intento de trabajo interdisciplinario para entender -histórica y actualmente- el agro argentino y sus distintas realidades.

Algunos de los interrogantes y proposiciones finales que atañen no solo al campo académico sino también al movimiento cooperativo son los relativos a qué caminos se podrían trazar y fomentar para que la gravitación de las necesarias inversiones de las entidades comprometan la mirada de su base social. Encontramos que lo acontecido en torno al excedente permitiría visitar discusiones previas acerca de la necesidad de supra-organizaciones cooperativas que desde la dinámica solidaria alivianen el camino de capitalización a las entidades de base; en tal sentido sería plausible el promover bancos cooperativos que reduzcan las tensiones dentro de estas asociaciones solidarias.

## REFERENCIAS

- Azerêdo, R. F.; Bageneta, J. M. & Christoffoli, P. I. (2018). Territorialização do cooperativismo agrário frente a consolidação do modelo do agronegócio. Estudos de casos na Argentina e Brasil. *Revista Pegada Eletrônica*, 19 (1), 118-149.
- Bageneta, J. M. (2015). *Del algodón a la soja. Territorio, actores y cooperativas en el Gran Chaco Argentino (1960-2010)*. Buenos Aires: Intercoop.
- Balsa, J. (2008). La ideología de los productores rurales pampeanos y su análisis en términos de las disputas hegemónicas. *Realidad Económica*, 237.
- Bartra, A. (1991). Organizaciones Rurales de Productores: Pros, Contras y Asegures de La “Apropiación Del Proceso Productivo”. *Revista el Cotidiano*, 39, 46-52.
- Basañes, C. C. (2011). Sistemas de capitalización en las cooperativas agropecuarias: un análisis de casos. *Documentos del CESOT*, 74.
- Bruniard, E. (1982). La diagonal árida argentina: un límite climático real. *Revista Geográfica*, 95, 5-20.
- Chayanov, A. (2017). *A teoria das cooperativas camponesas*. Porto Alegre: UFRGS.
- Cirio, W. G. (2014). Planificación territorial y acumulación capitalista. Vínculos entre modelos de acumulación y políticas de planificación del territorio argentino 1955- 2014. *Realidad Económica*, 286.
- Cooperativa de Productores Yerbateros de Jardín América Ltda. (CPYJA). *Memorias y balances*, Selección 1997- 2015. Jardín América, Misiones
- CPYJA (1997). *Estatuto*, Jardín América, Misiones.
- Entrevistas realizadas por José Martín Bageneta entre 2015-2017. Santa Fe.
- Entrevistas realizadas por Lisandro Rodríguez entre 2014- 2019. Jardín América, Misiones.
- Gramsci, A. (1980). *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado moderno*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2011). *Las Cooperativas Agropecuarias en la República Argentina: Diagnóstico y propuestas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Kaplan de Drimer, A. (1995). El XXXI congreso de la alianza cooperativa internacional y la nueva formulación de los principios cooperativos. *Anuario de estudios cooperativos*, 1.
- Lattuada, M. & Renold, J. M. (2000). Reingeniería cooperativa. El debate institucional sobre el cooperativismo agropecuario del siglo XX. *Realidad Económica*, 172, 73-100.
- Lattuada, M. & Renold, J. M. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Lattuada, M. (2006). *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. Bernal:UNQ.
- Lambert, P. (1965). *La Doctrina Cooperativa*. Buenos Aires: Intercoop.
- Marx, C. (1973). *El capital*. México: FCE.
- Mendonça, S. R. (2016). Do cooperativismo ao agronegócio no Brasil recente. Bageneta, J. M. et al. (comp.). En: *Entre la economía social y el mercado*. Buenos Aires: Intercoop.
- Misiones Online (14/12/2009). Entrevista al Ing. Perez, Diario de la Provincia de Misiones. Posadas
- Polanyi, K. (2017). *La Gran Transformación*. México: FCE.
- Rakopoulos, T. (2015). Which Community for Cooperatives?. *Focaal*, 71, 57-70.
- Unión Agrícola de Avellaneda (UAA)
- UAA (1994). *75 años de organización solidaria 1919-1994*.
- UAA (1998). *Estatuto*.
- UAA. *Memoria y Balance general*. 1997, 2001, 2007.
- Vuotto, M. (2013). Cooperativismo. Cattani, A. D. et al. (Orgs.), *Diccionario de la otra economía*. Los Polvorines: UNGS.
- Yuri, I. M. (1972). *Quince años en el cooperativismo agrario argentino (1953-1968)*. Buenos Aires: Intercoop.

Submitido em: 01/2020

Aprovado em: 02/2020