



**Tipo de documento: Tesis de Doctorado**

**Título del documento: CARBAP y la ganadería pampeana: trayectorias tecnológicas y organizativas (1980-2005)**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Carlos Flood**

**Susana Aparicio, dir.**

**Roberto Benencia, dir.**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis): 2016**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)



**Carlos A. Flood**

**“CARBAP y la ganadería pampeana: trayectorias tecnológicas y  
organizativas (1980- 2005)”**

**- Volumen I -**

**Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Sociales**

**Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de Buenos Aires**

**Directora: Susana Aparicio**

**Co- Director: Roberto R. Benencia**

**Buenos Aires  
2016**



## ***RESUMEN***

Se estudia la trayectoria organizativa de la Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y la Pampa (CARBAP) para aportar a la comprensión de las contradicciones internas del heterogéneo movimiento gremial rural pampeano en su conjunto. Se analizan los rasgos característicos del gremio, sus constantes organizativas y los actores e intereses en juego.

Se analiza la estructura y el funcionamiento de CARBAP, así como sus diferencias con otras entidades gremiales pampeanas. Se estudian sus particularidades, los rasgos de su identidad, sus contradicciones y limitaciones, sus modos de funcionamiento y los mecanismos que usualmente emplea para afrontar tanto el conflicto interno como los condicionamientos y desafíos provenientes de los muy variados contextos productivos y sociales en que se desenvuelven sus entidades de base y la Confederación como agregado de ellas.

Para el estudio de su perfil organizativo y su funcionamiento interno se analizaron los mecanismos regulatorios formales e informales, los modos en que construye consensos y resuelve conflictos, las formas de representación y delegación de funciones, y el papel que juegan las organizaciones locales en los niveles de conducción de la Confederación y su incidencia sobre la agenda conjunta de reclamos del gremio.

Se procura abordar críticamente la evolución histórica de la organización y de ese modo comprender su comportamiento como organización gremial y también como organización política. Se analiza la proyección pública de la entidad y el papel desempeñado por sus dirigentes en funciones de liderazgo y las maneras en que CARBAP se ha involucrado en contextos económicos, productivos y políticos diferentes, incluyendo la política partidaria y los diferentes gobiernos.

Para ello también se toman en consideración los antecedentes históricos del desarrollo institucional y del capitalismo agrario pampeanos y sus principales aspectos sociales y se desarrolla una caracterización general de las instituciones y las políticas agrarias pampeanas desde antes de la crisis de 1930 hasta fines de siglo.

Desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones se aborda el gremio como trayectoria “construida”, resultado del agregado de las prácticas colectivas acumuladas en el tiempo por sus organizaciones locales de base. Desde la perspectiva de los actores se analizaron las diferentes circunstancias productivas y político- gremiales transitadas por el gremio, a partir de sus problemas concretos para organizarse, afrontar determinados momentos de su trayectoria y aprender a partir de sus experiencias locales y en los niveles más agregados de conducción.

Durante estos procesos los diferentes actores capitalizan sus experiencias y organizan sus capacidades, ejercen sus habilidades para influenciar a otros actores y regulan el impacto de las influencias que a su vez reciben. En suma, desarrollan estrategias y movilizan recursos dentro de un contexto grupal compuesto por otros actores que poseen sus propias cuotas de poder y de influencia.

El análisis de los liderazgos al interior del gremio nos condujo a destacar el papel que juega su cultura organizacional, esto es, los componentes valorativos, cognitivos e ideológicos que acompañan y complementan de manera íntima la defensa de intereses , los cuales no pocas veces son motivo de disenso y confrontación con otras organizaciones gremiales y políticas, incluyendo el Estado. De modo que durante el transcurso de su historia dentro de la entidad cobra forma una determinada cultura organizacional que le será característica y que regirá su trayectoria político- gremial y sus modelos de respuesta frente a diferentes contextos.

En íntima relación con el nacimiento y posterior evolución de esa dimensión institucional cobran importancia liderazgos característicos que aportan a la creación, conservación y cuestionamiento de la cultura organizacional vigente, en el marco de dinámicas de transformación/ conservación (una dialéctica instituyente/ instituido), características de todo proceso organizativo y de las formas de legitimación/ deslegitimación de sus autoridades.

## **RÉSUMÉE**

On étudie la trajectoire organisationnelle de la « *Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y la Pampa (CARBAP)* » pour apporter à la compréhension des contradictions internes du mouvement corporatif rural dans la *Pampa Humide*, les caractéristiques fondamentales du CARBAP, ses constantes organisationnelles, ses acteurs et ses intérêts.

On analyse la structure et le fonctionnement de CARBAP et ses différences avec d'autres organisations corporatives de la région. On étudie ses particularités, sa identité, ses contradictions et limitations, ses modes de fonctionnement et les mécanismes habituellement utilisés pour affronter les conflits internes et les défis provenant des variables contextes productifs et sociales des organisations de base et de la Confédération comme totalité.

Pour l'étude de sa structure organisationnelle et son fonctionnement on analyse les mécanismes régulateurs, formels et informels, les processus de construction de consensus et de résolutions de conflits, de représentation et délégation d'autorité, et le rôle joué par les organisations locales dans les niveaux de décision de CARBAP et son incidence sur son agenda de demandes et réclamations.

On essaie une approche critique de son évolution historique pour comprendre son comportement comme organisation corporatif et aussi comme organisation politique. On analyse la projection publique de CARBAP et le rôle joué par ses dirigeants comme leaders et la manière de s'insérer dans les différents contextes économiques, productifs et politiques, les différents gouvernements et les partis politiques inclus.

A ce propos se considèrent les précédents historiques du développement institutionnel et du capitalisme agricole dans la pampa humide et ses principaux aspects sociaux, et se fait une caractérisation générale des institutions et politiques agricoles avant de la crise du 1930 jusqu'à fin du siècle.

Dès la perspective de la sociologie organisationnelle s'aborde l'organisation comme trajectoire *construit*, comme résultat d'un ensemble de pratiques collectives accumulées dans le cours du temps par ses organisations de base. Dès la perspective des acteurs sont analysées les différentes circonstances productives, politiques et corporatives jouées par CARBAP, à partir

de ses problèmes concrets pour s'organiser, affronter certains moments de sa trajectoire et apprendre à partir de ses expériences locales et dans les niveaux dirigeants de l'organisation.

Pendant ces processus les différents acteurs profitent de ses apprentissages, organisent ses capacités, exercent ses habilités pour influencer d'autres acteurs et régulent l'impact des influences reçus. En somme, ils développent des stratégies et mobilisent des ressources dans un contexte groupale avec d'autres acteurs qui possèdent leurs propres sources de pouvoir et de capacités pour influencer aussi les autres.

L'analyse des leaderships à l'intérieur de CARBAP nous a amenée à souligner le rôle joué par la culture organisationnelle, c'est-à-dire, les valeurs, les connaissances, les idéologies qui accompagnent de manière intime la défense des intérêts, qui fréquemment sont motifs de dissension et de conflits avec d'autres organisations corporatives et politiques, l'État compris. Au cours du temps, à son intérieur, l'organisation développe une culture qui lui est caractéristique et que régira sa trajectoire politico-corporative et ses modèles de réponse face à différents contextes.

En intime relation avec la naissance et postérieure évolution de cette dimension institutionnelle acquièrent importance les leaderships qui apportent à la création, conservation et à remettre en question la culture organisationnelle en vigueur, dans un cadre dynamique de transformation/conservation (un dialectique instituant/ institué), caractéristique de tout procès et des formes de légitimation/ de-légitimation de ses autorités.

# I N D I C E

## CONTENIDOS

Página

### VOLUMEN I

<i>Resumen</i>	3
<i>Résumé</i>	5
Abreviaturas	13
Introducción.	17
<u>Capítulo 1</u> - El gremialismo agrario pampeano: viejas y nuevas preguntas.	21
1.1 Un cambio de perspectiva	22
1.1.1 La visión tradicional del agro pampeano y sus estereotipos	23
1.1.2 Algunas respuestas frente a la visión tradicional	25
1.1.3 Antecedentes sobre el papel desempeñado por los gremios rurales pampeanos	30
1.2 Ejes temáticos para una agenda renovada	36
1.3 Algunos interrogantes necesarios	38
1.3.1 Una perspectiva centrada en los actores	38
1.3.2 La historia de la organización y su identidad	41
1.3.3 El papel de los liderazgos	42
1.3.4 CARBAP como organización heterogénea	45
1.4 Una relación dinámica	45
<u>Capítulo 2</u> : Lineamientos conceptuales generales	49
Introducción	50
2.1 La organización y sus actores	55
2.2 La estructura de la organización y su trayectoria	57
2.3 La cultura organizacional	64
2.4 La organización y la evolución del contexto	69

<u>Capítulo 3: Las instituciones agrarias pampeanas y su evolución: algunos antecedentes históricos</u>	71
3.1 Un encuadre preliminar	72
3.2 Algunos antecedentes previos a la década del 30	75
3.3 La crisis del 30 y sus efectos	79
3.4 Cambios en el contexto a comienzos de los años 40	84
3.4.1 Cambios institucionales en el primer quinquenio de los años 40	86
3.4.2 Los límites del modelo y su crisis	91
3.5 El advenimiento del peronismo y sus políticas agrarias	93
3.5.1 La transición	93
3.5.2 Realidad y campaña electoral	95
3.5.3 El sector agropecuario pampeano durante el período	96
<u>Capítulo 4: Las instituciones agrarias pampeanas y su evolución a partir de los años 60</u>	103
4.1 La evolución del agro pampeano a partir de los años sesenta	104
4.1.1 La evolución de las instituciones agrarias pampeanas entre 1956 y 1990	105
4.1.2 La evolución de las instituciones agrarias durante la convertibilidad	110
4.2 Algunas consideraciones sobre el desarrollo capitalista pampeano	122
4.3 El impacto de la identidad chacarera sobre el imaginario socio- institucional pampeano	129
4.4 Eficiencia y racionalidad en el agro pampeano	132
4.5 CARBAP, el cambio tecnológico y la cuestión gremial	135

## VOLUMEN II

<u>Capítulo 5: La estructura de CARBAP</u>	147
5.1 Introducción.	148
5.2 El perfil organizativo de CARBAP.	148
5.2.1 Su origen.	149
5.2.2 Su estructura formal	158
5.2.3 Una estructura organizacional condicionada por su historia.	166
5.3 La dinámica organizacional de CARBAP.	187
5.3.1 El perfil como resultado de un proceso.	187
5.3.2 CARBAP y el de una cultura organizativa.	190
5.3.3 Un perfil heterogéneo y permeable.	207
<u>APÉNDICE: Asociaciones de base afiliadas a CARBAP</u>	214
<u>Capítulo 6: La proyección pública de CARBAP</u>	219
6.1 Una estructura a la vez simple y compleja	220
6.2 Gremialismo y política	235
6.2.1 Una organización militante	240
6.2.2 Algunos antecedentes históricos	243
6.2.3 Gremialismo y política en CARBAP	247
6.3 El papel de los liderazgos	264
6.3.1 Liderazgo y cultura organizacional	265
6.3.2 CARBAP y el autoritarismo	269
6.3.3 CARBAP y la vuelta a la democracia	293
6.3.4 A modo de conclusión parcial	309
6.4 La heterogeneidad: dinámica y limitaciones.	312

6.4.1 El cambio desde las bases y sus límites.	314
6.4.2 El movimiento de Productores Autoconvocados de Bolívar	317
<u>Capítulo 7: Resultados y conclusiones</u>	333
7.1 Las principales cuestiones conceptuales abordadas	334
7.2 Una perspectiva histórica del agro pampeano	338
7.3 Perfil y dinámica organizacional de CARBAP	342
7.4 El gremio y su proyección pública	350
<u>Anexo I: Metodología</u>	359
<u>Anexo II: Bibliografía y fuentes utilizadas</u>	379

*Dedicado a la Titi y a mis viejos.*

*Mi agradecimiento a Susana, que tuvo la idea,  
y a Roberto, buen consejero y amigo.*



## ABREVIATURAS

AAEA	Asociación Argentina de Economistas Agrarios
ALAS	Asociación Latinoamericana de Sociología
APEGE	Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias.
AAPRESID	Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa
ArgenINTA	Fundación ArgenINTA
ASAGIR	Asociación Argentina de Girasol
BT	<i>Bacillus Thuringensis</i>
CAP	Corporación Argentina de Productores de Carnes
CARBAP	Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa
CARSFE	Confederación de Asociaciones Rurales de la Provincia de Santa Fe
CARTEZ	Confederación de Asociaciones Rurales de la Tercera Zona
CD	Consejo Directivo
CEAL	Centro Editor de América Latina
CEDES	Centro de Estudios de Estado y Sociedad

CGE	Confederación General Económica
CISEA	Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Sociedad
CONABIA	Comisión Nacional de Biotecnología Agropecuaria
CONICET	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
CONINAGRO	Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada
CNA	Confederación Nacional de Agricultura e Pecuària do Brasil
CRA	Confederaciones Rurales Argentinas
EEA	Estación Experimental Agropecuaria
FAA	Federación Agraria Argentina
FARM	Federación de Asociaciones Rurales del Mercosur
FCE	Facultad de Ciencias Económicas
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FOGABA	Fondo de Garantías Buenos Aires
GEL	Grupo de Estudios Latinoamericanos
IADE	Instituto Argentino para el Desarrollo Económico
IAPI	Instituto Argentino de Promoción del Intercambio

IDES	Instituto de Desarrollo Económico y Social
IEHS	Instituto de Estudios Histórico- Sociales (de la Universidad Nacional del Centro, Tandil)
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
JNC	Junta Nacional de Carnes
JNG	Junta Nacional de Granos
JRG	Junta Reguladora de Granos
JRPA	Junta Reguladora de la Producción Agrícola
LL	Híbrido de Maíz <i>Liberty Link</i>
PAN	Partido Autonomista Nacional
PC	Perfiles colectivos (tipo de entrevistado; ver Anexo I - Metodología)
PG	Perfiles gremiales (tipo de entrevistado; ver Anexo I - Metodología)
PIEA	Programa Interdisciplinario de Estudios Agrarios
PRONAGRO	Programa Nacional Agropecuario 1984- 1987
PTP	Perfiles Tecnológicos- productivos (tipo de entrevistado; ver Anexo I - Metodología)

RECREAR	Recrear para el Crecimiento. Partido político de centro- derecha, conformado en 2002.
RR	<i>Roundup Ready</i>
SAGPyA	Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación
SR	Sociedad rural local adherida a CARBAP
SRA	Sociedad Rural Argentina
UCA	Universidad Católica Argentina
UCALP	Universidad Católica de La Plata
UBA	Universidad de Buenos Aires
UNQ	Universidad Nacional de Quilmes

# **INTRODUCCIÓN**

En el presente estudio nos proponemos analizar la trayectoria organizativa de la Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y la Pampa (CARBAP) y aportar a la comprensión de las contradicciones internas del movimiento gremial rural pampeano mediante el desarrollo de un conjunto de proposiciones sobre los rasgos característicos de CARBAP y sus constantes organizativas.

Buena parte de los estudios sobre los gremios rurales pampeanos tienden a subrayar los atributos comunes al conjunto de las entidades pampeanas y a pasar por alto las características organizativas y los comportamientos que diferencian unas de otras. Aunque en algunos aspectos CARBAP es parecida a los restantes gremios de la región, analizar sus peculiares características y funcionamiento permite conocer más de cerca el heterogéneo mundo de la ruralidad pampeana, sus actores y sus intereses.

Desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones se abordará el gremio como una trayectoria “construida”, resultado del agregado de prácticas colectivas sucesivas, acumuladas en el tiempo por sus organizaciones locales de base y por la Confederación en su funcionar conjunto. Se procura abordar críticamente su evolución histórica y comprender su comportamiento como organización gremial y política, frente a la diversidad de circunstancias en las que le ha tocado desempeñarse como agrupación.

En el *primer capítulo* se formulan las preguntas generales que dan origen al estudio y se plantean los interrogantes y proposiciones básicas a ser abordadas en el transcurso del trabajo. Luego, en un *segundo capítulo*, se exponen los principales lineamientos conceptuales de un marco de referencia que será progresivamente desplegado a medida que avance la exposición.

Los dos capítulos siguientes complementan este marco de referencia con los antecedentes históricos del desarrollo institucional pampeano y del capitalismo agrario en la región: en el *tercero* se expone una caracterización general de las instituciones y las políticas agrarias pampeanas desde antes de la crisis de 1930 hasta mediados de la década de 1990. En el *cuarto* se analiza la evolución del sector a partir de la década del sesenta y se abordan los principales aspectos sociales del desarrollo capitalista agrario pampeano. El conjunto de cuestiones planteadas en estos dos capítulos servirá para situar históricamente el perfil organizacional de CARBAP, sus constantes a través del tiempo y sus discontinuidades.

En el *Capítulo 5* se analiza la estructura y el funcionamiento de CARBAP, así como sus diferencias respecto de otras entidades gremiales pampeanas. Se estudian sus particularidades, su identidad construida, sus contradicciones y limitaciones, sus modos de funcionamiento y los mecanismos que usualmente emplea para afrontar tanto el conflicto interno como los condicionamientos y desafíos provenientes de los muy variados contextos productivos y sociales que afrontan tanto las entidades adheridas como la Confederación en su carácter de más amplio agregado organizacional.

En cuanto al *Capítulo 6*, en él se aborda la proyección pública de la entidad, sus comportamientos específicamente gremiales y políticos, y el significativo papel desempeñado por algunos de sus dirigentes en funciones de liderazgo. Se completa este capítulo con la exposición de un estudio de caso centrado en una experiencia de cambio organizacional surgida desde la base gremial en 2008, durante las intensas jornadas de movilización colectiva protagonizadas por los gremios rurales pampeanos.

El *Capítulo 7* reúne y sintetiza las principales conclusiones del estudio.



## **CAPITULO 1**

### **El gremialismo agrario pampeano: viejas y nuevas preguntas**

## 1.1 Un cambio de perspectiva

Parece necesario revisar y actualizar algunos de los presupuestos conceptuales y metodológicos habitualmente empleados para estudiar las organizaciones agrarias pampeanas. Como punto de partida han de tomarse en cuenta aportes efectuados por algunos estudiosos que, desde mediados de los años ochenta, introdujeron nuevas perspectivas en el análisis del comportamiento de las entidades gremiales ante la restauración de las instituciones democráticas<sup>1</sup>.

En efecto, el reingreso del país a la democracia suscitó interrogantes acerca de la vocación de los dirigentes gremiales pampeanos por incorporarse al proceso de reconstrucción de ámbitos organizacionales e institucionales compatibles con la nueva etapa. En el caso particular de CARBAP había sido notoria la complicidad de sus máximos dirigentes con el gobierno de facto asumido en marzo de 1976.

Por otro lado, la mayoría de los estudios sociales y económicos realizados hasta los años 80 estuvieron signados por una marcada preocupación por el estancamiento de la producción agropecuaria en la región. Tributarios del dilema conceptual tradicionalismo/ modernización entonces vigente, tendieron a subrayar en las entidades pampeanas un comportamiento productivo conservador, cuando no francamente rentístico, al menos reticente al riesgo empresarial. Como extensión de esta visión se tendió a mostrar a las entidades ruralistas pampeanas como proclives a comportamientos inevitablemente tradicionalistas y de retraso agrario.

No era infrecuente que estas categorías de análisis estuviesen condicionadas por estereotipadas visiones sobre el agro pampeano. Las investigaciones y la revisión crítica del pasado, aportadas fundamentalmente por historiadores agrarios a partir de los años ochenta, permitieron reconocer en algunas de esas visiones preconceptos fuertemente arraigados en el

---

<sup>1</sup> Es el caso, por ejemplo, de Martínez Nogueira, R (1988/a), "Las organizaciones de representación de intereses del agro argentino", en *XX Congreso Internacional de Economistas Agrarios: "La Economía Agraria Argentina. Consideraciones sobre su evolución y situación actual"*, Buenos Aires, AAEA. También en Martínez Nogueira, R. (1988/b), "Las organizaciones corporativas del sector agropecuario", en Barsky, Osvaldo (Ed.) *"La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales"*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica/ IICA/ CISEA. Ver también Palomino, Mirta (1989) "Organizaciones corporativas del empresariado argentino CARBAP (Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa)", CISEA, Buenos Aires. Y, de la misma autora, pero sobre la Sociedad Rural Argentina, ver: (1987) "Tradición y poder: la Sociedad Rural Argentina, 1955- 83", CISEA, Buenos Aires.

sentido común de la sociedad y de muchos de sus intelectuales y dirigentes políticos, que fueron transmitidos de manera incesante y acrítica sin tomar en cuenta la real evolución sectorial y el efectivo desempeño productivo y tecnológico del sector, sobre todo desde mediados de la década de 1970 y especialmente desde los 80.

### ***1.1.1 La visión tradicional del agro pampeano y sus estereotipos***

Para Barsky la visión tradicional del agro pampeano recoge

algunos aspectos que ya formaban parte del sentido común o de la idea que la sociedad tenía sobre el sector... se había forjado a lo largo de décadas en la interfase de conflictos relevantes para la hegemonía social y enfrentamientos de proyectos políticos con percepciones simplificadoras de la realidad agraria pampeana<sup>2</sup>.

Tal visión paradójicamente devino en “tradicional” y estuvo arraigada en diferentes percepciones sobre la cuestión agraria en la Argentina. Zeberio sostiene que esa visión “encierra diferentes imágenes o visiones que responden a las preguntas y preocupaciones que las distintas generaciones de investigadores, observadores o funcionarios buscaron, cuando se aproximaron a la realidad agraria”<sup>3</sup>.

Tales imágenes, según la autora, se fueron construyendo de a poco y, algunas de ellas, estereotipadas, dieron lugar a creencias y opiniones difundidas en el común de la sociedad.

Gran parte de la reflexión sobre el papel del agro pampeano estuvo condicionada, en alguna medida, por esta percepción autocontenida, de carácter “apriorístico”, que al decir de Zeberio, hizo pie en la mayoría de los analistas agrarios, y en sus “discursos justificatorios atribuyendo racionalidades ajenas a los actores que conformaban el agro”<sup>4</sup>

Tales preconceptos sentaron las bases para una visión tradicional del agro pampeano que tendió a sesgar, inclusive hasta nuestros días, buena parte de las percepciones del público en general, pero también de los propios investigadores sociales y, en especial, de los dirigentes y

---

<sup>2</sup> Barsky, Osvaldo (2003), “Presentación general de la obra”, en Barsky, Osvaldo y Djenderedjian, Julio (2003), *Historia del capitalismo agrario pampeano. Tomo I. La expansión ganadera hasta 1895*. Buenos Aires, Universidad de Belgrano/ Siglo XXI, p. 27.

<sup>3</sup> Zeberio, Blanca (1993), “La situación de los chacareros arrendatarios en la pampa húmeda. Una discusión inacabada”, en Mandrino, R. y Reguera A. (Comp.), *Huellas de la Tierra*, Tandil, IEHS, p. 210.

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 211.

militantes políticos. Sin embargo, la llamativa evolución productiva del agro pampeano a partir de mediados de la década del 80, sobre todo desde mediados de los años 90 indujo, en esos mismos espacios, a un progresivo cuestionamiento de muchos de los preconceptos y metodologías empleados.

Roy Hora, desde una perspectiva bastante diferente, aborda el tema de las imágenes socialmente producidas sobre el sector pampeano y su relación con los altibajos de poder y prestigio de la clase terrateniente en la Región. No deja de ser interesante el paralelo que establece entre la imagen social y política construida sobre el sector terrateniente, y la cambiante percepción que de sí mismos fueron teniendo sus propios miembros en el transcurso de los años<sup>5</sup>.

Los rasgos fundamentales de la visión tradicional sobre el agro pampeano son los siguientes:

- Se apoya en una perspectiva simplista de la concentración agraria en función de la omnipresencia de una poderosa clase terrateniente, según la cual “el acceso a la tierra, y particularmente su propiedad, organiza económica y socialmente el mundo rural capitalista”<sup>6</sup>.
- Expresa una visión polarizada, compuesta por pequeños arrendatarios agrícolas familiares pobres, por un lado, y una clase terrateniente ganadera extensiva y opulenta, por otro. Esta visión presupone a su vez que el inmigrante agricultor tuvo una precaria inserción fundiaria y grandes dificultades en su acceso a la propiedad de la tierra, en buena medida debido al régimen extensivo de producción vigente.

Zeberio sintetiza esta polarizada visión de la manera siguiente:

La supervivencia de un rígido patrón de distribución, que articulaba la chacra agrícola-minifundio- gran estancia ganadera, habría generado una economía agraria latifundiaría fundada en la renta como mecanismo de apropiación del excedente económico así como una estructura social fuertemente dualizada, en la que chacareros arrendatarios y estancieros rentistas fueron sus antagonistas principales<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Hora, Roy (2002), “Los terratenientes de la pampa argentina. Una historia social y política 1860-1945, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.

<sup>6</sup> Barsky, 2003, Op. Cit., p. 27.

<sup>7</sup> Zeberio, 1993, Op. Cit., p. 210.

- Sintetizando:

Se definían, de este modo, los dos extremos de una estructura económico- social marcadamente polarizada y cruzada por relaciones asimétricas de dominación. A la subordinación técnica de la agricultura a la ganadería se yuxtapone la explotación económica de la chacra por la gran estancia y la dominación social del terrateniente criollo sobre el pequeño productor familiar extranjero<sup>8</sup>.

Se desprende de esta imagen una visión tradicional para la cual “el gran latifundio constituye, entonces, la base territorial de un esquema de producción unilateral, no diversificado, atrasado e ineficiente”<sup>9</sup>.

La visión tradicional sobre el agro pampeano estuvo apoyada en presupuestos como los mencionados y generalmente derivaron en explicaciones cerradas sobre el estancamiento de la región que destacaron el influjo causal de invariantes “estructurales” y subrayaron la importancia de aspectos relativos a la propiedad y el usufructo del suelo, tendiendo a presentar como permanentes algunos procesos o rasgos de carácter temporario, exagerando así su incidencia sobre la evolución de las fuerzas productivas de base en la Región.

Como consecuencia de todo ello, un rasgo característico de las visiones tradicionales que aún hoy sobreviven en muchos ámbitos académicos y políticos consiste en la negación –más o menos explícita- del carácter dinámico de la estructura agraria pampeana. En síntesis: la fijeza de ciertos rasgos estructurales explicaría una baja propensión de los productores pampeanos a la expansión productiva: una regresiva distribución de la tierra, un régimen precario de tenencia para un gran número de productores directos, la escasez de oportunidades para los inmigrantes que nutrieron las filas de un determinado régimen legal de arrendamientos agrícolas (subordinados a una clase propietaria fundamentalmente ganadera), la persistente vigencia de fluctuantes políticas públicas y de precios bajos o erráticos para los productos del agro, etc.

### ***1.1.2 Algunas respuestas frente a la visión tradicional***

Algunos estudios disponibles ponen su acento en la capacidad de recuperación y cambio del agro pampeano. Pueden mencionarse a Hilda Sábato<sup>10</sup> y Samuel Amaral<sup>11</sup>, que subrayan la

---

<sup>8</sup> Barsky, 2003, Op. Cit., p. 32.

<sup>9</sup> Ib.

flexibilidad de los productores pampeanos para afrontar cambios en las condiciones de los mercados internacionales, o la “vertiginosa” transformación de la estructura productiva durante la segunda mitad del siglo XIX, a pesar de la vulnerabilidad de la economía argentina en aquel entonces. Barsky et. al. mencionan una reacción parecida en el caso de la recuperación productiva de la Región entre mediados de la década del 50 y el decenio de los 80, con posterioridad a un prolongado período de estancamiento cuyo análisis, por parte de numerosos autores, había instalado con fuerza una imagen pesimista acerca de las posibilidades estructurales de reacción del aparato productivo pampeano<sup>12</sup>.

Apoyándose más bien en herramientas de economía agraria, otros autores han estudiado procesos más recientes que también muestran una dinámica respuesta del sector agropecuario pampeano. Obschatko, por ejemplo, analiza detalladamente el proceso de especialización en cinco cultivos, tal como se lo podía registrar durante los años 80, y ya en esa época la autora hablaba del “complejo paquete tecnológico en soja”<sup>13</sup>. Entre otros aportes de Obschatko figura el haber prestado atención al carácter de causación *recursiva* del cambio técnico del período, que operaba facilitando y reforzando a la vez los procesos de adopción de innovaciones.

Éste último atributo del cambio tecnológico es importante para nuestro análisis, por dos razones: a) porque anticipa uno de los rasgos preponderantes de los acelerados procesos de difusión y adopción acontecidos en los años 90; b) porque, por definición, implica la intervención virtuosa de una diversidad de sujetos sociales en el proceso de difusión de las innovaciones (por ejemplo, distintos tipos de contratistas que durante esa década cobraron aún mayor importancia que en el pasado, complementando vía servicios los flujos de inversión que estaban ingresando al agro pampeano).

Por su parte, Reca y Parellada efectúan un detallado análisis de la respuesta del sector agropecuario en general, y particularmente del pampeano, frente al paquete de medidas

---

<sup>10</sup> Sábato, Hilda (1993), “Estructura productiva e ineficiencia del agro pampeano, 1850- 1950: un siglo de historia en debate”, en Bonaudo, M y Pucciarelli, A (Ed.), *La problemática agraria, Nuevas aproximaciones*. Buenos Aires, CEAL.

<sup>11</sup> Amaral, Samuel (2001), “Producción agropecuaria (1810- 1850), en *Nueva Historia de la Nación Argentina, Tomo 6, Buenos Aires*.

<sup>12</sup> Barsky, Osvaldo, Marcelo Posada y Andrés Barsky (1992), “El pensamiento agrario argentino”, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

<sup>13</sup> Obschatko, Edith (1988), “La transformación económica y tecnológica de la agricultura pampeana 1950/ 1984”, Buenos Aires, Ediciones Culturales Argentinas, p. 28.

macroeconómicas e institucionales que acompañaron al Plan de Convertibilidad. Subrayan como importante el cambio de escenario que supuso, para la empresa agraria, la adopción de tales medidas, pues

enfrentó al productor a la necesidad de buscar mayor rentabilidad en la empresa vía reducción de costos... es decir, incorporando más tecnología, desarrollando técnicas de administración que le permitieran evaluar en forma permanente la rentabilidad de sus decisiones y buscando nuevas formas de comercialización de sus productos<sup>14</sup>.

El estudio de la evolución de la productividad es ilustrativo de las fuentes del dinamismo pampeano, sobre todo durante el período considerado, que incluye la aplicación generalizada de innovaciones radicales, como es el caso de la siembra directa en conjunción con biotecnología. Tanto Reca y Parellada<sup>15</sup>, como Obschatko<sup>16</sup> estudian la relación entre los resultados productivos alcanzados durante el período, el comportamiento (respuesta) de los agentes productivos y la evolución del sistema tecnológico. Estos temas cobran particular importancia en el estudio del comportamiento de los agentes productivos y las variantes institucionales y organizativas que emergen en esa época.

Algunos aportes críticos de la historiografía han sido realizados a partir de la identificación y estudio de los factores asociados con la racionalidad económica empleada por los distintos tipos de productores.

Así, Míguez realiza un esfuerzo para identificar rasgos de racionalidad en el comportamiento de los actores del agro pampeano. A partir de los años 70 –señala- diversos trabajos críticos coinciden en cuestionar algunas de las hipótesis tradicionales en torno del “carácter puramente institucional de la gran propiedad, su irracionalidad económica y la mentalidad económicamente conservadora, retrógrada o ‘feudal’ de la ‘oligarquía terrateniente’”<sup>17</sup>. Luego agrega “los trabajos recientes buscan entender la lógica económica de los actores, más que

---

<sup>14</sup> Reca, Lucio G. y Parellada, Gabriel H. (2001), “El sector agropecuario argentino. Aspectos de su evolución, razones de su crecimiento reciente y posibilidades futuras”, Buenos Aires, Editorial Facultad de Agronomía, p. 26.

<sup>15</sup> *Ib.*, pp. 35 ss. y p. 121 ss.

<sup>16</sup> Obschatko, Edith (2003), “El aporte del sector agroalimentario al crecimiento económico argentino 1965-2000”. IICA Argentina. Buenos Aires, pp. 99 y ss.

<sup>17</sup> Míguez, Eduardo J. (1986), “La expansión agraria de la Pampa Húmeda (1850- 1914). Tendencias recientes de su análisis histórico” en *Anuario del IEHS, I*, UNC, Tandil, p. 93.

suponer que la divergencia respecto de un determinado modelo de desarrollo se debe a defectos institucionales que impidieron un crecimiento armónico”<sup>18</sup>.

Bajo el imperio de circunstancias del mercado, la tendencia al uso extensivo de la tierra y el poco intensivo empleo del capital y el trabajo tiene un origen económico: tierra abundante (bajo precio relativo), “mientras que el capital y, sobre todo el trabajo, son escasos y caros”<sup>19</sup>. Asimismo, explica la valorización de la tierra por el incremento de la demanda y no como resultado de la especulación<sup>20</sup>.

Asimismo, Hilda Sábato caracteriza el modelo pampeano de empresa agraria como organizado para afrontar los riesgos de la producción agraria de exportación en base al uso intensivo de la tierra, una elevada relación tierra/ mano de obra y una muy flexible organización de la producción que, entre otras cosas, alternaba agricultura con ganadería en un mismo establecimiento<sup>21</sup>.

En cuanto a los actores, los sectores terratenientes concentrados no constituyen una “oligarquía terrateniente” sino más bien

un sector altamente diversificado en sus intereses (destacándose los financieros y comerciales, además de los rurales) y muy adaptado, a través de una actitud fuertemente especulativa, a un mercado sometido a una inestabilidad muy grande<sup>22</sup>.

Y concluye: por un lado, “la visión de una oligarquía terrateniente cerrada, tradicionalista y conservadora ya no se sostiene, al menos en el aspecto económico”, pues existe una buena adaptación de los grupos dominantes frente al proceso de cambio que implicó la integración argentina al mercado mundial<sup>23</sup>; por otro, “resulta cada vez más evidente que la gran estancia fue un centro de constante renovación productiva”<sup>24</sup>.

Un abordaje territorialmente más “situado”, y socialmente más específico, es el que realiza Zeberio, quien también pone énfasis en aspectos que hacen a los dinamismos y racionalidades de los procesos y de los actores. Analiza la evolución de productores del sureste cerealero de

---

<sup>18</sup> Míguez, Eduardo J. (2001), “La gran expansión agraria (1880- 1914)” en *Nueva Historia de la Nación Argentina*, Tomo 6, Buenos Aires, p. 123.

<sup>19</sup> Míguez (1986), Op. Cit., p. 100.

<sup>20</sup> Míguez (2001), Op. Cit., p. 118.

<sup>21</sup> Sábato, Hilda (1993), Op. Cit. P. 35.

<sup>22</sup> Míguez, (1986), Op. Cit., p 107.

<sup>23</sup> Ib., p. 108.

<sup>24</sup> Míguez (2001), Op. Cit., p. 119.

la Provincia de Buenos Aires, a quienes identifica como racionales en el uso de los factores, menos sujetos al régimen de propiedad de la tierra que lo que supone la visión tradicional, con alta movilidad de factores en la toma de decisiones, e inclinados al empleo de estrategias productivas complejas y progresivas, tanto en el caso de propietarios como no propietarios<sup>25</sup>.

En lo que hace a nuestro interés específico, menciona el desempeño exitoso de explotaciones familiares con creciente perfil empresarial, diversificación productiva (a medida que aumenta la escala de las explotaciones), combinación de propiedad y arrendamiento, una mayor propensión a invertir en maquinarias por parte de los arrendatarios, surgimiento temprano – durante la década del 1940- de empresarios contratistas, arrendatarios que no sólo transfirieron renta de la tierra, sino que elaboraron estrategias racionales en las que

la propiedad de la tierra constituyó para algunos la principal preocupación, para otros fue parte de una estrategia productiva global, que fueron elaborando al conocer las reglas de juego que el sistema les imponía<sup>26</sup>.

Raúl Fradkin destaca la importancia del aporte de Tulio Halperin Donghi para elucidar muchos de los preconceptos vigentes sobre el papel de la clase terrateniente durante el período constitutivo del capitalismo agrario pampeano, ofreciendo

una presentación completamente novedosa de los rasgos de esa estructura agraria... Por un lado, se apartaba decididamente de aquellas explicaciones que atribuían los rasgos (y los legados) de la estructura agraria a la “mentalidad” arcaica y tradicional del grupo dominante. Por otro, había también una intervención en los debates del marxismo historiográfico: lo que venía a presentar eran las modalidades de una rápida y exitosa construcción del capitalismo agrario en las pampas<sup>27</sup>.

Cabe destacar que algunas contribuciones de Halperin reunidos en el texto citado fueron escritos durante la década del 60, anticipándose de manera significativa a la importante revisión de categorías de análisis aportada por los historiadores agrarios citados más arriba. En ellos analiza, entre otras cosas, el papel desempeñado por un grupo de terratenientes, que califica como “*ilustrado*”, reunidos en torno de la Sociedad Rural Argentina, para constituir una clase dirigente innovadora en lo tecnológico y comprometida en los asuntos de público interés<sup>28</sup>. El papel de esta clase dirigente es analizado en otro texto de mediados de la década

---

<sup>25</sup> Zeberio (1993), Op. Cit.

<sup>26</sup> *Ib.*, p. 237.

<sup>27</sup> Fradkin, Raúl O. (2005), Prólogo a “La formación de la clase terrateniente bonaerense” de Tulio Halperín Donghi, Prometeo, Buenos Aires, p. 13.

<sup>28</sup> Halperín Donghi, Tulio, “La expansión ganadera en la campaña de Buenos Aires (1810- 1852)”, en “*La formación de la clase terrateniente bonaerense*”, del mismo autor, Prometeo, Buenos Aires, p. 29.

del 80, incluido en la compilación citada, que también desempeña un papel importante en la revisión de preconceptos como los antes mencionados<sup>29</sup>.

### ***1.1.3 Antecedentes sobre el papel desempeñado por los gremios rurales pampeanos***

En lo que respecta a los estudios sobre las entidades gremiales pampeanas, en el pasado muchos de ellos han tendido a soslayar el carácter profundamente contingente de los procesos organizativos, su heterogeneidad y sus contradicciones, privilegiando más bien el análisis de constantes estructurales y de los posicionamientos formales asumidos por las organizaciones, y de las deficiencias atribuidas a las políticas agropecuarias.

En este sentido ha sido particularmente significativo el aporte de Martínez Nogueira, quien llamó la atención sobre el papel de las dimensiones institucional y organizativa, y de los diferentes mecanismos de articulación de intereses en la conformación de la realidad pampeana. Aun cuando el sector y sus actores han sufrido desde entonces importantes cambios, las proposiciones e interrogantes planteados por dicho autor siguen siendo estimulantes y conservan su vigencia, particularmente en lo referente a la conformación y transformación de los esquemas de representación corporativa, de los “estilos” diferenciales de liderazgo propios de cada entidad, y sus comportamientos y modos de relacionarse con el Estado, con las políticas sectoriales y con las transformaciones operantes en los procesos productivos usuales en la región.

Se encuentra bastante difundida la idea de que las organizaciones pampeanas tienden a uniformar, a lo largo del tiempo, sus posturas públicas, homogeneizando de manera progresiva sus visiones acerca del sector y sus intereses. Para algunas visiones bastante difundidas, todas ellas se parecerían entre sí en su *modus operandi*, en su escasa propensión al

---

<sup>29</sup> Se trata del trabajo de Halperín Donghi, denominado “El Río de la Plata y la formulación de una ideología ruralista en la Argentina”, capítulo previamente incluido en (1985) “José Hernández y sus mundos”, del mismo autor, Editorial Sudamericana/ Instituto Torcuato Di Tella, Buenos Aires. Años más tarde Halperín Donghi reivindica nuevamente la importancia de revisar las creencias y las elaboraciones intelectuales de las clases dirigentes, criticando la tendencia de muchos autores a considerarlas “poco menos que intrascendentes o, en el mejor de los casos, deben entenderse como meras racionalizaciones que, carentes de espesor cultural, sólo reflejan el imperio de los intereses materiales”. Lo hace en la introducción a Hora, Roy (2009), “Los estancieros contra el Estado. La Liga Agraria y la formación del ruralismo político en la Argentina”, Siglo XXI, Buenos Aires, p.16, texto que retomaremos más adelante.

cambio, porque compartirían una básica tendencia o voluntad a negociar con los poderes establecidos un tratamiento especial en razón de los significativos aportes de la producción agropecuaria a la balanza de pagos, y a reclamar para sus representantes la ocupación de cargos públicos para el gobierno del sector.

Algunas de estas constantes se encuentran estrechamente relacionadas con el papel desempeñado por el propio Estado y el supuesto rol de “mediación” ejercido por él, así como con la aspiración de las entidades a institucionalizar espacios políticos y/o técnicos a ser ocupados por agentes pertenecientes a sus propias filas, o con inclinaciones afines a sus intereses y posicionamientos ideológicos. Para Martínez Nogueira, estas últimas modalidades habrían cobrado mayor importancia a partir de la expansión del sector público agropecuario<sup>30</sup>.

El mismo autor habla explícitamente de una atenuación de los conflictos entre las entidades gremiales y una tendencia de las entidades al acercamiento de posiciones. También destaca el creciente impacto que sobre las decisiones específicamente sectoriales tienen las cuestiones no estrictamente agropecuarias en la agenda de las entidades, y su mayor participación en los debates en torno de las estrategias de desarrollo y el perfil productivo del país. Interesa destacar aquí la idea del autor de que la intervención en cuestiones atinentes a intereses genéricos (temas referidos, por ejemplo, a modelos de sociedad o al papel desempeñado por el Estado) “implican una cierta homogeneización y acerca en sus problemáticas a productores que tienen sus afiliaciones primarias en entidades que en el plano más global arrastran enfrentamientos históricos”<sup>31</sup>.

También nos muestra cómo, superada la cuestión de los arrendamientos, importante diferenciador inter-gremial hasta la década del 60, las entidades tienden a acercarse en sus posiciones, aunque persisten diferencias en lo político y en los procesos internos: “los aliados buscados, la predisposición a actuar fuera de los marcos institucionales y la concepción de lo gremial mantiene en pie aspectos diferenciadores que ese acercamiento no diluye”<sup>32</sup>.

Palomino abona esta misma hipótesis de progresiva homogeneidad entre las entidades gremiales. Así, observa una relación de competencia y, simultáneamente, de afinidad entre

---

<sup>30</sup> Martínez Nogueira (1988/b), p. 314.

<sup>31</sup> Ib., pp. 307 y 310.

<sup>32</sup> Ib., p. 311.

CARBAP y SRA, subrayando primero las diferencias que dan origen al nacimiento de CARBAP, para luego otorgarles un carácter más bien coyuntural y terminar destacando que existe una confluencia ideológica básica<sup>33</sup>.

Martínez Nogueira, sin embargo, atribuye la heterogeneidad de las entidades a los procesos en que ellas emergen como tales y al modo en que luego se desarrollan

condiciones históricas particulares, junto a diferencias en los grupos que les dan origen y al sentido que para ellos van adquiriendo, conforman estructuras que reflejan tanto las concepciones predominantes sobre los mecanismos de representación como sobre las actividades que deben promover y realizar<sup>34</sup>.

Habla asimismo de diferentes naturalezas institucionales y de diferencias de composición de sus órganos de gobierno, con consecuencias sobre el funcionamiento interno y los liderazgos.

Si se toman períodos históricos más extensos y procesos concretos de confrontación con los poderes públicos y privados de cada etapa, se pueden identificar significativas diferencias entre las características y el comportamiento de entidades pampeanas sustantivamente diferentes, como es el caso de SRA y CARBAP. Estas diferencias derivan no sólo del tipo de inserción social-productiva de los miembros de las respectivas organizaciones sino también del perfil y de las prácticas organizacionales concretas que tienen lugar dentro de cada una de las entidades.

Lattuada señala, en principio, una convergencia entre las entidades ruralistas, particularmente entre SRA y CRA, tanto en lo ideológico como en el contenido de las demandas. Para este autor, en efecto, las diferencias de fondo entre ambas entidades se van desdibujando a medida que va perdiendo vigencia la diferenciación entre invernadores y criadores que suscitó la creación de CARBAP, principal impulsora de CRA.

Sin embargo, también habla de la conformación de una estructura segmentada de representación de intereses por parte de las cuatro entidades de nivel nacional hegemónicas (SRA, CRA, FAA y CONINAGRO):

Si bien es cierto que la mayor autonomía del Estado, la competencia de los restantes intereses sectoriales por influir en las decisiones gubernamentales y los cambios productivos, económicos y sociales operados en el sector agrario durante esa etapa atenuaron los enfrentamientos entre

---

<sup>33</sup> Palomino, 1989, p. 40 y pp. 43-45.

<sup>34</sup> Martínez Nogueira (1988/a), p. 411.

los distintos grupos de agricultores y desdibujaron las diferencias originales de las organizaciones agrarias, no fueron suficientes para unificar la representación del sector<sup>35</sup>.

La conclusión de Lattuada es que “la estructura de representación de los intereses agrarios en la Argentina se hizo más compleja y heterogénea, tanto como su estructura económica y social”<sup>36</sup>.

Nos encontraríamos, entonces, en una situación en que coexistiría una suerte de proceso de homogeneización ideológica y en la formulación de demandas, por un lado, y una persistente fragmentación de los esquemas de representación gremial, por otro. A nuestro modo de ver esta situación, un tanto paradójica, se explica por diferencias entre los perfiles organizativos de las entidades, sus modos de funcionamiento, sus modalidades de inserción en el territorio, de construcción de poder y de gestación de liderazgos. Sobre esto último volveremos en los Capítulos 5 y 6.

En rigor, si se considera el caso particular de CARBAP, los parecidos ideológicos y de contenido de las demandas (respecto de la SRA) varían según las distintas circunstancias históricas particulares. Las diferencias de estilo gremial entre SRA y CARBAP, por momentos parecieran haber sido no sólo de grado sino de carácter sustantivo, pues remiten a diferentes modelos territoriales de representación gremial. En el caso de CARBAP, mediados por asociaciones locales, y en el de la SRA vía membresías de carácter individual, directas y de primer grado. Obedecen también a distintos modos de asumir los específicos intereses de sus representados, a la diferente disposición al diálogo y a la negociación directa con representantes gubernamentales; en el caso de la SRA, frecuentemente encarado por fuera de los marcos institucionales compartidos con las restantes organizaciones gremiales, utilizando sus propias vías de comunicación con los gobiernos de turno.

La hipótesis general acerca del heterogéneo comportamiento de las entidades encuentra también sustento en otra afirmación de Lattuada:

Si se quiere comprender la actual composición, aun fragmentada, del sistema de representación de intereses en la agricultura argentina, es necesario analizar, junto a los cambios producidos en la estructura agraria, factores más relacionados con la vida interna de las organizaciones, como por ejemplo, las estrategias que desarrollan en el ámbito de la reivindicación y defensa de su base social (real y potencial), los espacios públicos en los que participan, los servicios que

---

<sup>35</sup> Lattuada, Mario J., (2006), “Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX”, UNQ, p. 70.

<sup>36</sup> Ib.

prestan a sus asociados o la estructura burocrática de que se dotan, y todo ello en un escenario donde han sido reconocidas como interlocutores válidos por el Estado y, como tales, tienen reservados en el aparato estatal lugares para ejercer la representación y desempeñar funciones de diversa índole en el proceso de formulación y puesta en marcha de la política agraria<sup>37</sup>.

A excepción de los tiempos más recientes, éste último ha sido un rasgo característico y sostenido de la relación entidades- gobiernos (tanto provinciales como nacionales).

En efecto, el papel del Estado no parece haber sido, a lo largo de la historia, neutro en relación con las entidades. Martínez Nogueira habla de una

... capacidad estructurante de la representación que se ejerce desde el Estado.” Según el autor, existe “un aliento oficial que precipita este proceso de cristalización institucional, procurando el gobierno incorporarlos a mecanismos cuyo propósito es moderar los conflictos<sup>38</sup>.”

En este sentido el Ministerio de Agricultura, por ejemplo, a partir de la década del 20 habría desempeñado un rol promotor de representaciones gremiales regionales en el marco de la futura Ley de Carnes. También en relación con el vínculo gremios/ Estado, Martínez Nogueira señala que “el Estado desempeña un papel de importancia para dirimir los conflictos que dentro del sector se plantean por la representatividad”<sup>39</sup>. De algún modo el Estado actuaría convalidando los procesos internos de los gremios con los que tiene interlocución, reconociendo de hecho una pluralidad de representaciones y evitando plantear exigencias formales dirigidas a delimitar ámbitos de actividad según la clase y número de productores representados.

Lo que interesa analizar en el presente estudio es el complejo entramado de procesos que influyen sobre la evolución de un gremio como CARBAP. Intervienen tanto los cambios de carácter tecnológico- productivo, económico, social y político que afectan globalmente al sector agropecuario pampeano en cuanto tal, como los específicos factores que generan intereses localmente diferenciados al interior de la organización, que posee carácter federativo y marcada proyección e identidad territorial a partir de una modalidad de representación interna y una cultura organizativa gestadas en un pasado relativamente distante, pero que aún condiciona su comportamiento colectivo y los liderazgos formales e informales vigentes en la entidad.

---

<sup>37</sup> Lattuada (2006), Op. Cit., p. 72.

<sup>38</sup> Martínez Nogueira (1988 a), Op. Cit., p. 397

<sup>39</sup> Ib., p. 412.

Las entidades gremiales nacieron a partir de procesos de diferenciación que históricamente recorren un eje de competencia/ conflicto/ cooperación entre agrupamientos que, una vez consolidados, dieron lugar a la conformación de instancias organizativas diferenciadas. En el caso de las entidades pampeanas, tales conflictos no parecen haberse referido mayormente a representatividades en relación con tipos de producciones, sino más bien a tipos de productores y a su ubicación en la cadena productiva y de comercialización. El caso más clásico es el de criadores e invernadores durante las décadas iniciadas en 1920 y 1930.

Una opinión relativamente generalizada sostiene que las entidades se homogeneizan tácticamente para formular sus demandas frente a un Estado al que se le atribuyen, explícita o implícitamente, funciones de *mediación* ante intereses visualizados como no estrictamente productivos (por ejemplo, grupos exportadores y, quizá menos frecuentemente, empresas proveedoras de insumos). Tal homogeneización se produciría en circunstancias juzgadas hostiles frente a un Estado visualizado como *predador* (por ejemplo, a través de impuestos juzgados como excesivos), y a grupos de interés que son juzgados como no “auténticamente productivos”.

En determinadas circunstancias existen límites a tales procesos de homogeneización táctica, que se reflejan en los contenidos y prioridades que establecen las respectivas agendas de reclamos, en el modo de establecer alianzas extra-sectoriales y en los métodos utilizados para incidir sobre la definición y gestión de políticas públicas, o para insertarse en espacios formales o informales dentro de los entes estatales.

Algunas manifestaciones del espíritu corporativo de las entidades se reflejan en intentos por “privatizar” los ámbitos de política pública agropecuaria; esto es, de atribuirle a ciertos espacios públicos el carácter de necesariamente “representativos” del sector (o de los productores). Por ejemplo, a través del insistente reclamo por la creación de un ministerio de asuntos agropecuarios o, en versiones suavizadas, en el reclamo de mecanismos de consulta en materia de políticas públicas y, como ya vimos, en la presión por ocupar posiciones clave dentro del Estado con figuras consideradas (informalmente o no) representativas del sector.

De todas maneras, pareciera que la existencia de circunstanciales coincidencias en los planteamientos públicamente expresados por distintas entidades no autoriza a predicar similitudes entre organizaciones que presentan diferentes perfiles en su composición, modo de

funcionamiento y presencia territorial, etc., y que, además, históricamente han tenido dificultades para alcanzar una unidad insistentemente reclamada por las bases asociadas a cada una de ellas desde hace décadas.

Cabe pensar que las diferentes entidades nacen de procesos de diferenciación gestados durante extensos períodos de tiempo. Algunos de ellos no constituyen un mero reflejo de los procesos de diferenciación productiva y cambios en la base material circundante, sino el resultado de la evolución de un peculiar perfil organizativo y las consiguientes experiencias de aprendizaje colectivo. Éstas quedarían progresivamente arraigadas en su cultura organizacional a través de una sucesión de liderazgos y mecanismos de representación efectivamente ejercidos a lo largo del tiempo, independientemente de las variaciones coyunturales por las que atraviesa la agenda de reclamos de la entidad y como consecuencia de prácticas concretas de cooperación/conflicto entre diferentes parcialidades y agrupamientos, e intereses particularistas al interior de la organización que progresivamente dan lugar a parcialidades circunstancialmente antagónicas dentro del mismo agregado colectivo.

Por último, diremos que los análisis basados en la hipótesis de progresiva homogeneización de las entidades parecen al menos insuficientes para abarcar la amplitud y riqueza de los procesos socio-organizativos característicos del gremialismo rural. Pueden llegar a ser útiles como herramienta para caracterizar fases del recorrido histórico general de las organizaciones a lo largo de lapsos extensos, o para encarar la caracterización de contextos signados por determinadas correlaciones de fuerzas político- gremiales, pero insuficientes para extraer pruebas concluyentes sobre el papel de las organizaciones gremiales pampeanas en períodos complejos o contradictorios.

## **1.2 Ejes temáticos para una agenda renovada**

Los principales ejes temáticos que serán tomados en cuenta para el estudio de CARBAP son los siguientes:

a) El **perfil de la organización y su funcionamiento interno**. Esto supone identificar y analizar las características diferenciales de la entidad, sus mecanismos de regulación

predominantes, las modalidades de construcción de consenso y de resolución de conflictos, sus esquemas de representación y delegación, y el papel de las instancias colectivas locales - las asociaciones rurales en sus territorios- en la formulación y presentación de sus demandas como organización gremial.

b) La **perspectiva histórica** de su trayectoria como organización y la evolución de ese perfil.

c) Los **procesos de adaptación** a diferentes contextos y posicionamientos públicos y a las cambiantes condiciones tecnológicas, productivas, comerciales y estructurales. Los procesos de adaptación no atañen solamente a las relaciones establecidas por CARBAP con el contexto sino a los modos de funcionamiento interno, mecanismos de representación y la subsistencia misma de la organización a lo largo del tiempo.

d) El **papel de los liderazgos** en la evolución de la organización y sus aportes a la cultura organizacional.

e) El surgimiento de **experiencias de cambio** dentro del gremio, que hayan puesto en discusión sus habituales estructuras vinculares y aportado a la renovación del esquema de representaciones, a los métodos de gestión y en la renovación generacional de la entidad.

f) El **papel de la organización dentro del marco sectorial**: su agenda de reclamos y su contribución al conjunto del sector agrario pampeano.

g) El modo de resolución del par **gremialismo y política**, a primera vista contradictorio en el caso del ruralismo pampeano. Esta dimensión aporta elementos de juicio sobre la manera en que CARBAP viene involucrándose en diferentes contextos de cooperación/ conflicto, el modo en que asume sus posicionamientos públicos y se vincula con diferentes formas de representación de intereses, con el Estado y las organizaciones políticas.

Considerando los fuertes alineamientos político-ideológicos que han estado presentes en la cuestión agraria pampeana, es aconsejable cruzar estos ejes temáticos con una razonable toma de distancia respecto de los acontecimientos analizados. Es preciso captar el papel de la organización gremial en función de comportamientos concretos, aunque sin dejar de tomar en consideración los alineamientos ideológicos que también condicionan el tratamiento de las

políticas sectoriales, pero facilitando la captación de las diferentes, heterogéneas, y a veces cambiantes dinámicas que espontáneamente ponen en juego los actores de las organizaciones al protagonizar procesos reales, evitando de ese modo apreciaciones apriorísticas sobre los temas abordados.

### **1.3 Algunos interrogantes necesarios**

Los interrogantes formulados en el estudio pueden resumirse en cuatro conjuntos de proposiciones centrales, que se exponen a continuación. En los sucesivos capítulos se las desagrega y se las explica con mayor detalle y fundamento.

#### ***1.3.1 Una perspectiva centrada en los actores***

El estudio del gremio es encarado desde una perspectiva centrada en los actores. Los individuos se encuentran “situados” socialmente y sus desempeños más significativos tienen lugar en el seno de organizaciones concretas. Las relaciones interpersonales están condicionadas por circunstancias estructurales que afectan a la organización y a los desafíos y problemas que ésta debe afrontar, y por las características que le son propias como resultado de experiencias anteriores acumuladas en el tiempo. En palabras de Crozier y Friedberg, las relaciones interpersonales “están condicionadas por las circunstancias estructurales del problema que se debe resolver y por el constructo organizativo que ya existe”<sup>40</sup>. Y éste último es, obviamente, el resultado de los procesos de aprendizaje históricamente acumulados por la organización.

Tales condicionamientos no constituyen un absoluto, pues en el día a día las relaciones interpersonales dentro de la organización asumen un carácter variable y relativamente indeterminado. El margen de libertad de los actores surge de opciones según alternativas que se encuentran disponibles en la organización y las oportunidades que ésta ofrece para introducir modificaciones en las dinámicas psicosociales precedentes.

---

<sup>40</sup> Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990), “El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva”. Alianza Editorial Mexicana, México D.F., p. 284.

Existen, por lo tanto, condicionantes que afectan esas dinámicas concretas: por un lado, las características específicas del problema organizativo a resolver en un momento dado; por otro, la idiosincrasia organizativa pre-existente. Esta perspectiva es profundizada por esos mismos autores en un apéndice dedicado a la teoría y a la práctica de la investigación centrada en la perspectiva de los actores<sup>41</sup>.

Así, las actitudes de los actores poseen un carácter no sólo retrospectivo sino también prospectivo: en la medida que transcurren en situaciones que ofrecen oportunidades aprovechables en función de sus recursos y capacidades disponibles:

Se asirán de algunas de ellas, dejarán de lado otras y adoptarán una estrategia que corresponda a ello; es decir, ajustarán sus comportamientos y sus opciones, y estas opciones, a su vez, siguiendo un esquema que prolonga y desarrolla el procedimiento del aprendizaje social en términos de disonancia cognoscitiva productiva de un esfuerzo de coherencia, ejercerán una presión muy fuerte en la orientación de las actitudes de los actores. Éstas expresan, pues, una especie de opción: indican a fin de cuentas, la utilización real que los actores pueden y quieren hacer de los recursos de que disponen...<sup>42</sup>.

De manera similar encuadran Crozier y Friedberg los sentimientos que se encuentran en juego en las organizaciones y que normalmente son observables a partir del modo en que los individuos (o un grupo de individuos) perciben su propia situación y las proyectan sobre el colectivo bajo la forma de comportamientos, expectativas y posibles cursos concretos de acción<sup>43</sup>.

El concepto de autonomía personal rescata la importancia de las iniciativas de los particulares en la determinación de los comportamientos y en la conformación de alianzas dentro de las organizaciones y hacia el afuera de ellas, superándose de ese modo las limitaciones propias de enfoques que suponen que los intereses en juego derivan más o menos linealmente de las determinaciones estructurales externas a la organización y de las características productivas de los asociados.

---

<sup>41</sup> Crozier y Friedberg, Op. Cit., Apéndice, p. 367.

<sup>42</sup> Op. Cit, p 382. El concepto de disonancia cognitiva, de Leon Festinger, mencionado por los autores, hace referencia a incongruencias cognoscitivas e ideas contradictorias o incompatibles entre sí, que a nivel del sujeto provocan el surgimiento de ideas y creencias nuevas que a su vez permitirán resolver las situaciones de incoherencia experimentada. En el caso de las organizaciones, el concepto contribuye a comprender de qué modo las determinaciones organizacionales son asumidas por los actores para así permitirles actuar sobre ellas (Festinger, L. (1957), "A theory of cognitive dissonance". Stanford, CA: Stanford University Press).

<sup>43</sup> Ib., p. 385.

Así, los actores se encuentran en capacidad de ejercer su poder aún en condiciones relativamente desventajosas, como las situaciones de subordinación. Es posible conceptualizar su comportamiento según la dinámica organizacional que ellos mismos proponen mediante el ejercicio de su margen de autonomía, cuando ponen en juego sus capacidades en favor de sus propios intereses y los de sus allegados. Para ello movilizan la mayor o menor cuota de poder de que disponen en un momento dado, dentro del marco de sistemas concretos de acción desde los cuales tienen la oportunidad de intervenir.

Las estrategias desplegadas por parte de los actores configuran entonces una construcción colectiva que se basa en las reglas del juego institucional y organizacional vigentes, las de carácter formal y las informales, de las cuales obtienen provecho en función de sus intereses y necesidades específicas, dentro de los concretos contextos negociables que existen dentro de toda organización. Estos procesos suponen el despliegue de estrategias diferenciadas por parte de cada tipo de actor, quien las pone en juego en medio de restricciones que involucran voluntades, cuotas de poder, e intereses contrapuestos según los distintos tipos de actores intervinientes.

Cada organización conforma un sistema de acción en el que concurren –en términos asimétricos– diversos actores individuales o colectivos, con una cuota de poder diferencial que les permite algún grado de incidencia sobre la situación, en el marco de los mecanismos de regulación del poder y de las reglas que rigen el sistema. El conocimiento de los particulares de cada tipo de intervención, propiciada por los diferentes tipos de actores que se encuentran presentes en la situación, permite identificar las distintas racionalidades expuestas en el seno de la organización, sus principales pautas de funcionamiento, concepciones ideológicas y tecnológicas, recursos técnicos disponibles, etc.

En esta perspectiva es de especial importancia la identificación y delimitación conceptual de situaciones organizativas orientadas a la resolución de conflictos, normalmente en términos de compromisos, al menos transitorios, entre las partes, que contribuyen al funcionamiento y continuidad en el tiempo de la organización.

### 1.3.2 La historia de la organización y su identidad

La trayectoria de una organización es el resultado de la apropiación que los actores hacen de su historia como tal. Por ello, la etapa de conformación inicial (su etapa pionera), y su evolución posterior, ofrecen claves importantes para reconocer los rasgos característicos y diferenciales de cada organización en particular. De ella suele derivar su identidad profunda, su característico perfil, así como las construcciones de sentido (perspectivas ideológicas) que mayor incidencia tienen sobre su evolución y el mundo interno de sus asociados.

Estrechamente vinculada con ese proceso se encuentra una pregunta clave sobre el presente de CARBAP: esto es, si la entidad conserva aún su inicial condición de *subordinación* relativa dentro del agro pampeano, particularmente con respecto a la SRA.

Para ello en el Capítulo 5 nos detendremos en la relación entre los dos gremios, comparando su funcionamiento e identificando similitudes y diferencias. La validez de este interrogante proviene del hecho de que CARBAP surge inicialmente como entidad en franca oposición a los intereses representados por la SRA, en el marco de un más amplio enfrentamiento entre criadores e invernadores.

Esta relación de subordinación es analizada, para las décadas del 30 e inicios de los 40, por Murmis y Portantiero:

No hubo en el período contradicción entre una orientación pro crecimiento industrial expresada en el Estado, y los intereses de la fracción más poderosa de los terratenientes, aunque sí la hubo con los de un grupo subordinado de propietarios rurales<sup>44</sup>.

CARBAP, precisamente, asume la representación de éstos últimos.

Dentro de ese contexto ubicarían estos autores las posturas “anti- industriales” de CARBAP y la posición subordinada de esta última respecto de la Sociedad Rural Argentina, activamente integrada al bloque dominante. Como veremos más adelante, en sus inicios CARBAP reúne a los ganaderos desplazados, quienes consideraban a la industria como un sector económico artificial, carente de dinamismo y que no crea riqueza<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Murmis, Miguel y Portantiero, Juan Carlos (1972), “Estudios sobre los orígenes del peronismo/ 1”, Siglo XXI Argentina Editores, Buenos Aires, pp. 10-11.

<sup>45</sup> Ib., 28.

En efecto, una de las mayores preocupaciones de las sociedades rurales locales que conformaban CARBAP, a fines de la década de 1930, consistió en definir de manera acabada quiénes eran los legítimos productores, “lo que debe entenderse por productor y por los que tienen intereses contrarios al productor... para que en forma alguna pueda infiltrarse en esos organismos interés alguno contrario al productor”<sup>46</sup>.

Algunas modalidades de subordinación quizás aún persistan, aunque en una estructura productiva que ha sufrido importantes transformaciones desde la época fundacional de la entidad, a favor de la producción de granos y en detrimento de su originario perfil, predominantemente ganadero. Volveremos sobre estas cuestiones en el Capítulo 5.

### *1.3.3 El papel de los liderazgos*

El tema de los liderazgos es bastante subestimado en la sociología rural contemporánea y en la sociología de las organizaciones. En buena medida ello es así porque su tratamiento supone relativizar las interpretaciones o lecturas estructurales que durante mucho tiempo gozaron de mayor prestigio académico. Pero sabemos que los líderes desempeñan un rol saliente en la creación de las culturas organizacionales y suelen ser depositarios de su conservación y eventual reforma. Los líderes desempeñan un rol contra- institucional durante las etapas fundacionales de las organizaciones, aunque luego, con el ejercicio continuado de sus funciones de conducción suelen derivar en la conservadora defensa de lo instituido.

Algunas interpretaciones han abordado el cambio social desde el cuestionamiento a las instituciones en general, y a las atribuciones del Estado como exponente de lo establecido. Es el caso de Lapassade, para quien las instituciones, especialmente las jurídicas, definen lo establecido, el conjunto de lo instituido. Para este autor la suspensión, al menos transitoria, del dominio del Estado, libera la creatividad colectiva a través de procesos instituyentes que se movilizan desde la base de la sociedad hacia su cumbre, mientras que el proceso

---

<sup>46</sup> Ponencia de la Sociedad Rural de Tandil ante el XIII Congreso de Trenque Lauquen, 26/ 28 de noviembre de 1937, y Resolución de éste último.

instituyente en sí crea, a su vez, condiciones para el surgimiento de nuevas instituciones al servicio de la conformación de nuevas clases o élites dirigentes<sup>47</sup>.

El análisis efectuado por Lapassade responde a una visión fuertemente teñida por el cuestionamiento del rol del Estado y de las instituciones en general y es el resultado de una época políticamente contestataria en lo socio- institucional. Por esa razón, no puede trasladarse mecánicamente al funcionamiento de las organizaciones en general, pero es útil para comprender el alcance de los liderazgos contra- institucionales en determinadas etapas del funcionamiento organizativo que se expresan en el surgimiento de alternativas de conducción frente a culturas organizacionales vigentes que han sido “naturalizadas” y, por ende, asumidas acríticamente en un determinado momento de su evolución.

Así, a través de liderazgos las culturas organizacionales viabilizan y canalizan significados imaginarios que se proyectan hacia un futuro, resignificando o reinterpretando las construcciones de sentido heredadas del pasado. Canalizan imaginarios, social e históricamente situados, expresados en la doble dimensión de lo instituyente y lo instituido, y es en ese sentido que la institución sobrepasa al individuo como actor –o líder- de estos procesos, y alcanza una autonomía que la diferencia de los procesos que le dieron origen<sup>48</sup>.

Otro autor, Lourau, habla de una lucha entre fuerzas instituyentes e instituidas<sup>49</sup>. Las primeras son, por definición, “anti”-institucionales” o “contra-institucionales, adversas al orden previamente establecido; las segundas son defensoras del orden a partir de los medios institucionales disponibles, que han sido históricamente establecidos y “naturalizados”; por ende, no carentes de poder y prestigio. Según este enfoque, los procesos de institucionalización se apoyan en la destrucción de las fuerzas instituyentes, mientras que éstas últimas se hacen de un lugar a partir de procesos contra-institucionales que darían origen a nuevos modos de organización de la vida cotidiana, a partir de iniciativas y dinamismos novedosos, alejados de las formas socio- institucionales previamente establecidas.

---

<sup>47</sup> Lapassade, Georges (1999), “Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia”, Gedisa Editorial, Barcelona, pp. 16- 17.

<sup>48</sup> Castoriadis, Cornelius (1975), “L’Institution imaginaire de la société”, Paris, Seuil.

<sup>49</sup> Lourau, René (1994), “El análisis institucional”, Amorrortu Editores, Buenos Aires. Del mismo autor (2008), “El Estado inconsciente”, Caronte Ensayos, Terramar Ediciones, La Plata.

Este tipo de perspectivas, originariamente vinculadas con el cuestionamiento del papel del Estado y el funcionamiento de las instituciones (particularmente de las educativas), dejó huellas en algunos autores, corrientes pedagógicas y escuelas de la psicología social de las organizaciones y del análisis institucional (u organizacional). La dinámica instituido-instituyente aparece como rasgo estructural en el cual se apoyan tanto las invariencias como las posibilidades de cambio organizacional<sup>50</sup>.

Otros autores, como Weick, ponen énfasis en la capacidad de los actores sociales de producir parte del medio ambiente socio- institucional en que se desenvuelven (*sensible environments*). Se trata, en este caso, de ambientes “instituidos” por ellos –los denomina *enacted environments*-, como resultado de la capacidad de los actores de estructurar lo desconocido mediante la asignación de significados a hechos socialmente producidos (*sensemaking*)<sup>51</sup>.

El tema del liderazgo se encuentra también vinculado con las mediaciones existentes en las organizaciones respecto del ‘afuera’, a través del papel desempeñado por determinados actores “especializados” en las transacciones que se realizan con otras organizaciones, y con el Estado como espacio focalizado en el diseño y gestión de las políticas públicas<sup>52</sup>.

Ese tipo de roles cobra particular importancia en el caso de las organizaciones gremiales, en tanto el vínculo hacia el afuera les permite -a los líderes, o a determinados actores especializados en cuestiones técnicas- desempeñar un rol preponderante en los procesos de adecuación o adaptación de la organización frente a contextos variables. Estas situaciones de mediación, por otro lado, desempeñan la función de “amplificar” el papel del dirigente y, en caso de éxito, de proyectarlo en su ‘carrera’ como tal.

---

<sup>50</sup> Entre otros y a modo de ejemplo, el Groupe de Recherches pour l’Education et la Prospective (GREP, Paris), editor de la revista POUR. También Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1997), “Identidad de las organizaciones. “Invariancia y cambio”, Editorial Paidós, Buenos Aires, Capítulo V.

<sup>51</sup> Weick, Karl (1995), “Sensemaking in organizations”, Foundations for Organizational Science. A Sage Publications Series. A este respecto, también Crozier y Friedberg citan a Weick, a partir de un texto previo, de 1967: “The Social Psychology of Organizing, Reading, Mass., Addison- Wesley. Ver Crozier y Friedberg (1990), Op. Cit., nota 21 en p. 46.

<sup>52</sup> Para expresar este fenómeno de mediación, Crozier y Friedberg desarrollan el concepto de *relais* (o *relevos organizativos* en la versión castellana). Ver Crozier y Friedberg (1990), Op. Cit., p 135 ss.

### ***1.3.4 CARBAP como organización heterogénea***

No existiría “un solo CARBAP”, sino un agregado contradictorio de perfiles socio-organizativos que coexisten y se articulan entre sí dentro de la entidad. En parte ellos son expresión de los procesos de diferenciación que tienen lugar en la base tecnológico-productiva correspondiente a las sociedades rurales locales asociadas, y en parte responden a los múltiples perfiles e iniciativas de sus dirigentes locales.

Existen, en efecto, diferencias entre las entidades locales asociadas a CARBAP, según sean las características socio-productivas de sus asociados y de los dirigentes que las componen, la magnitud de sus empresas, la trayectoria histórica de cada organización local, su cultura organizacional y la diversidad de contextos y problemáticas propias de cada situación.

Ese tipo de diferencias permite pensar que, en cierto sentido, no existe un perfil único de organización sino proyectos múltiples que interactúan entre sí y conviven bajo un más amplio marco o proyecto organizativo común a todos ellos. Los diferentes proyectos específicos confrontan entre sí de manera permanente, y eventualmente dan lugar a coaliciones más o menos amplias o acotadas, según sean las circunstancias externas y en función de la capacidad relativa de incidencia que posee cada sociedad rural local sobre los órganos de conducción de la Confederación. Las coaliciones resultantes suelen asumir un carácter relativamente inestable o pasajero, por estar erigidas sobre intereses compartidos de manera más o menos temporaria.

### **1.4 Una relación dinámica**

Las proposiciones expuestas hasta aquí remiten al surgimiento histórico de un determinado perfil organizacional con características variables en el tiempo. Éste resulta de un conjunto de factores que interactúan a lo largo de un período histórico, condicionado por cambiantes contextos económicos, políticos, tecnológicos, etc. Éstos son afrontados por la organización, procesados y resueltos sobre la base de esquemas de comportamiento relativamente acotados que resultan de experiencias de aprendizaje acumuladas en el tiempo y que cobran la forma de un complejo más o menos estable de valores, normas, creencias, etc.; esto es, su cultura organizacional. Ésta última rige su trayectoria político-gremial, sus modelos de respuesta

ante nuevos contextos, el modo de organizar y presentar su agenda de reclamos, y su capacidad para influir sobre la formulación y gestión de políticas sectoriales por parte del Estado y de los partidos políticos.

Los mencionados contextos son cambiantes en el tiempo y ofician como precedente de sus patrones concretos de comportamiento. Por otro lado, un mismo contexto influye de manera diferente sobre distintas instancias de la organización (por ejemplo, sobre su cúpula y sobre las asociaciones locales). Por lo tanto, tienden a traducirse en proyectos y cursos de acción diferenciados, que confrontan y son objeto de negociaciones en el seno de los órganos de gobierno de cada sociedad rural local y los de la Confederación: asambleas ordinarias y extraordinarias, reuniones del Consejo Directivo, exposiciones rurales y encuentros periódicos organizados por cada filial, otros encuentros de carácter intra-regional, coaliciones informalmente constituidas entre sociedades rurales adheridas, etc.

Como consecuencia de todo ello, las respuestas de las organizaciones de base asociadas a CARBAP pueden, en un determinado momento histórico ser más o menos variables y heterogéneas entre sí, según cuáles sean las características o problemas específicos que surgen de cada contexto y los intereses predominantes. El balance entre estos factores variables y heterogéneos explican los distintos posicionamientos concretos asumidos por la Confederación como un todo.

Como es de imaginar, en este juego de intereses e ideologías desempeñan un papel saliente las características idiosincráticas propias de la gran variedad de asociaciones locales asociadas a CARBAP, las que también constituyen modelos de respuesta aprendidos del pasado organizacional, con el aporte de liderazgos efectivamente ejercidos durante su transcurso y la influencia del entramado horizontal entre asociaciones rurales locales y sus liderazgos.

Como se irá viendo a lo largo del trabajo, estos procesos son difíciles de catalogar como regularidades, en el sentido de encontrarse efectivamente expresados en rasgos sustantivos y constantes, pues no sólo las sociedades rurales locales son heterogéneas entre sí, sino que ellas mismas exhiben además una irregular presencia y capacidad para influir a lo largo del tiempo sobre la cúpula de la Confederación. No sólo es heterogénea la composición del movimiento gremial pampeano como un todo, sino que también lo es la vida interna de

organizaciones como CARBAP, que en su dinámica cotidiana se sostiene sobre la heterogeneidad de los sub-colectivos que la componen.



## **Capítulo 2**

### **Lineamientos conceptuales generales**

## Introducción

A continuación se sintetizan las principales dimensiones conceptuales del estudio. Poseen un carácter general y serán utilizadas para encarar los ejes temáticos e interrogantes ya planteados en el Capítulo 1. A medida que avance el análisis de esos ejes las dimensiones irán siendo progresivamente desagregadas en conceptos más específicos. Por esta razón el propósito del presente capítulo consiste en brindar un esquema o guía inicial para acompañar ese recorrido.

Para comenzar es conveniente detenerse en el significado de dos conceptos clave –el de *institución* y el de *organización*, que suelen ser utilizados en diferentes sentidos y, en ocasiones, incluso como intercambiables. Esta tarea previa es aconsejable debido a que ambos términos son empleados de manera frecuente en el curso de nuestra exposición.

En principio suele entenderse por *institución* el conjunto de valores, normas, creencias y pautas de comportamiento en general que rigen los intercambios o interacciones entre sujetos o actores sociales, y como *organización* todo agrupamiento humano que se reúne en forma relativamente estable en función de finalidades y medios apropiados o proporcionados para alcanzar su logro.

El campo temático de nuestro interés es el de las instituciones y organizaciones que se encuentran estrechamente vinculadas con el quehacer agropecuario. En estos casos diferentes autores tienden a priorizar la captación del comportamiento económico de los actores, visualizando por ende a las instituciones como restricciones formales o informales concebidas o espontáneamente desarrolladas para estructurar sus intercambios. Este es el caso, por ejemplo, de los autores que siguen la corriente “neoinstitucionalista”<sup>53</sup>.

Según esta perspectiva, centrada en la lógica del intercambio económico primario, las instituciones serían las reglas de juego vigentes en una determinada sociedad, que además de proponer un sistema de coacciones introduce incentivos para el intercambio humano, sea éste

---

<sup>53</sup> Uno de ellos es North, Douglass C. (1996), “Epilogue: economic performance trough time”, en *Alston, Lee; Eggertsson, Thráin; North, Douglass C. (Ed.): “Empirical studies in institutional change”*, U.K., Cambridge University Press. Ver, por caso, p. 344.

político, social o económico. De esta forma, el ámbito institucional definiría las maneras en que las sociedades evolucionan a través del tiempo<sup>54</sup>.

Apelando a una analogía con el deporte, para North la distinción entre institución y organización sería semejante a la diferencia entre reglas y jugadores. La institución establece de qué manera se juega. Pero el objetivo de la organización consiste en ganar el juego, apelando a estrategias, destrezas, y coordinación; a veces, a través de medios lícitos, otras veces no<sup>55</sup>

Otras clases de enfoques sobre las instituciones enfatizan más bien aquellos aspectos que son funcionales a la preservación de la estabilidad social y a la creación de condiciones propicias para la superación de disensos (incluyendo los conflictos de interés). Esta visión, bastante difundida en las ciencias sociales, pone el acento en los componentes estabilizadores de la cultura, a expensas del reconocimiento de los aspectos movilizadores del cambio (contra institucionales), que en rigor también forman parte de las culturas organizacionales.

Para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein las instituciones expresan los modelos hegemónicos de comportamiento que rigen una determinada formación económica y social y que son canalizadas a través de distintos grupos y organizaciones bajo la forma de conjuntos normativos culturales compuestos por ideas, valores, creencias, leyes, etc., los que a su vez determinan o condicionan los términos en se producen las interacciones sociales entre sus miembros<sup>56</sup>.

Sin embargo, estos mismos autores avanzan más allá de esta definición, pues rescatando la tradición francesa de análisis institucional subrayan la importancia del interjuego entre lo instituido, entendido como el conjunto de reglas, normas y valores establecidos, así como del sistema de roles que sostienen el orden social vigente, y la presencia de lo instituyente, viabilizado por la protesta o negación de lo instituido<sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup> North, Douglass C. (1990), "Institutions, institutional change and economic performance", U.K., Cambridge University Press, p. 3.

<sup>55</sup> *Ib.*, pp. 4-5.

<sup>56</sup> Ver Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1997), *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, pp. 114 ss. También Schvarstein, Leonardo (1998), "Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas", Paidós, Buenos Aires, p 292 ss.

<sup>57</sup> En el Capítulo 1 ya hemos hecho referencia al grupo de autores que dan inicio a esa tradición: es el caso de Lapassade, Lourau y Castoriadis. Cabe agregar a Fernand Oury y a Michel Lobrot, cuya pedagogía institucional es tributaria de Freinet, Kurt Lewin y Carl Rogers, entre otros.

El cambio social, en esta perspectiva, es el resultado de la contraposición dialéctica entre ambos términos de la contradicción -lo instituido y lo instituyente- que se encuentran en permanente situación de equilibrio/ contraste, lo cual presupone la existencia de actores colectivos portadores de ambos términos de la contradicción, quienes asumen papeles concretos dentro de un determinado “campo de relaciones”<sup>58</sup>.

Caracterizadas de esta forma las instituciones constituyen en cierto modo realidades intangibles que se materializan en el desempeño de grupos y organizaciones concretas (familias, sindicatos, corporaciones, gobiernos, por ejemplo), y es por la mediación de esos ámbitos específicos que condicionan los comportamientos de los sujetos y operan sobre las condiciones materiales e inmateriales de su existencia.

En definitiva, mediante el concepto de *institución* se hará alusión en nuestro trabajo al marco valorativo, normativo, de ideas y creencias que moviliza, determina y legitima formas específicas de interacción social. En relación con la temática agraria que nos ocupa, se habrá de entender que las instituciones expresan o reflejan, a lo largo del tiempo, una sucesión de situaciones o estados de equilibrio inestable entre diferentes sectores socioeconómicos con intereses divergentes, en torno de valores, normas, ideas, sistemas de conocimientos<sup>59</sup> y creencias parcialmente compartidas, o al menos aceptadas, como reglas de juego que rigen las interacciones (y transacciones) entre los actores sociales que participan de las organizaciones.

Por *organización*, en cambio, se entenderá el ámbito concreto en que se producen las interacciones. La organización se estructura como un sistema de relaciones que asegura la solidaridad entre los individuos, provee al vínculo de permanencia en el tiempo y facilita la consecución de fines determinados. Asimismo, es desde la organización que suele producirse la interacción social con otros grupos de interés y se negocian nuevos marcos institucionales compartidos (instituyentes) que desafían los valores, normas y creencias que rigen esos vínculos y posibilitan su transformación en el tiempo.

---

<sup>58</sup>“Trayectorias institucionales y *campo de relaciones*”. Introducción a Benencia, Roberto y Flood, Carlos (coord.) (2005), “*Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa*”, CEDERU-La Colmena, Buenos Aires, p. 11.

<sup>59</sup> Dentro de esta definición incluimos las tecnologías como parte de sistemas de conocimiento instituidos y como tales incorporadas a la cultura vigente en un período dado.

En consecuencia, cuando se hace referencia al plano institucional se está hablando del cuerpo valorativo/ normativo que moviliza, legitima y regula el accionar de una organización, o del conjunto de los intercambios que se realizan *entre* diferentes organizaciones. La organización, en cambio, remite básicamente a las acciones concertadas y efectivamente realizadas por un determinado agrupamiento humano en función de sus intereses y objetivos, cuya definición es prescrita por el marco institucional fundacional y por su evolución posterior.

Hechas estas aclaraciones, en el apartado siguiente comenzaremos a desarrollar una síntesis de las cuatro dimensiones que son abordadas en el estudio a lo largo de los siguientes capítulos:

- La organización y sus actores: esta dimensión se encuentra en la base del enfoque adoptado. Es la dimensión irreductible de la organización, encarnada por los actores que interactúan dentro del marco de las restricciones institucionales vigentes.
- La estructura de la organización y su trayectoria: es la organización como perfil, desempeñándose según una trayectoria de transformaciones que acontecen sobre un eje temporal.
- La cultura organizacional: es la organización como portadora de instituciones que legitiman y/ o movilizan su evolución y sus transformaciones a lo largo de esa trayectoria.
- La organización y la evolución del contexto: es la organización inserta en un complejo contexto gremial, político, tecnológico, productivo, etc., que se encuentra en constante evolución y le exige un permanente esfuerzo de adecuación y cambio.

Las dimensiones expuestas pueden desagregarse en los ejes temáticos ya expuestos en el Capítulo 1. Éstos sirven para anticipar de qué modo son abordadas las dimensiones en el presente estudio. La primera de las dimensiones antes mencionadas se encuentra presente en todos los ejes temáticos, expresada por los actores sociales que canalizan iniciativas dentro de la organización. Las restantes dimensiones son abordadas a partir de los siguientes ejes:

- El **perfil de la organización y su funcionamiento interno**. Mediante este eje temático se identifican y analizan los atributos que son característicos de la entidad como estructura y como trayectoria: mecanismos de regulación normativa, de generación de consenso y de resolución de conflictos, esquemas de representación y delegación, papel de las entidades locales asociadas a la Confederación, etc.
- La **perspectiva histórica** de esa trayectoria y los cambios en su perfil organizativo son objeto de estudio a partir del eje anterior en su intercambio con el contexto y en su propia evolución histórica.
- Éste último eje supone el abordaje de los **procesos de adaptación** de la organización frente a las cambiantes condiciones tecnológicas, productivas, comerciales, gremiales y políticas. Estos procesos de adaptación inciden a su vez sobre los modos de funcionamiento y los mecanismos de representación internos de la organización, que son determinantes en la evolución de la organización en el tiempo y su permanencia como entidad gremial.
- Según el enfoque adoptado, en todos estos procesos es determinante el **papel de los liderazgos** en la generación, conservación y transformación de la cultura organizacional, sobre la base de la dinámica instituido/ instituyente que ya hemos mencionado en el Capítulo 1 y en el apartado anterior.
- La interacción entre los diversos procesos mencionados dan lugar a concretas **experiencias de cambio**, que tanto provocan modificaciones en la estructura de la organización como transformaciones en su relación con el contexto, mediante la revisión de sus habituales estructuras vinculares, la renovación de sus mecanismos internos y externos de representación gremial y gestión operativa, y su relación con otras organizaciones gremiales y políticas locales y regionales.
- Una resultante natural de las dinámicas mencionadas consiste en la **proyección de la organización en el marco sectorial**, a través de constantes modificaciones en su

agenda de reclamos y su interacción con el conjunto del gremialismo agrario pampeano.

- Finalmente, en el Capítulo 1 hemos hecho explícita mención de un eje que resulta crucial para abordar la trayectoria de CARBAP desde su creación hasta la fecha: se trata de la contradictoria evolución del **par gremialismo y política**, empíricamente observable en diferentes momentos de su trayectoria.

## 2.1 La organización y sus actores

Las estrategias desarrolladas por los actores en el seno de la organización, en interacción con las “áreas de incertidumbre” que existen dentro de ella, constituyen las principales fuentes de poder. Según Crozier y Friedberg, los miembros de las organizaciones desarrollan estrategias específicas a través de una construcción colectiva que realizan a partir de las reglas de juego vigentes, de las cuales obtienen provecho según sus intereses y necesidades específicas y en función de las “áreas de incertidumbre” que imperan en el colectivo. Aplican sus estrategias en el marco de restricciones y voluntades contrapuestas según diferentes intereses, cuotas de poder y estrategias en juego<sup>60</sup>.

¿Qué significan esas “áreas de incertidumbre” para los autores? Veámoslo de manera esquemática:

- a) Por un lado, dicen relación con las condiciones materiales de funcionamiento de la organización y su carácter construido: en tal sentido todo problema material es potencialmente una fuente de incertidumbre<sup>61</sup>.
- b) Por otro, atañen a los vínculos entre los actores, pues “la incertidumbre en general o la incertidumbres específicas... son el recurso fundamental de toda negociación”<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990), “L’acteur et le système, Les contraintes de l’action collective”. Points, Paris.

<sup>61</sup> Ib., p. 20.

<sup>62</sup> Ib.

En razón de su carácter social o vincular:

la incertidumbre en general, o las incertidumbres específicas, constituyen un recurso fundamental en toda negociación. Si hay incertidumbre, los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transacciones con los que dependen de ellos, pues lo que es incertidumbre desde el punto de vista de los problemas, es poder desde la perspectiva de los actores: la relación de los actores –individual o colectivamente considerados- entre sí ellos y con los problemas circundantes remiten, pues, a un campo vincular desigual, inmerso en relaciones mutuas de poder y dependencia<sup>63</sup>.

El poder es, por lo tanto, indisociable de la acción organizada:

el poder, a su vez, junto con las capacidades de acción de los individuos o de los grupos dentro de una organización dependen a fin de cuentas del control que puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos y de la importancia y la pertinencia de esta fuente de incertidumbre con relación a las demás que condicionan igualmente su capacidad<sup>64</sup>.

En otras palabras, las áreas de incertidumbre como fuente de poder están presentes en todas las dinámicas concretas de articulación o confrontación de intereses entre miembros de una organización, bajo la forma de coaliciones, conflictos, acuerdos y consensos. Se trata de una trama de relaciones que, en tanto encuentro entre intereses diversos, transcurre en equilibrio inestable y, a su vez, constituye una fuente de cambio organizacional. Los compromisos transitorios implícitos en el funcionamiento organizacional aportan al funcionamiento y la continuidad de la estructura a través del tiempo, a partir de sucesivos balances provisorios entre los distintos intereses que ponen en juego los actores dentro de la organización.

Las áreas de incertidumbre que afectan muy directamente el funcionamiento de un gremio como CARBAP son, por ejemplo, el irregular poder de convocatoria de los dirigentes respecto de los restantes miembros de la organización, que alterna picos elevados en años económica o productivamente malos, con caídas en los años buenos<sup>65</sup>. Otra fuente de incertidumbre es el inconstante apoyo que reciben los dirigentes por las posiciones que asumen públicamente ante los sucesivos gobiernos y sus políticas. Prácticamente toda la vida de la organización puede ser observada desde esta perspectiva.

---

<sup>63</sup> Ib.

<sup>64</sup> Ib., p. 66

<sup>65</sup> Como tendremos la oportunidad de ver en el Capítulo 5.

El concepto de estrategia implica, en síntesis, que los actores construyen activamente sus propias pautas de organización, así como sus formas de vincularse con otras agencias intervinientes en su campo de relaciones. El desarrollo de esta dimensión permite aproximarse a las racionalidades expuestas por los actores, sus intereses y concepciones ideológicas.

En lo que respecta al desarrollo de esta dimensión en el presente estudio, la principal referencia teórica ha sido Crozier y Friedberg<sup>66</sup>. También se utilizó Friedberg (1993)<sup>67</sup> y el texto denominado Coloquio de Cerisy (1994)<sup>68</sup>.

En cuanto a Friedberg, realiza un importante aporte crítico a las nociones usualmente utilizadas para estudiar las organizaciones; relativiza su racionalidad y subraya una suerte de “visión oportunista” del comportamiento humano, a partir del concepto de racionalidad limitada de Simon. Aborda también cuestiones atinentes a la resistencia al cambio en las organizaciones y retoma el paradójico concepto de “anarquías organizadas”, creado por Cohen, March y Olsen. Es particularmente importante su tratamiento del tema del poder como estructurante de intercambios negociados, formas de cooperación y situaciones de conflicto; también plantea numerosas cuestiones metodológicas significativas para el enfoque estratégico.

Por su parte, el texto llamado Colloque de Cerisy, constituye una compilación orientada a la revisión y actualización del análisis estratégico de las organizaciones e incluye algunas colaboraciones focalizadas en cuestiones metodológicas y en el análisis de casos.

## **2.2 La estructura de la organización y su trayectoria**

En este punto se plantean algunos interrogantes y se proponen definiciones para encuadrar el tratamiento de los aspectos institucionales y organizativos. Por lo pronto, se pueden mencionar dos grandes grupos de cuestiones:

---

<sup>66</sup> Op. Cit.

<sup>67</sup> Friedberg, Erhard (1993), “Le pouvoir et la Règle, Dynamiques de l’action organisée”, Seuil, Paris.

<sup>68</sup> Colloque de Cerisy (1994), “L’Analyse Stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier” (sous la direction de Francis Pavé), Éditions du Seuil, Paris.

- Las atinentes a decisiones y procesos de gestión productiva a cargo de distintos actores - individuales o colectivos-, en relación con precios, tecnologías disponibles, planes de producción en el corto y largo plazo, fuentes de financiamiento, canales de comercialización, vínculos factibles con los distintos eslabones de la correspondiente cadena según producto, etc. Estas decisiones y procesos tienen lugar, sobre todo, en ámbitos organizativos específicos como las unidades productivas, las empresas y el Estado.
- Más específicamente referidas a las organizaciones políticas y gremiales, aunque no sólo a ellas, también pueden mencionarse las cuestiones referentes a las dinámicas concretas de articulación/ confrontación de intereses entre los distintos tipos de actores, la construcción de alianzas y la producción simbólica. Este segundo tipo de dinámicas se encuentran organizadas fundamentalmente en torno del poder relativo dentro y entre organizaciones gremiales y políticas, las alianzas y los conflictos entre ellas. En cada estadio de desarrollo alcanzan un cierto grado de estabilidad, acompañada de una relativa cristalización de los vínculos<sup>69</sup>.

Los vehículos naturales para estos dos tipos de procesos son las *organizaciones* y las *instituciones*. Las organizaciones constituyen construcciones político- culturales que sirven como marco para el desarrollo de medios instrumentales por parte de actores concretos, que de ese modo ajustarán sus interacciones con el fin de alcanzar un razonable balance entre cooperación y conflicto, el necesario como para hacer posibles objetivos colectivos que sean compatibles con sus propósitos sectoriales.

Puede resultarnos de utilidad el concepto de *trayectoria*<sup>70</sup>. Este concepto, además de estar orientado a representar una determinada parte de la realidad, implica una opción de abordaje, la de los *actores*, un enfoque metodológico, el *análisis estratégico* (abordado en el apartado anterior), y una determinada modalidad de registro y análisis de los hechos: el *microanálisis*.

El concepto de trayectoria alude a la modificación, a lo largo del tiempo, de una determinada experiencia social organizada. Abarca diversas dimensiones que se expresan en prácticas

---

<sup>69</sup> En este marco se entiende a la cristalización de los vínculos como una forma de relación en equilibrio inestable.

<sup>70</sup> Benencia, Roberto y Flood, Carlos (2005), Op. Cit.

grupales dirigidas al logro de metas, predeterminadas o no, resultados y productos, a partir de su interacción con otras organizaciones y con el Estado, en función de un contexto de oportunidades, de políticas, programas y proyectos económicos y sociales, de transacciones económicas y de acceso a tecnologías, de disponibilidad de recursos naturales y de restricciones ambientales.

Es el resultado de una combinación de factores endógenos y exógenos, algunos de los cuales operan como facilitadores, mientras que otros constituyen obstáculos; en este sentido la trayectoria puede ser también analizada como un proceso de adaptación institucional y organizacional frente a oportunidades y cambios, dentro de una sucesión temporal de contextos y mediante la construcción de un espacio sociocultural organizado.

Este conjunto de elementos permite inferir una razonable aproximación a la *lógica* que aplican los actores para arribar a la situación actual de la organización y a su marco institucional, ambos en algún grado implícitos o explícitos en hechos observables en la evolución del grupo organizado.

Una trayectoria puede ser abordada como:

- a) Proceso histórico de conformación/ transformación de la organización. Así, el concepto alude implícitamente a la observación de una sucesión de situaciones, a la crónica de su evolución histórica hasta el momento en que se efectúa el análisis.
- b) Sucesión de estadios discretos, cualitativamente diferentes entre sí, que permiten caracterizar *momentos* característicos de la organización. Para ello es necesario concentrarse en la caracterización de los modos de funcionamiento sucesivos – diacrónicos- de la organización, donde cada uno de ellos presenta rasgos de estabilidad relativa.
- c) Incidencia o impacto de factores endógenos y exógenos que determinan u operan cambios en las experiencias observadas. Entre los factores endógenos se destacan aquellos que cristalizan en la conformación progresiva de un espacio social- organizativo determinado, normalmente bajo la forma de ciclos grupales o ciclos organizacionales. Entre los

exógenos, aquellos que se presentan como oportunidad o como obstáculo para el desarrollo de los objetivos y las metas institucionales propuestas.

Cada uno de estos modos de abordaje tiene diferentes implicancias metodológicas, según si se trata de trayectorias organizacionales o institucionales.

En el espacio social más amplio cobran importancia los problemas de “interfase”, que expresan discontinuidades estructurales y contradicciones entre intereses, valores, normas y conocimientos contrapuestos. Por interfase se alude a las áreas de conocimiento y valoración que median las perspectivas de una diversidad de actores sociales –gubernamentales o no gubernamentales-, que afectan las iniciativas provenientes de distintas instancias sectoriales: políticas públicas, generación de tecnologías, provisión de insumos, maquinaria y herramientas, financiamiento y crédito, etc. Conforman un campo socialmente construido a partir de la negociación, la evitación y el conflicto. En él se define la distribución de recursos y la legitimación de las formas de intervención de los distintos actores intervinientes.

Las interfases, son, por definición, inestables, en ocasiones contradictorias y fragmentadas. Dicha inestabilidad incide sobre: i) las actividades productivas y sus resultados; ii) el proceso evolutivo grupal/ organizacional; iii) la capacidad de las organizaciones para coordinar en forma coherente las actividades que se han propuesto como meta; iv) la capacidad de producir reglas factibles de ser aplicadas.

Estas últimas, las *reglas* que constituyen el eje central de toda trayectoria institucional, pueden servir para: coordinar las acciones de las organizaciones y de los grupos; regir su evolución, la convivencia entre los actores locales y la de éstos con los agentes “no locales”; articular con las modalidades de intervención de los agentes externos; desarrollar y aplicar procesos reguladores que estabilizan las características básicas de la experiencia (su historia) y proveen normas de transición hacia situaciones nuevas <sup>71</sup>.

En Bourdieu se pueden hallar algunas orientaciones teóricas para situar el concepto de trayectoria en general -y de trayectoria institucional en particular-, dentro de un marco de

---

<sup>71</sup> Para un desarrollo más acabado sobre el papel de las normas en la construcción del actor colectivo, ver Reynaud, J.D, (1993): *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin, Paris. especialmente el Capítulo 3, sección segunda.

referencia más amplia, conceptualmente compatible con el enfoque de Crozier y Friedberg antes abordado<sup>72</sup>.

Para este autor los sujetos son agentes sociales activos y de conocimiento, dotados de un “sentido práctico”; esto es, de un sistema adquirido de preferencias, de principios de visión y de división, de estructuras cognitivas durables (que en lo esencial son el producto de la incorporación de estructuras objetivas), y de esquemas de acción que orientan la percepción de la situación y la respuesta adaptada.

Esta capacidad o *habitus* refiere al sentido práctico que orienta acerca de qué es necesario hacer en una situación determinada, al arte de anticipar sucesos futuros sobre la base de percepciones acerca de las características básicas de la situación actual. El *habitus* significa que el principio de las acciones, o de las representaciones y de las operaciones de construcción de la realidad social que ellas presuponen, no remite a una categoría explicativa trascendente sino que, en tanto estructura *estructurada* y *estructurante* compromete a los actores a través de sus propias prácticas y sobre la base de esquemas de pensamiento suscitados por la propia práctica histórica acumulada.

El *habitus* traduce las características intrínsecas y relacionales de una posición en un estilo de vida unitario; un conjunto unitario de selecciones de personas, de bienes y de prácticas. A cada clase de posiciones corresponde una clase de *habitus* (o de gustos), asociada a condicionamientos sociales y a una afinidad de estilo. Los *habitus* son diferenciados, pero también son diferenciadores: operadores de “distinciones”, ponen en obra principios de diferenciación, son generadores de prácticas distintas y distintivas. Son también principios clasificatorios, de visión y de división. Desempeñan, en consecuencia, un papel significativo en la construcción de estrategias organizacionales y en la homogeneización de sus trayectorias.

La noción de trayectoria corresponde a sujetos productores de estructura social, quienes han organizado respuestas a sus necesidades bajo la forma de conjuntos de *habitus*. Son asimismo reproductores de la estructura, alejándonos de la ilusión del “conocimiento objetivo sin sujeto conocedor”, o de “proceso sin sujeto”.

---

<sup>72</sup> Bourdieu, P. (1994), “Raisons Pratiques. Sur la théorie de l’action”. Seuil, Paris.

Para captar este plano es necesario, para Bourdieu, sumergirse en la singularidad de una realidad empírica situada, tratarla como un caso dentro de un universo finito de configuraciones posibles. Se trata de una historia comparada que se aplica al presente, dirigida a captar lo invariante, lo estructural, en medio de lo variable que está siendo observado.

También habla de “campo” para referirse al espacio social global, concebido como campo de fuerzas que se impone a los agentes implicados, como lugar de enfrentamiento sobre la base de los medios y fines diferenciados que cada uno dispone y según la posición ocupada por ellos dentro de la estructura del campo de fuerzas.

Finalmente, Bourdieu utiliza el concepto de *trayectoria* para designar a la serie de posiciones que han sido sucesivamente ocupadas por un mismo agente (o por un grupo de ellos, es decir, un agente colectivo) en los diferentes estados sucesivos de un “campo” en transformación. No se trata de una mera sucesión de comportamientos de un sujeto dado, pues no se puede comprender una trayectoria sino a condición de haber aprehendido de manera integral los estados sucesivos del campo dentro del cual aquella ha tenido lugar. Se la define, pues, “relacionadamente”; esto es, tomando en cuenta la ocupación relativa, por parte de un conjunto de actores, de una diversidad de posiciones dentro de un espacio social determinado.

Retomando el concepto de campo de relaciones, éste puede ser abordado como una *trayectoria* construida. En efecto, el concepto de trayectoria puede ser asociado a un campo de relaciones que a lo largo del tiempo va sufriendo modificaciones en virtud del comportamiento transformador de quienes participan en él. Así, cada actor social organiza, en interacción con los demás, el modo de resolver los distintos problemas que afronta durante la vida cotidiana, así como el modo de procesar la experiencia que va acumulando.

Si se extiende esta noción al campo interactivo en su conjunto, se observa que cada agente – sea individual o colectivo- administra sus relaciones dentro de una red social que le permite canalizar comportamientos específicos relativos a demandas de información, bienes, tecnologías, empleo, determinados servicios, etc. Dentro de este contexto relacional construido organizará sus capacidades, ejercerá sus habilidades para influenciar a otros, regulará las influencias de otros consigo mismo. En suma, desarrollará una estrategia y

movilizará recursos dentro de un marco en el cual todos los actores administran una determinada cuota de poder, aunque sea mínima.

La evolución de un campo de relaciones con cierto grado de estabilidad en el tiempo, que en buena parte deriva del marco institucional establecido y del carácter orgánico de sus vínculos, constituye una *trayectoria* organizacional en el sentido que venimos analizando.

Para delimitar este concepto de trayectoria es necesario tomar en cuenta que toda influencia externa sobre este campo de relaciones –por parte del Estado, del mercado, de otros grupos sociales dominantes o subordinados, de empresas- es mediatizado por los propios actores y por sus organizaciones locales, quienes reprocesan tales condicionamientos externos en función de sus propios intereses y necesidades. De tal modo que los actores no son receptores pasivos, sino *principio activo* del proceso mismo de desarrollo y de las instituciones que rigen su evolución.

Desde esta perspectiva la trayectoria se orienta a registrar, caracterizar y analizar el comportamiento asociado entre distintos actores dentro del espacio social o campo de relaciones, y en las interfases que se producen entre las distintas organizaciones, y de ellas con agencias externas o relativamente externas al mismo.

La noción de trayectoria no puede ser dissociada del tratamiento del cambio, ni de las pujas y conflictos que son propias de todo sistema de regulaciones (en el nivel propiamente institucional), y de los conflictos de intereses (en el terreno inter- organizacional, incluyendo la vinculación con el Estado). El conflicto no sólo conforma un rasgo permanente sino que es constitutivo de la sociabilidad. En tal sentido una trayectoria supone, como vimos, la construcción de una identidad organizativa en parte asociada a la conformación de atributos estables, pero también abarca aspectos dinámicos como el conflicto y el cambio, que también forman parte sustantiva de esa identidad construida.

Las trayectorias se encuentran de hecho sometidas a una dinámica permanente de desestructuración/ estructuración, y a situaciones de conflicto que no sólo constituyen condiciones necesarias para la acción colectiva sino que son factores constitucionales de todo campo de relaciones, y en tal sentido desempeñan un papel saliente en la conformación de su

sociabilidad. Forman parte de la dinámica instituido/ instituyente que hemos mencionado en apartados anteriores.

Uno de los aspectos significativos del cambio organizacional deriva de modificaciones en la división del trabajo de los grupos y las organizaciones. Este tipo de cambios puede obedecer, por ejemplo, a un esfuerzo de adaptación a cambiantes condiciones productivas y comerciales externas, o a otras alteraciones en el “afuera”; pueden también derivar de procesos endógenos de diferenciación, sea como consecuencia indirecta de esa adaptación, sea como opción definida intencionalmente a partir de un determinado proyecto grupal u organizacional. Ambas modalidades de transformación, sin embargo, son complementarias, no excluyentes.

Sobre la base de este enfoque y con el auxilio de conceptos complementarios, en el Capítulo 5 se abordan distintos aspectos de CARBAP, tales como su estructura formal e informal, su heterogeneidad y permeabilidad, la importancia que tienen las subestructuras locales y el nivel de compromiso de sus asociados.

En el Capítulo 6 se caracteriza asimismo al gremio como estructura híbrida y a la vez militante y se retoma la idea de heterogeneidad como fuente de dinámicas internas en la Confederación. También se exploran algunos de los límites que se encuentran presentes en las dinámicas analizadas.

### **2.3 La cultura organizacional**

A través de esta dimensión se procura abarcar las características propiamente institucionales de los procesos organizativos. Se incluye el tratamiento de aspectos valorativos e ideológicos que son reflejo de intereses concretos y temas de confrontación con otras organizaciones gremiales y políticas, entre ellas el aparato estatal. En lo atinente a la dimensión institucional se subraya su importancia como factor regulador de las interacciones entre diferentes actores al interior de cada organización, y en el establecimiento de reglas de juego *entre* organizaciones.

El concepto de cultura organizacional, en sus diferentes acepciones, nace para intentar explicar de qué manera el comportamiento individual de los miembros de las organizaciones

es condicionado por algunas características de éstas últimas, particularmente en cuanto hace a la construcción del sentido de pertenencia y el comportamiento *esperado* de sus miembros.

Otras líneas de razonamiento tienen más que ver con el *surgimiento* de las organizaciones. Es aquí donde aparece el fenómeno del *liderazgo* como creador de cultura organizacional: como creador primero y más tarde como conservador de ella. Es en torno de los liderazgos -y entre los líderes y sus seguidores- que se establecen los principales ejes de la dialéctica instituyente/instituido, y el juego entre intereses y dinámicas de transformación/ conservación que forman parte de toda acción organizada, así como los procesos de legitimación/ deslegitimación que las acompañan.

De modo que el concepto de cultura organizativa abre el camino al conocimiento de lo que los actores sociales dentro de una organización piensan, sienten y eventualmente actúan respecto de los principios valorativos y normativos propuestos por aquella, más allá de las meras expectativas “técnicas” y los mecanismos coactivos establecidos a priori para definir y encuadrar el desempeño de roles específicos en la organización.

Schein y otros autores otorgan un papel principal a los líderes como creadores y administradores de cultura, distinguiendo el liderazgo respecto de la mera conducción o administración *operativa* de la organización.

Para Schein,

la cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él. Es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia<sup>73</sup>.

Este resultado, el de la cultura organizacional como una *segunda naturaleza*, es para Schein consecuencia de una “historia significativa compartida”<sup>74</sup>. Este eje histórico es el que recogemos como guía de nuestras reflexiones en los diferentes momentos de nuestro estudio.

---

<sup>73</sup> Schein, Edgar H., (1988), “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”. Plaza & Janes Editores S.A., Barcelona, p. 24.

<sup>74</sup> Ib.

En el Capítulo 5 tomaremos de Schein la idea de que la cultura organizacional es el resultado de un proceso de aprendizaje realizado a partir de esa “historia significativa compartida”. Esa historia compartida da lugar, según ese autor, al desarrollo de “presunciones básicas” compartidas, de las cuales deduce la definición de cultura como:

un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas<sup>75</sup>.

La propuesta de Schein, sin embargo, encuentra sus propios límites en la función fuertemente “adaptativa” que este autor le asigna a la cultura organizacional, de ajuste al medio o entorno en que ella se desempeña. Su esquema de análisis, en consecuencia, tiende a subordinarse en exceso a la resolución de los problemas básicos del grupo, los de supervivencia y adaptación al medio que lo rodea, y los de integración interna del colectivo para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación<sup>76</sup>.

Entiéndase bien: no es que sea erróneo trabajar sobre los requerimientos de adaptación de la organización frente al medio. De hecho, en el transcurso de los capítulos que siguen esta perspectiva es incorporada a nuestro análisis. El problema de esta postura de Schein estriba, en todo caso, en el carácter unilateral que asume el concepto, que prescinde de las dinámicas de poder y los conflictos entre intereses como fuentes de adaptación y cambio.

Quede claro, de todas maneras, que la línea de reflexión de Schein sigue siendo muy estimulante, pese al tiempo transcurrido desde su publicación y al hecho de que haya sido formulada en función de las culturas empresariales.

Crozier y Friedberg ofrecen una perspectiva diferente. Comparten con Schein la idea de que la cultura organizacional es un campo de aprendizaje, pero sostienen que es una construcción política y cultural. Cultural en el sentido de que se opone a “natural”, pues es un instrumento forjado por los propios actores “para regular sus interacciones con miras a obtener el mínimo

---

<sup>75</sup> Ib., pp. 25- 26.

<sup>76</sup> Ib., p. 64.

de cooperación necesaria para la consecución de objetivos colectivos, sin perder su autonomía de agentes relativamente libres”<sup>77</sup>.

Coinciden con Schein en que esa construcción es “*expresión de las capacidades relacionales, es decir, culturales, de los individuos*, de las que éstos disponen después del aprendizaje familiar y social de cada uno de ellos”, pero subrayan el papel de las estructuras de acción colectiva como fuente de aprendizaje<sup>78</sup>. Se diferencian más claramente cuando sostienen que debe evitarse el malentendido de suponer que las organizaciones están determinadas “por los valores y los rasgos culturales de base que caracterizan a una determinada sociedad”<sup>79</sup>.

Criticando éste último enfoque como estático:

La acción humana *es un proceso activo* del que los individuos se previenen cuanto antes para sobrepasar las dificultades de la acción; un proceso, en suma, en el que constantemente aprenden a servirse de los instrumentos materiales y, algo que es lo que nos interesa ahora, culturales a su disposición para resolver en caliente los problemas que encuentran, en función de las restricciones y oportunidades que ofrezca la situación<sup>80</sup>.

Es cierto que se trata de un proceso lleno de limitaciones, en la medida en que las reglas de juego instituidas preexisten, estructuran la racionalidad de los individuos y delimitan un primer abanico de soluciones “racionales” posibles, pero se trata de un proceso activo en que los actores eligen la estrategia a seguir según sean sus logros y sus capacidades<sup>81</sup>.

Todo esto conduce a la ampliación del sentido del término cultura: la cultura ya no es más un universo de valores y de normas encarnadas e intocables que rigen y ordenan en cierto modo desde afuera los comportamientos observados:

Por estar formada por un conjunto de elementos de la vida psíquica y mental, con sus componentes afectivos, cognoscitivos, intelectuales y relacionales, la cultura *es instrumento y es capacidad* que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros. Forman parte de este conjunto los valores, las normas y las actitudes, pero cambian de estatuto<sup>82</sup>.

No se trata de elementos que estructuran las capacidades de los individuos y de los grupos; las condicionan, sí, pero no son determinantes de las estrategias individuales y colectivas.

---

<sup>77</sup> Crozier y Friedberg, Op. Cit., pp. 161/ 162.

<sup>78</sup> Ib., p. 162. Cursiva de los autores citados.

<sup>79</sup> Ib., p. 168.

<sup>80</sup> Ib., p. 169. Cursiva de los autores citados.

<sup>81</sup> Ib. En el texto *atouts* es, en realidad, traducido como “triumfos”.

<sup>82</sup> Ib., p. 172. Cursiva de los autores citados. Esta misma definición será retomada más tarde, en el apartado 5.3.2.

Para Crozier y Friedberg el término cultura aplicado a los sistemas organizados—y los procesos de aprendizaje que implica su conformación— remite a un “hacerse” de la “*capacidad colectiva del grupo*” durante el transcurso de la acción social. La capacidad colectiva del grupo, “al mismo título que los antecedentes de la situación, dirige su comportamiento limitando o ampliando el abanico de opciones efectivamente realizables”. Aluden a la adopción de estrategias que en sí mismas suponen el desarrollo de capacidades para organizarse “para llevar a cabo una acción o incluso eventualmente, para encontrar su identidad con miras a existir de una manera coherente”<sup>83</sup>.

Definen como un elemento capital

el sustrato relacional y los instrumentos propiamente culturales que permiten que el grupo se constituya, es decir, que pueda resolver el problema, no sólo de la agregación, sino también de la movilización de las aptitudes, los conocimientos y los intereses divergentes cuando no contradictorios, de actores- miembros relativamente autónomos, así como el de administrar las consecuencia afectivas que derivan de ello<sup>84</sup>.

De modo que

han aprendido a administrar y de alguna manera a domesticar, en lugar de sofocar, los conflictos, las tensiones y los fenómenos de poder inseparables de la existencia de su acción en tanto grupos, por ese hecho han *adquirido una capacidad colectiva propia*, es decir, irreductible a la de sus miembros<sup>85</sup>.

Claramente toda esta visión excede el carácter predominantemente “adaptativo” que le asigna Schein a la cultura organizacional, pues abre la posibilidad de comportamientos instituyentes e, incluso, contra- institucionales.

El concepto de cultura organizacional es empleado fundamentalmente en el Capítulo 5 (en el apartado 5.3.2), al tratar sobre los condicionamientos de la agenda pública de CARBAP y el surgimiento de la cultura institucional característica de esa entidad. En el Capítulo 6 (en el apartado 6.3.1) se emplea el concepto para analizar algunos casos emblemáticos de liderazgo en el gremio.

---

<sup>83</sup> Ib., p. 177. Subrayado del autor.

<sup>84</sup> Ib.

<sup>85</sup> Ib. Cursiva de los autores citados.

En 5.3.2 se utilizan asimismo conceptos de Edgar Schein y de Crozier/ Friedberg, para encuadrar la identificación y definición de las condiciones que dieron origen al surgimiento de una cultura organizativa característica de CARBAP.

De Schein se destaca el carácter *aprendido* de las “presunciones y respuestas” por parte de la organización para afrontar sus problemas de subsistencia provenientes del mundo externo, y los de integración interna de índole más propiamente organizativos.

En cuanto al apartado 6.3.1 se trabaja sobre el nexo liderazgo/ cultura organizacional, tomando en cuenta que el gremio, además de ser una instancia agregada a nivel regional, se compone de entidades locales autónomas que, en su conjunto, forman la Confederación. En este caso también se trabaja sobre Schein y sobre Crozier/ Friedberg.

En este caso, de Schein se aborda particularmente el rol que este autor le atribuye a los fenómenos de liderazgo en el surgimiento y la transformación de las culturas organizacionales, y a partir de Crozier y Friedberg se analizan los aspectos particularmente dinámicos de ellas.

#### ***2.4 La organización y la evolución del contexto***

Desde esta cuarta dimensión se pretendió subrayar el papel del contexto y su evolución en la determinación o condicionamiento de las características del gremio. Desde el punto de vista metodológico implicó valorizar el enfoque histórico en el tratamiento de la mayoría de los ejes de análisis, ya que la historia del gremio y la sucesión de contextos en que le tocó desenvolverse se encuentran muy entrelazadas y han contribuido a modelar la organización con sus características actuales.

En efecto, desde el punto de vista de los sujetos o actores que participan en la organización, la trayectoria histórica de la entidad es, en cierto modo, la sumatoria de las percepciones y reacciones que aquellos fueron teniendo frente a esa sucesión de contextos. Por tratarse de una entidad gremial, y sobre todo por su carácter combativo, durante su evolución desempeñaron un papel muy significativo los conflictos con otras organizaciones gremiales y, sobre todo, con determinados gobiernos. En ese sentido el estudio presta particular atención al análisis del par gremialismo/ política y a su relación con la conformación de la agenda pública de

CARBAP muy frecuentemente opositora a las políticas agropecuarias propuestas desde el sector público.

El abordaje de esta dimensión se realiza a partir del recorrido de etapas clave en la evolución histórica del gremio. Particularmente la de su surgimiento, durante la década del 30 (y sus antecedentes en la década previa), y las que corresponden a otros momentos de particular conflictividad, como fueron el período 1973/ 75, la que le sigue a la dictadura de 1976/ 1983 y, finalmente, los años 2006/ 2009.

Para conocer el trasfondo de estos procesos, en los capítulos 3 y 4 se incluye una caracterización de las principales claves contextuales a partir del período previo a la crisis del 30, centrada en la evolución de la institucionalidad del sector (básicamente las políticas agrarias de cada período), y de las características productivas y el capitalismo agrario pampeano durante las últimas décadas.

Luego, en el Capítulo 5 se incluye un análisis histórico focalizado en las condiciones históricas del surgimiento del gremio, y en el siguiente se revisa el papel asignado a la política en la Confederación y el papel de los liderazgos en décadas recientes.

Como podrá apreciarse, en todos estos casos se ha recurrido a una amplia revisión de trabajos de historia social agraria y del gremialismo pampeano.

## **Capítulo 3**

### **Las instituciones agrarias pampeanas y su evolución: algunos antecedentes históricos**

### **3.1 Un encuadre preliminar**

En el presente capítulo se exponen, de manera sintética, los antecedentes históricos del desarrollo institucional y organizacional de la región pampeana a partir de la segunda década del siglo XX, hasta 1955. Se pone especial énfasis sobre el desarrollo productivo de la región y su incidencia sobre el perfil que le es característico en la actualidad. Asimismo, se plantean interrogantes sobre algunos de los condicionamientos estructurales y modelos productivos que acompañaron el surgimiento de las organizaciones gremiales y se completa esta caracterización con una descripción algo más detallada de los atributos tecnológico-productivos del período.

Uno de los aspectos salientes que es preciso tomar en cuenta al estudiar las transformaciones del agro pampeano, especialmente desde que la región se constituye como plataforma productiva hegemónica de la Argentina moderna, es la evolución de sus instituciones y organizaciones ligadas con el quehacer productivo. Diversos factores inciden en la complejidad de esta evolución, en la progresiva diferenciación de los actores productivos y en la heterogeneidad estructural resultante.

El dinamismo de los agentes productivos de la región pampeana desde los inicios de este proceso, y su notable flexibilidad para hacer frente a las variaciones del contexto, dieron lugar a una historia rica en contradicciones y en matices, con etapas que ofrecen un espectacular crecimiento productivo, alternadas con fuertes caídas en los resultados sectoriales y subsectoriales, e incluso con fases de intensa crisis. En todas ellas se hacen presentes importantes contradicciones sociopolíticas y una diversidad de situaciones conflictivas en el seno de las organizaciones involucradas -incluso en el Estado mismo-, las que fueron dejando huellas en la memoria colectiva de las organizaciones gremiales y en el conjunto de la sociedad.

El extraordinario potencial productivo de la región pampeana y su relativamente temprana vinculación con los mercados urbano-industriales europeos ofreció oportunidades de protagonismo económico y político local que habrían de reflejarse en el perfil organizacional e institucional del sector agropecuario de nuestros días. Ese protagonismo recibió su impronta de la conformación estructural inicial de la región en torno de una agricultura y una ganadería extensivas de exportación que impregnó la matriz cultural y tecnológica de la región.

Esta evolución ha sido estudiada por numerosos autores a partir del registro de los rasgos estructurales predominantes en diferentes etapas históricas y sus variaciones en el tiempo, aunque es en el campo socio- institucional donde aún residen los mayores interrogantes y desafíos para historiadores y sociólogos.

Esto es importante de tomar en cuenta porque los aspectos institucionales y organizativos, si bien son en buena medida reflejo o resultado de rasgos estructurales, poseen una dinámica propia que se refleja en una diversidad de aspectos que inicialmente no se encontraban *dados*, sino que fueron activamente *construidos* por los agentes productivos y gremiales en respuesta a los condicionamientos del contexto socioeconómico y tecnológico/ cultural. En el pasado, el tratamiento de estos aspectos ha sido postergado o subestimado por el predominio de visiones “estructuralistas” que contribuyeron significativamente a la conformación de una imagen ciertamente rígida y monocausal del agro pampeano, y que durante muchos años condicionaron la producción intelectual de historiadores, economistas y sociólogos.

Algunas visiones de larga data sobre el papel del agro pampeano, que adquieren particular vigencia durante los años 30, dieron lugar a explicaciones relativamente “cerradas” sobre el estancamiento agrícola que tuvo lugar a partir de la década de 1940. Basadas en el registro de invariantes “estructurales” que expresaban centralmente rasgos socioeconómicos estrechamente relacionados con el régimen de tenencia y el usufructo del suelo, estas visiones a menudo presentaron como permanentes procesos o rasgos de carácter relativamente temporario, sobrestimando la incidencia de esos factores sobre la evolución de las fuerzas productivas de base en la Región<sup>86</sup>.

Las visiones estructural/ tradicionales subestimaron –y a veces, implícitamente, negaron- el carácter dinámico de la estructura agraria pampeana y de los actores (individuales y colectivos) a cargo de los procesos productivos. En ellas, la fijeza de ciertos rasgos estructurales explicaría la baja propensión de los productores pampeanos a expandir su producción mediante inversiones e innovaciones. Tal fijeza se encontraría enraizada en una regresiva distribución de la tierra, un régimen precario de tenencia por parte de los

---

<sup>86</sup> Sobre la debilidad explicativa de esta visión estructural/ tradicional ver, entre otros, Barsky, Osvaldo (2003), “Presentación general de la obra”, Barsky, Osvaldo y Djenderedjian, Julio en “*Historia del capitalismo agrario pampeano. Tomo 1. La expansión ganadera hasta 1895*”. Buenos Aires, Universidad de Belgrano/ Siglo XXI, y el apartado inicial del Capítulo 1 del presente texto.

productores directos, la escasez de oportunidades para los inmigrantes que ingresaron a un régimen de arrendamientos agrícolas subordinado a los intereses de una clase propietaria fundamentalmente ganadera, la persistente vigencia de fluctuantes políticas públicas y de precios bajos o erráticos para los productos, etc.

Para recuperar una perspectiva de lo construido es necesario, por un lado, destacar el comportamiento efectivo de los actores que formaron parte del colectivo agrario en la Región; por otro, es conveniente subrayar también la existencia de una matriz cultural y tecnológica que, producida por esos mismos actores, deviene en cierto modo realidad autónoma y condicionante tanto de sus propias percepciones sobre la realidad de la Región, como las de la población en general. Estos condicionamientos operan a la vez como limitantes y como movilizadores de los comportamientos sectoriales dentro de ese espacio, así como de las percepciones ulteriores que, sobre la Región, tienen todos los actores, tanto los pertenecientes al sector como los ajenos a él (la población urbana consumidora, por ejemplo).

Es necesario, por consiguiente, tomar en cuenta a las organizaciones y, particularmente a las instituciones, como factores significativos que operan activamente en esos contextos. En ese sentido, tanto las organizaciones gremiales como las políticas públicas, entendidas éstas como expresión de las instituciones, desempeñan un papel activo en la evolución del sector a través del aporte de perspectivas ideológicas, valorativas y normativas y de modalidades de gestión gubernamental, así como de contenidos de las agendas y las estrategias del desempeño gremial.

En este apartado se identifican algunas regularidades presentes en la evolución institucional del agro pampeano y en su contexto político global. Se presta atención a lo sucedido con posterioridad a la crisis de los años 30, hasta llegar al año 1955, año en que se produce un giro importante en las organizaciones e instituciones políticas, sociales y económicas del país. Se revisan y comentan las tesis expuestas por diversos autores en sus investigaciones sobre estos períodos, y se extraen conclusiones propias, prestando particular atención al papel del Estado y a las modalidades de intervención pública en la economía agropecuaria.

Es imposible comprender la dinámica del desarrollo agropecuario pampeano si no se considera el carácter multidimensional de su evolución. También debe considerarse la estrecha relación que existe entre la economía pampeana y la realidad económica nacional.

Ambos aspectos han tenido y siguen teniendo directa relación con la estructuración institucional del país, habida cuenta de que las demandas sectoriales de la región suelen proyectarse o extenderse en demandas relativas a políticas macroeconómicas nacionales<sup>87</sup>.

Esta estrecha relación entre ambos planos de la política pública se explica por la doble función que viene cumpliendo, históricamente, la región pampeana como proveedora de divisas y de alimentos habitualmente consumidos por la población. Además, pese a la persistente y elevada evasión impositiva, la región pampeana siempre cumplió un papel relevante en la recaudación fiscal, en razón del carácter directo y automático de los impuestos a las exportaciones<sup>88</sup>.

### **3.2 Algunos antecedentes previos a la década del 30**

Durante la primera década del siglo XX, cristalizaron algunos elementos característicos del sistema productivo pampeano y de su perfil institucional inicial. Entre sus rasgos más significativos pueden mencionarse la consolidación de una pauta de expansión agrícola, centrada en la producción de granos, el definitivo agotamiento del ciclo de expansión ovina, la desaparición de la exportación de tasajo y la culminación del proceso de mestización del ganado bovino, junto con la estabilización de un esquema de industrialización y exportación de carne vacuna.

Por aquél entonces se combinaron tres aspectos esenciales al modelo agroexportador vigente: una estructura social agraria con fuerte presencia de aparceros y arrendatarios; la cesión de buena parte de los excedentes producidos por esta clase de productores a los sectores propietarios; la dependencia de la economía agropecuaria pampeana frente a las inversiones extranjeras y los mercados externos<sup>89</sup>.

El marco institucional que rige la etapa es el fruto de la combinación de esos factores con políticas oficiales e iniciativas de los partidos políticos y del sector empresario. Hasta 1930

---

<sup>87</sup> Barsky, Osvaldo (1993), "La evolución de las políticas agrarias en Argentina", en *Bonaudo, M. y Pucciarelli, A. (Ed.), La problemática agraria, Nuevas aproximaciones*. Buenos Aires, CEAL, p. 51 y p. 53.

<sup>88</sup> *Ib.*, pp. 93- 94.

<sup>89</sup> Barsky, Osvaldo y Gelman, Jorge (2001), "Historia del agro argentino. Desde la Conquista hasta fines del siglo XX", Buenos Aires, Mondadori, p 222.

existieron gran cantidad de iniciativas legislativas, que abarcaron una gama muy amplia de temáticas agrarias, provenientes de muy variadas extracciones políticas: proyectos de colonización y sobre tenencia de la tierra, de subdivisión de tierras, de crédito agrícola e hipotecario, Ley del Hogar, fomento agrario o granjero, etc.<sup>90</sup>.

La cantidad y calidad de las iniciativas permiten hablar de una temprana y marcada preocupación por la “cuestión social” -en rigor “social-agraria”- que, sin embargo, no tuvo mucho impacto en cuanto a número de proyectos legislativos efectivamente puestos en marcha<sup>91</sup>. La “cuestión agraria” se limitó fundamentalmente al sistema de arrendamientos y aparcerías vigente en la región cerealera, y a enfrentar los conflictos agrarios que se desatan durante 1912 en el corazón agrícola de la Pampa Húmeda.

Una elevada proporción de las propuestas presentadas en la legislatura no fueron oficialmente tratadas. Otras que sí lo fueron, no llegaron a ser sancionadas y/o puestas en vigencia. Esta falta de resultados no parece estar sólo asociada con el bloqueo o neutralización de iniciativas por parte de las fuerzas socialmente dominantes, sino que es posible que aún no existieran condiciones políticas e ideológicas apropiadas para instalar esos temas dentro de un marco de institucional público suficientemente legítimo. En un marco de creciente complejidad de la estructura productiva, el Estado se abstiene de intervenir en el campo social agrario, mientras que también habría prevalecido una cierta ambigüedad e inoperancia para concebir políticas públicas activas en el campo social- agrario en general.

Barsky pone cierto énfasis en destacar la tendencia de los gobiernos del período a no intervenir<sup>92</sup>. Señala como precedente una histórica dejadez en lo que respecta a las políticas sectoriales, que ya se había reflejado en una baja presencia estatal durante los ciclos de expansión ovina, bovina y agrícola, con excepción de algunos estados provinciales, como Santa Fe y Entre Ríos, que habían alentado tempranamente –durante el siglo XIX- planes privados de colonización, en los cuales la asistencia técnica, por ejemplo, había estado predominantemente a cargo de los proveedores de insumos, implementos y maquinarias.

---

<sup>90</sup> Girbal de Blacha, Noemí M. (1988), “Estado, chacareros y terratenientes (1916- 1930)”, Buenos Aires, CEAL.

<sup>91</sup> *Ib.*, pp. 24- 32.

<sup>92</sup> Barsky (1993), *Op. Cit.*, pp. 54- 55.

Un hecho que otorga vigencia a la cuestión social pampeana, y que tiene duraderas consecuencias institucionales, es la revuelta de agricultores y comerciantes de 1912 (el Grito de Alcorta), originada en múltiples factores que coinciden en el tiempo y en el espacio, y que excedieron la simple forma de un enfrentamiento entre agricultores arrendatarios y grandes propietarios. Este conflicto dio origen a una problemática de larga duración que trasciende largamente el período en cuestión -la de los arrendamientos y aparcerías rurales-, que constituyó un primer eje significativo de intervención estatal, que estuvo dirigido a regular mecanismos institucionales espontáneamente creados por el mercado<sup>93</sup>.

A partir de este mismo conflicto nace un segundo agrupamiento gremial agrario (el primero había sido la Sociedad Rural Argentina, en 1866), cuya existencia se prolonga hasta nuestros días: la Federación Agraria Argentina, que desempeña un papel importante en la evolución institucional y organizativa de la región, mediante el ejercicio de sistemática presión gremial sobre diferentes gobiernos en favor de los intereses de medianos propietarios y arrendatarios agrícolas.

Con el mejoramiento de los precios agrícolas fue disminuyendo la intensidad del conflicto desatado en 1912. De todos modos sus efectos institucionales permanecieron en el tiempo, con duradero impacto sobre la opinión pública y los partidos políticos. La sanción de la ley 11.170, en 1921, tuvo por objeto regular los arrendamientos agrícolas, y esta novedad constituyó un punto de inflexión en la institucionalidad del sector agropecuario, particularmente en el pampeano<sup>94</sup>.

En dicha región, sin embargo, a inicios de esa misma década surgieron nuevos conflictos, entre ganaderos invernadores y criadores, y entre éstos últimos y la industria frigorífica. Surgen nuevos elementos en cuanto al papel sectorial del Estado, pues éste último va asumiendo progresivamente el papel de mediador o árbitro entre intereses subsectoriales contrapuestos. Los conflictos, generadores de formas específicas de sociabilidad, dieron origen a nuevas reglas de juego (instituciones), que habrían de regir en el futuro las mutuas

---

<sup>93</sup> Sobre la evolución del conflicto existe abundante bibliografía disponible. Una síntesis sobre el tema puede hallarse en Barsky y Gelman, 2001, p 229 y ss.

<sup>94</sup> *Ib.*, p. 235.

relaciones entre actores productivos, modificando el frente gremial y transformando las relaciones entre los distintos grupos de interés del subsector ganadero<sup>95</sup>.

Como factores moderadores de la conflictividad en el agro pampeano, que sin duda otorgan un sello característico a la institucionalidad vigente, pueden mencionarse fundamentalmente dos, íntimamente ligados con la lógica de mercado imperante. Uno de ellos fueron los precios de la producción, cuyo cíclico mejoramiento contribuyó a amortiguar las consecuencias de la protesta agraria de 1912. Otro factor de particular importancia, durante la década del 20, fue la posibilidad de acceder a la propiedad de la tierra.<sup>96</sup>

Los procesos descritos hasta aquí ciertamente reflejan toda una concepción acerca del grado y la forma de intervención del Estado, que sólo se vería modificada luego de la crisis del año 30, cuando irrumpe la necesidad de resguardar los mecanismos de funcionamiento del país agroexportador. No obstante ello, ya en la década del 20 surgen algunas modalidades de directa intervención gubernamental en la exportación de carnes.

Barsky identifica algunas medidas de intervención, bien entrado el siglo XX, como ser: la Ley Nº 11.170 sobre arrendamientos, de 1921; la Ley 10.676/20 sobre créditos para colonos hasta el 80% del valor de la Tierra; la Ley 11.210 de control de la actividad de los frigoríficos, etc.

Sin embargo:

Salvo algunas iniciativas en materia de combate a la langosta llevadas adelante por el Ministerio de Agricultura y la formación de recursos humanos por las facultades de agronomía y veterinaria del país, no pueden visualizarse en este primer período otras intervenciones relevantes hacia el sector agropecuario<sup>97</sup>.

El Estado, en realidad, nunca dejó de intervenir sobre las condiciones comerciales externas, pero en comparación con futuras etapas, en los años 20 lo hizo de manera menos formal, sólo administrando estrategias favorables al libre cambio y en beneficio de las elites económicas vinculadas con el comercio exterior.

---

<sup>95</sup> Volveremos sobre esta cuestión al analizar, en el Capítulo 5, las circunstancias que rodean el surgimiento de CARBAP.

<sup>96</sup> En efecto, estimulados por la bonanza agrícola de comienzos de esa década, un número significativo de arrendatarios accedió a líneas de crédito para la compra de propiedades, ofrecidas por el Banco Hipotecario Nacional. Barsky y Gelman (2001), Op. Cit., p. 243.

<sup>97</sup> Ib.

En el punto siguiente veremos cómo, a partir de la crisis del 30, se produjeron cambios importantes en el perfil de intervención de los gobiernos. Este nuevo perfil incluyó intervenciones sistemáticas basadas en la conformación de organizaciones estatales articuladas para desacoplar las dinámicas productivas y comerciales internas frente a los altibajos de la demanda externa.

### **3.3 La crisis del 30 y sus efectos**

Este período pone abiertamente en evidencia la estrecha relación de los ciclos económicos argentinos con el movimiento de capitales externos, así como las dificultades del Estado argentino para generar apropiadas políticas anticíclicas en un contexto de economía abierta como el de entonces. La crisis del 30 y sus consecuencias sobre el sector agropecuario darán lugar a una perspectiva diferente de las políticas públicas, basada en la intervención de un aparato estatal que cobra características radicalmente diversas.

En la mayoría de los países la crisis dio lugar a la adopción de medidas proteccionistas y a la creación de organismos defensivos de las producciones nacionales. La contracción de los mercados internacionales provocó una marcada disminución en la demanda externa de materias primas y alimentos, con la consiguiente reducción de la capacidad de compra de productos industriales por parte de los países productores de bienes primarios. La consecuencia ulterior de esta reacción en cadena fue la ruptura del sistema multilateral de comercio y pagos, su reemplazo por distintas formas de acuerdo bilateral y, en el caso de Gran Bretaña, nuestro principal demandante de productos pampeanos, la reorientación de su comercio hacia el interior del Imperio Británico.

Durante la primera etapa de la crisis, en 1932, se produjo la fundación de CARBAP. No deja de ser interesante imaginar el impacto que sobre sus fundadores tuvo la crisis. Entre otras cosas porque en esos años la Argentina se suma a la generalizada tendencia mundial hacia el intervencionismo estatal y, además, porque algunos autores interpretan la etapa como de ruptura y discontinuidad, de reacomodamiento de las elites tradicionales frente a la irrupción y fortalecimiento de nuevos sectores sociales<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> Murmis, Miguel y Portantiero, Juan Carlos (1972), "Estudios sobre los orígenes del peronismo/ 1", Buenos Aires, Siglo XXI.

Un importante conjunto de medidas muestra a las claras el cambio de rumbo y de estilo impuesto a la conducción de la economía en general, y del agro pampeano en particular: el pacto Roca- Runciman, la Ley 11.747 de Carnes, la creación de la Junta Reguladora de Granos, la conformación de juntas reguladoras para numerosos productos agrícolas, etc.<sup>99</sup>.

El Pacto Roca- Runciman, en 1933, constituyó la pieza central de una estrategia comercial bilateral orientada a salirle al paso a las crecientes dificultades del comercio mundial de carnes, asegurando la colocación de una cuota en el mercado británico. Gran Bretaña, por su lado, se aseguraba el uso de divisas para la compra de productos argentinos, y un tratamiento preferencial en materia de aranceles e inversiones de capital. Un acuerdo posterior al de Roca-Runciman, conocido como Malbrán- Eden, incorporó algunas restricciones adicionales en el comercio de carnes con Gran Bretaña.

En cuanto a la Ley 11.747, incluyó la creación de una Junta Nacional de Carnes, organismo orientado al control de la actividad frigorífica mediante normas de clasificación de carnes y de exportación. La creación de la Junta fue propuesta como medio para contrarrestar el carácter monopólico de la industria frigorífica y sus maniobras especulativas en perjuicio de los ganaderos.

En materia de comercio de carnes, la creación de la Junta tendrá fuerte incidencia sobre el futuro de la actividad ganadera, y constituye un hito significativo dentro de una prolongada y conflictiva relación entre los productores ganaderos y la industria frigorífica, así como entre los ganaderos mismos.

Se creó asimismo la Corporación Argentina de Productores de Carnes (CAP), de larga trayectoria en el país. Tuvo como finalidad organizar, dentro del marco del Pacto Roca-Runciman, la utilización de una cuota del mercado de carnes británico por parte de una empresa exportadora argentina de reciente formación.

---

<sup>99</sup> Ver Smith, Peter H. (1986), "Carne y política en la argentina", Buenos Aires, Hyspamérica; Barsky (1993), Op. Cit.; Tecuanhuey Sandoval, Alicia (1988), "La revolución de 1943: políticas y conflictos rurales", CEAL, Buenos Aires; Barsky y Gelman, 2001, Op. Cit.; Novick, Susana (2004), "IAPI, auge y decadencia", Buenos Aires, Catálogos.

En cuanto a la creación de la Junta Reguladora de Granos, cumplió sobre todo la función de comprar granos a un precio mínimo y vendérselo a los exportadores a precios de mercado. Con el tiempo, estas funciones se verían ampliadas mediante la incorporación de un más amplio espectro de actividades. Esta medida fue complementada con políticas de comercialización y acopio tendientes a controlar desde la esfera pública el funcionamiento de un sector altamente concentrado, como era el de granos, particularmente el manejo de las existencias físicas de granos, su exportación y sus correlativas operaciones financieras. Para ello se apeló al control estatal del mercado a término de granos, se decidió la construcción de elevadores de granos de carácter público y se expropiaron los elevadores privados de los puertos de Rosario y Buenos Aires.

También se conformaron las juntas reguladoras para numerosos productos agrícolas: dentro de ellas desempeñaron un papel importante los representantes del empresariado y se asignó al gobierno un rol de coordinación y mediación entre intereses antagónicos. Es así como nacieron la Junta Nacional del Algodón, la Comisión Nacional del Azúcar, la Comisión Reguladora de la Producción y Comercio de Yerba Mate, la Comisión Nacional de la Industria Lechera y la Junta Reguladora de Vinos.

Por otra parte, muy tempranamente (en 1931), se puso en funcionamiento un control de cambios que impuso restricciones al manejo de divisas por parte del sector exportador. A partir de ese momento rigieron diferenciales de cambio entre los tipos vendedor y comprador que permitirían financiar precios mínimos para trigo, maíz y lino.

Un factor decisivo en la dinámica política de este período consistió en la centralidad del sector agroexportador y su control político. Se expresó, entre otras cosas, en una política cambiaria favorable a ese sector. Se creó una Oficina de Control de Cambios dirigida a conformar una reserva en divisas para cubrir eventuales dificultades en la colocación de las cosechas, dando lugar, según algunos críticos, al fortalecimiento de sectores intermediarios.

También se introdujeron reformas legales al régimen de arrendamiento de tierras (Ley 11.627), se abrieron líneas crediticias oficiales para facilitar la retención de los granos por parte de los productores directos (evitando así bajas adicionales en los precios) y se dictó una

moratoria y rebaja en créditos hipotecarios con la finalidad de afrontar la inminente quiebra de una importante cantidad de productores (leyes N° 11.637, 11.720 y 11.741)<sup>100</sup>.

Este conjunto de medidas implicó una profunda modificación institucional y organizacional del Estado argentino. Sirvieron inicialmente como muro de contención ante las dificultades económicas del momento, pero en definitiva el funcionamiento de estas políticas se vería dificultado por cambios más profundos en el agro pampeano, primero como resultado de la crisis del 30, y luego por los efectos de la II Guerra Mundial.

En efecto, la estructura social agraria emerge transformada de esta década y los cambios se ven reflejados en los censos Hipotecario Nacional de 1936, y Nacional Agropecuario de 1937. Algunos aspectos de esta transformación tendrán significativa incidencia sobre las muy importantes transformaciones institucionales de la década siguiente<sup>101</sup>. Así, se produce una marcada expansión del endeudamiento de los productores, al punto de que un tercio de las tierras de la región pampeana se encontraban hipotecadas para la época del Censo Hipotecario.

Paralelamente se produce una crisis de financiamiento que afecta tanto a propietarios como arrendatarios, fueran éstos agricultores o ganaderos. Aumenta el número de arrendatarios y el peso relativo de los arrendamientos ganaderos, mientras que un número elevado de aquellos son expulsados de sus tierras.

Se produce un importante aumento en el número de las explotaciones censadas en 1914, especialmente en el estrato de 100 a 500 ha. Como consecuencia de las cíclicas crisis ganaderas de los años 20, este aumento es relativamente mayor en el caso de las unidades de orientación agrícola.

Otros cambios estructurales parecen tener menos que ver con la estructura agropecuaria, pero es necesario conocerlos para entender mejor los sucesos de aquél entonces. Un trabajo importante, en este sentido, es el de Murmis y Portantiero, que analiza la creciente

---

<sup>100</sup> Barsky y Gelman, Op. Cit., p. 269.

<sup>101</sup> Ib., p. 270 ss.

complejidad de la sociedad argentina en general, y los significativos cambios ocurridos a nivel de las élites del sector agropecuario<sup>102</sup>.

Los autores mencionan la conjunción de intereses existente entre ciertos sectores terratenientes e industriales, que dio lugar a una duradera alianza entre propietarios agrarios e industriales, con la particularidad de que en un período en que el poder estatal se encontraba en manos de los tradicionales beneficiarios de la economía agroexportadora, se produce una significativa expansión de la actividad industrial<sup>103</sup>. De hecho, las medidas industrialistas adoptadas durante la etapa habrían contado con el aval de los grandes hacendados y la SRA.

El mismo texto subraya la ausencia de contradicciones importantes entre la política de crecimiento industrial, impulsada desde el Estado, y los intereses de la fracción más poderosa de los terratenientes rurales<sup>104</sup>. Como ya vimos en el Capítulo 1, citando a estos mismos autores, sí fue contradictoria la relación entre esa fracción y la de los sectores propietarios subordinados (por ejemplo, los asociados a CARBAP)<sup>105</sup>.

Así, dentro de un esquema iniciado con el Pacto Roca- Runciman, que cobró una forma cada vez más definida a partir del Plan Pinedo de 1933 y, sobre todo, con el de 1940, los ganaderos privilegiados se habrían beneficiado con este proceso de sustitución de importaciones, dando lugar a la conformación de un nuevo bloque de poder rural/ industrial mediado por el Estado<sup>106</sup>.

Una de las características de esta etapa es la creciente intervención del Estado en la economía, que cobró una creciente autonomía de funcionamiento respecto de los intereses agrarios. El Estado comenzó a desempeñar un rol de mediación en torno de “una *alianza* objetivamente estructurada alrededor de los intereses comunes de distintas clases”<sup>107</sup>. El desenlace de esta situación, según los autores, se produce a mediados de la década del 40, cuando se altera la

---

<sup>102</sup> Murmis y Portantiero, Op. Cit.

<sup>103</sup> Ib., p. 7.

<sup>104</sup> Ib., p. 11 y p. 24.

<sup>105</sup> Ib., pp. 11; 26 y ss. Como analizamos en el Capítulo 5, estas contradicciones dejaron su sello en la identidad organizativa e institucional de CARBAP.

<sup>106</sup> Ib., pp. 16 y 22.

<sup>107</sup> Ib., pp. 42- 43. Cursiva de los autores citados

relación de fuerzas entre las clases propietarias rurales e industriales y se produce el repliegue de los hacendados<sup>108</sup>.

Este conjunto de proposiciones nos sirven para dimensionar en forma aproximativa hasta qué punto las transformaciones ocurridas en esos años implicaron cambios institucionales que subordinaron cada vez más al agro pampeano tradicional frente a otros sectores de la sociedad. Lattuada diferencia una propuesta “ruralista”, por contraposición a otra de perfil “industrialista”. Su mirada se encuentra más centrada en lo político- partidario respecto de Murmis y Portantiero, menos centrada en la hegemonía de clases. Tiende a poner más en evidencia la cristalización de resultados institucionales en función de momentos “fuertes” de la política y de procesos diferenciadores entre bloques en pugna. Su imagen del agro pampeano queda, en cierto modo, subsumida en un juego de oposiciones con el nuevo país urbano- industrial, socialmente más permeable y en parte políticamente condicionado por un emergente “mundo del trabajo” que llega de la mano de transformaciones propiciadas en gran medida desde un Estado de nuevo perfil que viene surgiendo desde los años 30 y se consolida durante la década del 40<sup>109</sup>.

En el punto que sigue retomaremos en otros planos la hipótesis de progresiva subordinación estructural e institucional del sector agrario pampeano.

### **3.4 Cambios en el contexto a comienzos de los años 40**

Entre las décadas del 30 y la del 40 existió cierta continuidad formal en el plano institucional agrario, lo cual se pone de manifiesto en el significativo papel jugado por el Estado. Sin embargo, como podrá apreciarse en los apartados siguientes, durante los 40 éste último amplía significativamente sus facultades y asume nuevas funciones.

La década del 40 ha sido abordada por una diversidad de autores desde la perspectiva del estancamiento de la producción agrícola pampeana<sup>110</sup>. El *estancamiento* fue el eje de

---

<sup>108</sup> Ib., p. 45.

<sup>109</sup> Lattuada, Mario J. (1988), “Política agraria y partidos políticos (1946- 1983)”, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, pp. 28- 29.

<sup>110</sup> Entre otros: Di Tella, Guido y Zymelman, Manuel (1967), “Las etapas del desarrollo económico argentino”, EUDEBA, Buenos Aires; Fienup, D.F. et al (1972), “El desarrollo agropecuario argentino y sus perspectivas”,

discusión elegido y recién durante la década del 80. Por lo general se ha puesto el acento en los distintos procesos específicos asociados con la caída de los resultados productivos como consecuencia del retroceso tecnológico y la consiguiente caída de los rendimientos obtenidos en las principales *commodities* durante el lapso 1942- 1953. Recién en la década de los años 80 las investigaciones sobre el sector agrario comienzan a registrar resultados productivos relativamente más satisfactorios y una realidad tecnológica y de gestión empresarial caracterizada por un acentuado dinamismo<sup>111</sup>.

Entre los factores mencionados por su incidencia sobre el retroceso agrícola en el período se encuentran las siguientes<sup>112</sup>: la aplicación de políticas inadecuadas para favorecer la recuperación productiva; un desfase tecnológico coincidente con una fuerte corriente de innovaciones agrarias a nivel mundial; la imprevisión y la inacción estatal en materia tecnológica; la carencia de una tradición en políticas de generación y difusión de innovaciones; dificultades para afrontar las variaciones ocurridas en el contexto internacional<sup>113</sup>; el muy marcado envejecimiento del parque de maquinarias y la escasez de insumos<sup>114</sup>; la insuficiente experiencia para encarar el comercio internacional de *commodities*.

Pizarro, por su parte, desde una perspectiva algo diferente, más centrada en las alternativas y decisiones disponibles por parte de los productores, destaca los siguientes aspectos: la existencia de un monopolio estatal del comercio interno y externo de cereales, mediante la fijación de un tipo de cambio que perjudicó a los productores; el incremento de la superficie trabajada por propietarios; la existencia de conflictos de intereses entre propietarios y arrendatarios que inhibieron la organización de los predios, su orientación productiva y las

---

Buenos Aires, Ed. del Instituto; Díaz Alejandro, C. F. (1975), "Ensayos sobre la historia económica argentina", Amorrortu, Buenos Aires; Mallon, Richard, D. y Sourouille, Juan V. (1973), "La política económica en una sociedad conflictiva. El caso argentino", Amorrortu, Buenos Aires.

<sup>111</sup> Ver Barsky, Osvaldo (1988), "Reflexiones sobre las interpretaciones de la caída y expansión de la agricultura pampeana", en Barsky, Osvaldo (ed.) "La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales", Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica/ IICA/ CISEA. También Barsky (1993), Op. Cit.; Barsky y Gelman (2001), Op. Cit.; Pizarro, José (2003), "La evolución de la producción agropecuaria pampeana en la segunda mitad del siglo XX", en Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios, N° 18, Buenos Aires, PIEA, UBA. En rigor, el período abordado por Pizarro comienza en 1950, pero aporta una caracterización de lo que denomina "última parte del período de estancamiento (hasta 1950)" (Ver p. 93).

<sup>112</sup> Barsky (1988), Op. Cit., p. 38ss.; Barsky (1993), Op. Cit., p. 62ss.; Barsky y Gelman, Op. Cit., p. 296ss.

<sup>113</sup> Entre las cuales se mencionan el aislamiento del comercio internacional (provocado por la II Guerra), la caída en la demanda de maíz y de los precios de maíz, trigo y lino, la escasez de bodegas, el *boicot* comercial de los EEUU, el marginamiento de la Argentina del Plan Marshall y su consiguiente desplazamiento de los mercados mundiales, etc.

<sup>114</sup> En parte como consecuencia del *boicot* norteamericano.

tecnologías adoptadas; la degradación de los suelos y la consiguiente caída de los rindes, como consecuencia del desarrollo de una agricultura continua en campos arrendados; el predominio de la tracción animal y de métodos manuales en las tareas agrícolas<sup>115</sup>.

Es importante destacar la escasez de estudios sistemáticos sobre los aspectos y efectos institucionales correspondientes a esa década. En tal sentido, es destacable el aporte realizado por Tecuanhuey Sandoval, que caracterizó en forma detallada las políticas agrarias del gobierno surgido de la revolución de 1943. Su estudio abarca tanto las condiciones iniciales de esas políticas, como su evolución posterior, sus resultados, su evolución y su deriva hacia lo que constituiría la plataforma social, económica e institucional de lanzamiento político del peronismo<sup>116</sup>.

Este trabajo ha permitido identificar y documentar las diferencias que existieron entre el intervencionismo gubernamental de los años 30, gobernado en buena medida por las clases tradicionales, y el hegemonismo estatal de los años 40 surgido del levantamiento militar de 1943, que condujo a los sectores agrarios en general hacia una situación de progresiva subordinación.

### ***3.4.1 Cambios institucionales en el primer quinquenio de los años 40***

Sobre la conveniencia de registrar la evolución de las instituciones agrarias en la época da fe Tecanhuey Sandoval, cuando sostiene que los factores institucionales durante esos años cobraron una enorme importancia para el desempeño sectorial del agro pampeano, precisamente en uno de los períodos de mayor tensión entre el poder político gubernamental y las clases dominantes<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> Pizarro, Op. Cit., p. 93 ss.

<sup>116</sup> El trabajo de Tecuanhuey Sandoval analiza las políticas económica y agraria del gobierno militar surgido en 1943, el papel desempeñado por la gestión de Mason en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y su evolución posterior hasta llegar al período de ascendente influencia de Perón desde la Secretaría de Trabajo y Previsión. Otros textos -como es el caso de Lattuada, Mario J. (1986), "La política agraria peronista (1943- 1983)/ 1, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina-, profundizan sobre lo sucedido a partir de ese momento, aunque asigna menor importancia a la gestión agraria de la Revolución del 43. Para la mayoría de los restantes autores, la Revolución de 1943 constituye una suerte de *interregno* entre el bloque de poder liberal- conservador en franco retroceso, y un peronismo en vísperas de surgir.

<sup>117</sup> Tecanhuey Sandoval, Op. Cit., p. 8.

El significado de estos años en la conformación de una institucionalidad agraria netamente perfilada hacia la intervención activa del Estado y con fuerte incidencia sobre el agro y sus organizaciones agrarias, hace conveniente detenerse un poco en este punto.

Frente a la carestía y la escasez de productos e insumos importados, especialmente combustible, repuestos de origen industrial y parque de maquinaria agrícola, como consecuencia de la II Guerra Mundial, las políticas agropecuarias en la región pampeana fueron reorientadas al mejoramiento de los saldos exportables, con el fin de promover la industrialización y fortalecer el mercado interno. A estos factores se agrega el ascenso de la clase obrera y la creciente importancia de la cuestión urbana y los nuevos problemas, necesidades e intereses derivados de ella; entre otros la provisión de alimentos y bienes de primera necesidad.

En efecto, las políticas de promoción industrial tuvieron gran importancia en la formulación político- ideológica de la Revolución del 43<sup>118</sup>. En cuanto a las políticas agrarias, la gestión del General Mason como Ministro de Agricultura, entre junio de 1943 y octubre de 1944 impulsó el diseño de políticas y de un marco institucional agrario centrado en la intervención estatal. Las decisiones políticas adoptadas y aplicadas durante las etapas iniciales de ese período estuvieron dirigidas, sobre todo, a enfrentar las dificultades que atravesaba la actividad agrícola, mediante políticas de ‘emergencia’ dirigidas al fomento agrícola y a la protección social de los productores más afectados: los arrendatarios y los asalariados rurales<sup>119</sup>.

Interesa sobremanera tomar en cuenta la “producción institucional” de este período, por cuanto expresa modalidades nuevas de intervención estatal que avanzan sobre lo ya realizado en la década anterior, e implican el rediseño de los sistemas regulatorios intra e intersectoriales del agro pampeano. Ya no se trata de una intervención claramente subordinada a los intereses de los grupos agro- exportadores. A diferencia de la etapa previa, el Estado asume ahora -al menos durante un lapso limitado- el papel de mediador entre las distintas fuerzas sociales involucradas en la producción agraria. Esta intervención, al igual

---

<sup>118</sup> Para Lattuada, por ejemplo, la necesidad de autosuficiencia industrial fue el parámetro más claro de la gestión de ese gobierno. Ver Lattuada (1986), Op. Cit., p. 29.

<sup>119</sup> Tecanhuey Sandoval, Op. Cit., pp. 9- 10.

que lo sucedido durante la década del 30, estuvo motivada por las dificultades del comercio exterior, pero en este caso agravadas como consecuencia de la nueva guerra mundial.

Este modelo de intervención implicó la creación e instauración de instrumentos de regulación que condicionaron fuertemente los mecanismos de reproducción del sistema agropecuario pampeano y modificaron la estructura productiva y comercial del sector. Estos cambios institucionales, a su vez, suscitaron nuevos obstáculos surgidos de la estructura de poder económico establecido, entre otras cosas como consecuencia de las limitaciones gubernamentales impuestas a los propietarios- arrendadores.

Estas dificultades se harán más evidentes a partir de comienzos de 1945, cuando se intensificaron notoriamente los cuestionamientos a las disposiciones gubernamentales relativas a precios y arrendamientos. Tal resistencia dificultó la institucionalización de los cambios introducidos durante la primera fase de la Revolución del 43, y la intensidad del conflicto suscitó una marcada flexibilización de las disposiciones gubernamentales entonces adoptadas, “que si bien no permitieron el retorno al viejo sistema de arrendamiento, restituyeron a los propietarios un importante margen de libertad para sus decisiones productivas”<sup>120</sup>.

La gestión agraria del gobierno que emerge del movimiento militar del 43 muestra inicialmente signos ciertos de ruptura respecto de las políticas previas. En lo que respecta al sector agropecuario, la gestión de Mason tuvo como objetivo desarrollar una política de protección a la agricultura y a los agricultores, estimular al crecimiento de la actividad y equilibrar los ingresos de diferentes tipos de productores mediante la regulación y control estatal de la infraestructura de acopio y comercialización de la producción<sup>121</sup>.

Aunque coyuntural en apariencia, la meta general de las políticas fue el aumento de la producción para cubrir necesidades provenientes del mercado interno, con la consiguiente transformación de las tradicionales modalidades de comercialización en virtud de una activa presencia estatal<sup>122</sup>. Estas políticas parecieran haber afectado intereses de los más poderosos grupos agroexportadores: los grandes propietarios arrendadores, los ganaderos y las

---

<sup>120</sup> Ib. p. 10.

<sup>121</sup> Ib., p. 42.

<sup>122</sup> Ib.

compañías exportadoras. Se habría producido un “cambio en la correlación de fuerzas, que dio lugar a la disminución del peso de los grupos tradicionales en la conducción de la política nacional”<sup>123</sup>.

Desde un perfil mixto se puso en marcha un Estado particularmente activo en materia agraria. Por un lado, impulsor del cambio; por otro, conciliador de intereses, aunque dejando para la representación estatal el mayor peso en las decisiones adoptadas. Para sostener ese papel activo, el Ministerio a cargo de Mason buscó en algunos casos desempeñar un papel de mediador, como ocurrió en ocasión de conflictos entre sectores ganaderos y en las disputas entre una parte de los ganaderos y los frigoríficos, en el seno de la CAP y de la JNC, generalmente interviniendo en favor de los criadores (el subsector productivo predominante en CARBAP). Para ello, por ejemplo, influyó en la definición de los esquemas de representación de los productores dentro de esos organismos, intervino la CAP, reestructuró su Directorio, y auditó sus operaciones comerciales, etc.

Como resultado de estas acciones, los criadores quedaron incorporados a la Dirección de la JNC y se amplió la representación de los frigoríficos y de las sociedades rurales del interior<sup>124</sup>. La mayoría de ellas, desde hacía más de una década, viejas reivindicaciones de las asociaciones locales que componían CARBAP y de otras entidades regionales del interior argentino<sup>125</sup>.

Sin embargo, estas intervenciones gubernamentales, orientadas a equilibrar la institucionalidad del subsector carnes mediante un acrecentado control estatal, con el tiempo fueron siendo neutralizadas por un frente ganadero opositor conformado por el conjunto de las entidades gremiales de productores, en el que desempeñó un papel destacado la SRA.

La unidad de los ganaderos y el control estatal sobre la actividad fueron dos fuertes consignas que el ministerio a cargo de Mason impulsó con firmeza. Estas orientaciones le granjearon, a

---

<sup>123</sup> *Ib.*, pp. 42- 43.

<sup>124</sup> *Ib.*, p. 47.

<sup>125</sup> En CARBAP (1946), “Recopilación de resoluciones y versiones de sus Congresos Rurales”, Buenos Aires. Ver, por ejemplo, Resoluciones XVII Congreso de Sociedades Rurales, Coronel Pringles, 25/ 27 de noviembre de 1939. También las del XVIII Congreso (Capital Federal, 15/ 18 de julio de 1940), y del XIX Congreso (Olavarría, 5/7 setiembre de 1941). De hecho, ya desde antes de mediados de la década del 30 se encuentran en discusión, en el seno de las federaciones y confederaciones regionales –entre ellas CARBAP- el esquema de representaciones propiciado por sucesivos gobiernos ante los organismos reguladores de las actividades del sector.

la postre, la hostilidad de los gremios ganaderos<sup>126</sup>. La resultante ruptura con los gremios ganaderos provocó en CARBAP un perdurable sentimiento anti- estatal, que contrasta con la inicial simpatía de algunos de sus dirigentes por la Revolución de 1943.

En materia agrícola los niveles de intervención no fueron menores, pero en este caso fue más notorio el sentido de apoyo a la agricultura y a los agricultores de las políticas<sup>127</sup>. Desde esta perspectiva o perfil de intervención se impulsaron diferentes líneas de fomento de la agricultura, se puso especial atención en la legislación sobre arrendamientos, se impulsó la colonización y se reorientaron las actividades de los organismos oficiales de comercialización agraria.

Entre las preocupaciones gubernamentales de la etapa destacan las que tienen por objeto la sostenibilidad de las reservas agrícolas y el abastecimiento suficiente y regular del consumo interno y de la industria; preocupaciones relacionadas con la vulnerabilidad de la agricultura y el comercio exterior, por la situación social del sector y de la población en general, el peso de los riesgos climáticos, las plagas, los deficitarios circuitos de comercialización, etc.

Un instrumento de singular importancia (quizás una de las medidas más significativas del gobierno, según Lattuada), por su impacto sobre la diversificación y flexibilización de la orientación productiva de las unidades arrendatarias, así como sobre sus costos, fue la Derogación de la Ley 12771/42, dictada durante el gobierno anterior, sobre reajustes de arrendamientos, mediante el Decreto 14.001/43.

Este decreto despierta una favorable acogida de parte de los arrendatarios y de la FAA, y tiene consecuencias importantes, pues declara obligatoria la rebaja del 20% en el canon de los arrendamientos pampeanos, anula el límite del 40% de la superficie destinada a ganadería por los arrendatarios, prorroga todos los contratos a vencer en 1944-45, otorga libertad para cambiar la forma de pago en dinero al pago en especie, se imponen castigos a los arrendatarios que no obtuviesen un rendimiento normal y se establece la obligatoriedad de registrar oficialmente los contratos. Tuvo asimismo importancia el decreto reglamentario, porque introdujo aclaraciones y excepciones significativas<sup>128</sup>.

---

<sup>126</sup> Tecanhuey Sandoval, Op. Cit., p. 47.

<sup>127</sup> Ib., p. 48.

<sup>128</sup> Ib., pp. 55- 56. También Lattuada (1986), Op. Cit., p. 30.

### *3.4.2 Los límites del modelo y su crisis*

La política agraria de la revolución del 43 tuvo, según Lattuada, algunos efectos positivos, pues permitió sobrellevar la crisis y contribuyó a fijar un cierto número de arrendatarios a sus parcelas (vía rebajas del canon y prórrogas de contrato). Sin embargo, también habrían existido consecuencias perjudiciales para el agro pampeano: agravamiento de los conflictos pre- existentes -particularmente entre arrendatarios y terratenientes-, freno a las inversiones, deterioro de los suelos e, indirectamente, formación de sociedades anónimas por parte de numerosas familias terratenientes<sup>129</sup>.

El amplio y complejo conjunto de políticas y medidas sectoriales que, en apretada síntesis, hemos revisado en los apartados anteriores, afectó los intereses de los grupos de mayor poderío económico: entre otros, los de grandes propietarios de campos arrendados y los de los exportadores de granos. La política oficial, por otro lado, ni suscitó la adhesión permanente de los agricultores, ni tuvo éxito en reactivar la producción agrícola.

Sucesivamente, se pasaron al bando opositor las organizaciones o grupos vinculados con la cría: esto es, las sociedades rurales del Interior (incluyendo CARBAP), que antes se habían diferenciado de las posiciones de la SRA e incluso adherido a algunas de las iniciativas gubernamentales)<sup>130</sup>. El intento del gobierno de modificar la Ley de Carnes, y las distintas intervenciones oficiales orientadas a generar un ordenamiento oficial de entidades agrarias que sirvieran como interlocutoras del gobierno en cada región –un esquema corporativo- y especialmente un Decreto de Asociaciones Rurales firmado por el gobierno, despertaron fuertes resistencias y hostilidad en el sector ganadero, con las consiguientes fracturas dentro de la Junta Nacional de Carnes y la CAP.

En síntesis, los reposicionamientos sucesivos de las entidades ganaderas en relación con éstas y otras iniciativas gubernamentales condujeron de hecho a la constitución de un frente opositor ganadero.

---

<sup>129</sup> Lattuada (1986), Op. Cit., pp. 32- 33.

<sup>130</sup> Por ejemplo, Nemesio de Olariaga, dirigente de CARBAP y primer Presidente de CRA, adhiere inicialmente a las políticas agropecuarias de la Revolución de 1943.

En cuanto a la FAA, que inicialmente había apoyado las políticas de emergencia dirigidas a los agricultores -quienes se habían beneficiado con la nueva legislación sobre arrendamientos y las políticas de fomento agrícola-, fue restando su apoyo a la gestión de Mason a medida que declinaba la estrella política de éste último y la eficacia de sus iniciativas. Esto se puso en evidencia cuando la FAA se abstuvo de apoyar la iniciativa ministerial de formar una Corporación Argentina de la Producción Agrícola. Frente a los avances de la legislación laboral, que en la práctica les impedía a sus asociados el aprovechamiento de la mano de obra familiar disponible en sus pequeñas y medianas unidades productivas, la entidad terminó corriéndose hacia el sector opositor.

La política laboral agraria del gobierno generó progresivamente un común denominador entre entidades de muy diferente perfil ideológico y social, y la creciente oposición a las políticas de la Secretaría de Trabajo y Previsión contribuyó a galvanizar la oposición sectorial. Si bien cada grupo fue afectado de distinta manera e intensidad, y la resistencia de cada uno de ellos obedeció a motivaciones diferentes, todos ellos quedaron reunidos en una común situación de *patrones*, en medio de un contexto social y político cada vez más polarizado.

De esa manera, la revolución del 43 ingresó en un tiempo político diferente, y mientras crecía la figura de Perón se eclipsaba el papel político-técnico de Mason. Esta combinación de factores quizás haya contribuido, además, a que los agricultores y sus representantes dejaran de percibir al gobierno militar como interlocutor válido.

Existió, además, una evolución del contexto productivo que no favoreció una percepción positiva de la política agraria del gobierno: los precios agrícolas descendieron, se redujeron las áreas agrícolas disponibles en razón de los desalojos de arrendatarios y aumentaron los costos de producción<sup>131</sup>.

Como resultado de todo ello, las protestas de los agricultores se fueron identificando cada vez más con algunas de las demandas que con anterioridad sólo venían planteando las organizaciones predominantemente ganaderas (como SRA, CRA y CARBAP). Ambas vertientes terminan coincidiendo fuertemente en su oposición al Estatuto del Peón y desde ese momento la oposición ganadera deviene en oposición agropecuaria<sup>132</sup>.

---

<sup>131</sup> Lattuada (1986), Op. Cit., pp. 82- 83.

<sup>132</sup> Ib., p. 90.

### **3.5 El advenimiento del peronismo y sus políticas agrarias**

#### ***3.5.1 La transición***

Con el surgimiento político de la figura de Perón la institucionalidad agraria ingresa en una nueva etapa, de carácter transicional, subordinada crecientemente al proceso que lo llevó a la Presidencia de la Nación en 1946.

En el comienzo de esta nueva etapa los precios oficiales pagados a los productores por los granos alcanzaron su mayor diferencial en relación con los de venta obtenidos por el Estado en el mercado externo. La política de fomento agrícola perdió el perfil característico de los primeros años del gobierno militar iniciado en 1943, subsumida en un esquema de control de la producción y la comercialización subordinado a los requerimientos del mundo urbano, de las políticas de fomento industrial y del proceso electoral.

Las malas condiciones climáticas y las fuertes demandas del sector asalariado en la agricultura, así como los bajos precios, favorecieron el pasaje, en forma parcial o total, de muchos productores, tanto propietarios como arrendatarios, a la ganadería para carnes y la lechería.

Estas transformaciones fueron acompañadas por cambios en el perfil de las organizaciones gubernamentales: las funciones del Ministerio de Agricultura fueron reducidas; se modificó la composición del Directorio de la Junta Reguladora de la Producción Agrícola (JRPA), disminuyendo las representaciones provenientes del sector productivo y aumentando las provenientes del sector privado comercializador; se trasladó la dependencia de la JRPA a la Secretaría de Industria y Comercio, y el Consejo Agrario Nacional pasó a depender de la Secretaría de Trabajo y Previsión.

Si a estas modificaciones se agregan otras cuestiones, como ser el crecimiento de la importancia de la Secretaría de Trabajo y Previsión y la adopción de algunas medidas de promoción industrial, resulta muy claro que hubo un cambio significativo en el centro de gravedad de las instituciones económico- sociales de la época, ahora más claramente inclinadas al mundo urbano del trabajo y de la industria.

Magros resultados productivos del subsector agrícola, desabastecimiento de combustible y de repuestos, acentuada obsolescencia de maquinarias y equipos, limitaciones de infraestructura, son rasgos de esta etapa. En parte son consecuencia de la II Guerra Mundial; en parte se deben a dificultades derivadas de los limitados resultados de la gestión Mason en lo que respecta a la producción agrícola y, finalmente, en parte también se explican por la profundización de una política de traslado de ingresos desde el sector agropecuario hacia la industria y los servicios.

Al igual que muchos otros autores que estudiaron la Argentina de la II Guerra, Lattuada fija su atención en el hecho culminante de la década, que es el peronismo. Tiende a subestimar, en consecuencia, algunos rasgos de política que ya se encontraban presentes en el movimiento militar del 43. Más allá de estas apreciaciones, que en todo caso son debatibles, es interesante recorrer algunas proposiciones del autor, puesto que nos muestran las continuidades y rupturas que existieron entre ambas etapas políticas.

En apretada enumeración, Lattuada señala como característicos del contexto en que surge el peronismo un conjunto de hechos que nos pueden servir como síntesis introductoria de su advenimiento<sup>133</sup>: entre otros factores menciona una visión más autárquica del desarrollo en comparación con períodos previos; activa promoción de una industrialización sustitutiva de importaciones; intento de reorientar el funcionamiento del sector agropecuario hacia el mercado interno; papel cada vez más activo del Estado en relación con los sectores productivos; persistencia de un modelo productivo basado en la coexistencia entre una ganadería capitalista (la estancia ganadera) y una agricultura conformada por arrendatarios chacareros medios y pobres (la chacra agrícola, con base en fuerza de trabajo familiar y el aporte de mano de obra temporaria, y en menor medida, explotaciones mixtas de arrendatarios y terratenientes capitalistas); subordinación del chacarero frente a la estancia ganadera y el terrateniente; vuelco del gran terrateniente arrendador hacia la ganadería (con la consiguiente expulsión de arrendatarios); disminución de la superficie total de chacras en arrendamiento y reducción de su tamaño en función del potencial de trabajo de la mano de obra familiar.

---

<sup>133</sup> Lattuada (1986), Op. Cit., pp. 19-26.

### 3.5.2 *Realidad y campaña electoral*

Es necesario detenerse a considerar en forma cuidadosa el conjunto de contenidos de la política agraria que fueron movilizados durante el proceso de construcción de poder que condujo al triunfo electoral de Perón, discriminando los contenidos de campaña respecto de las políticas que tuvieron efectiva ejecución durante su etapa de gobierno. La confusión entre ambos planos ha conducido a más de una lectura sesgada de las políticas del peronismo entre 1946 y 1955.

Lattuada menciona un aspecto que ya se adivina al estudiarse las políticas del 43: la vigencia compartida de un diagnóstico por parte de los funcionarios a cargo de responsabilidades de gobierno. Esto parece haber sido cierto en el caso de Mason, pero se hace más evidente cuando se analiza el recorrido político inicial y los sucesivos posicionamientos de Perón frente al agro pampeano. Perón parece manejar un determinado diagnóstico de la situación, que actualiza en forma permanente y utiliza como referente en sus recorridos político-territoriales. Su activa participación en el Consejo Nacional de Posguerra, que preside, le permite mantenerse al día a partir de la información y los análisis sectoriales disponibles en su seno<sup>134</sup>.

El autor enumera una serie de factores que habrían condicionado la propuesta de transformación de la estructura agraria esgrimida durante el proceso electoral, que se corresponde de hecho con reivindicaciones sostenidas por algunas fracciones rurales del electorado. Según Lattuada, Perón tenía una “buena lectura de las expectativas de determinados sectores sociales rurales no propietarios, y su importancia como caudal electoral”<sup>135</sup>. El autor calcula el caudal electoral rural en 880.000 votantes, que “estaban identificados por un denominador común: no poseer tierras a pesar de trabajarlas, e inestabilidad constante...” y “un nivel de vida sin posibilidades de cambio en un futuro mediano”<sup>136</sup>.

La composición del electorado incluye, además, alrededor de 230.000 arrendatarios y productores bajo otras formas de tenencia no propietarias, así como aproximadamente

---

<sup>134</sup> Lattuada (1986), Op. Cit., pp. 33- 35.

<sup>135</sup> Ib., p. 40.

<sup>136</sup> Ib., pp. 40- 41.

400.000 trabajadores transitorios y de cosecha<sup>137</sup>. Por último, citando a Fayt y Germani, Lattuada llama la atención sobre la semejanza sociocultural que entonces existía entre el perfil de esta población rural y el electorado urbano de reciente migración desde zonas rurales<sup>138</sup>.

La interpretación de las demandas político- rurales fue acompañada por realizaciones concretas en beneficio de los asalariados rurales y los pequeños productores: es el caso, por ejemplo, de las medidas adoptadas en favor de los obreros rurales transitorios (los Centros de Oficios Varios, por caso), el Estatuto del Peón y el Estatuto del Tambero Mediero, la proroga y rebaja de los arrendamientos, etc.

Por último, mencionaremos una línea de contenidos pre- electorales referidos a una propuesta de reforma agraria y colonización. La estrategia pre- electoral incluyó, como ya vimos, la transferencia del Consejo Agrario Nacional a la Secretaría de Trabajo y Previsión. Algunas ideas interesantes desde el punto de vista institucional, como la figura del arrendamiento vitalicio con opción a compra, se diluyeron en el fragor de la retórica electoral, las reacciones ideológicas de las fuerzas armadas, las resistencias que existían dentro de la Federación Agraria y las del propio equipo económico.

Estos hechos sirven para reconocer el escaso arraigo institucional de las propuestas invocadas durante el proceso electoral. De hecho, por ejemplo, como consecuencia de la conflictividad del tema de la tierra el Consejo Agrario Nacional fue más tarde transferido a la jurisdicción del Banco de la Nación Argentina. En general, terminada la campaña electoral las propuestas para el sector agrario decantarán en rasgos institucionales menos espectaculares y con el tiempo predominarán políticas tendientes a recuperar un mayor equilibrio interno entre los distintos sectores sociales que componen el espectro pampeano, con el fin de lograr mejores resultados productivos.

### ***3.5.3 El sector agropecuario pampeano durante el peronismo***

La caracterización de esta etapa es particularmente importante como antecedente del futuro comportamiento de CARBAP ante gobiernos peronistas.

---

<sup>137</sup> Ib., p. 41.

<sup>138</sup> Ib., pp. 43- 44.

La ganadería mantuvo, durante el primer gobierno peronista y comparativamente con la agricultura, precios altos. La agricultura sufrió incrementos significativos en sus costos de producción y una progresiva baja de sus rendimientos por hectárea. Por otra parte, los eventuales beneficios de incrementos en los precios agrícolas de los mercados externos fueron volcados de manera creciente a la promoción del desarrollo industrial<sup>139</sup>.

Como consecuencia de ello se produjo un desplazamiento de actividades desde el subsector agrícola hacia el ganadero. Numerosos propietarios optaron por recuperar sus tierras para dedicarlas a la ganadería y muchos arrendatarios también incorporaron la ganadería a sus planteos productivos.

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta al considerar este período es la caída de los precios reales del sector agropecuario, en parte como consecuencia de los mecanismos diferenciales de precios de compra-venta. De hecho, entre 1937 y 1949 se habría producido una disminución equivalente a un 20%, en tanto en la industria habrían mejorado en un 42%<sup>140</sup>.

Durante el período se registró un importante deterioro del capital básico vinculado con el quehacer agropecuario y sus actividades complementarias. Este deterioro afectó particularmente al sistema de transporte y a las instalaciones destinadas a la guarda y movimiento de granos, en perjuicio de la calidad y continuidad de las prestaciones y del soporte físico ofrecido por el sector público y por los acopiadores privados dedicados a la comercialización de granos<sup>141</sup>.

Dentro del esquema de gobierno del sector agropecuario y como rasgo institucional preponderante, regulador de las actividades económicas de la etapa, tuvo particular importancia el IAPI (Instituto Argentino de Promoción del Intercambio), creado en reemplazo de la Junta Reguladora de la Producción Agropecuaria. Conviene detenerse un poco en este organismo, pues resume en sí mismo un enfoque institucional abarcador e integrador de las muy amplias funciones de regulación otorgadas al Estado en la conducción de los asuntos públicos. Por otro lado, tanto en términos de la historia agraria como por su impacto sobre los

---

<sup>139</sup> Barsky y Gelman, Op. Cit., p. 307.

<sup>140</sup> Lattuada (1986), Op. Cit., p. 87.

<sup>141</sup> Barsky y Gelman, Op. Cit., pp. 308- 310.

productores, la realidad del IAPI cobra un singular carácter referencial en el imaginario gremial agropecuario pampeano.

Este organismo desempeñó una amplia gama de funciones dentro del esquema institucional de gobierno. Quizás la principal entre ellas haya sido la de regular la importación/ exportación de bienes, pero también tuvo un papel preponderante en el financiamiento del I Plan Quinquenal, sobre la base de la diferencia entre el precio de compra a los productores y los precios de venta de los productos en el mercado internacional.

En efecto, el IAPI tuvo, entre sus principales funciones, la de canalizar recursos hacia el sector agro- industrial, pero sus funciones fueron muy amplias:

El IAPI compraba la totalidad de la cosecha de trigo, para exportar y con destino al mercado interno, y los cupos de exportación de los otros cereales, dejando al sector privado lo destinado al consumo nacional. También adquiría la semilla y el aceite de las oleaginosas, y realizaba las exportaciones de los productos ganaderos<sup>142</sup>.

El tema del IAPI ha sido objeto de fuertes polémicas. En el caso de los gremios pampeanos – entre ellos CARBAP- es un tema que aún hoy despierta reacciones particularmente negativas, como ejemplo paradigmático de perjudicial intervencionismo estatal. Su imagen entre los productores pampeanos en general -y no sólo entre los miembros de CARBAP-, ha quedado asociada a una extrema, ineficiente y corrupta modalidad de injerencia estatal en el desempeño del sector<sup>143</sup>.

En contraste con las formulaciones y propuestas planteadas durante la campaña electoral, las reivindicaciones sociales y económicas de pequeños y medianos agricultores fueron progresivamente subordinadas a la necesidad de lograr aumentos en la producción

---

<sup>142</sup> Barsky y Gelman, Op. Cit., p. 306.

<sup>143</sup> En cuanto al ámbito académico pueden citarse algunas críticas: una de las más significativas la recoge Lattuada, quien sostiene que durante la gestión del organismo los monopolios comercializadores continuaron operando mediante triangulaciones comerciales (Lattuada, 1986, p. 5). Por su parte, Barsky y Gelman, si bien reconocen en el IAPI un aporte para contrarrestar los tradicionales vicios del acopio y exportación privados y a la democratización de los canales de comercialización, sostienen que “la utilización arbitraria de los recursos obtenidos, la falta de una política coherente de desarrollo agrario, y reconocidos procesos de corrupción en la administración del organismo afectaron seriamente la eficacia y legitimidad de su acción”. Concluyen que, en el largo plazo, “se frustró así una experiencia estatal muy importante, y su deslegitimación fue utilizada para evitar en lo sucesivo un papel relevante del Estado en el procesos de comercialización internacional”. Para estos autores las erróneas y deficientes políticas de comercialización habrían tenido como consecuencia la pérdida de mercados externos (Barsky/ Gelman, Op. Cit., pp. 306- 308. Ver también Barsky, Osvaldo, 1993, “La evolución de las políticas agrarias en Argentina”, en *Bonaudo, M. y Pucciarelli, A. (Ed.), La problemática agraria, Nuevas aproximaciones*. Buenos Aires, CEAL, p. 67).

agropecuaria, para contribuir a disminuir el costo de los alimentos sobre los salarios urbanos<sup>144</sup>.

Si bien tales reivindicaciones socioeconómicas, en particular las destinadas a los sectores asalariados, se mantuvieron e incluso fueron ampliadas en los primeros años de gobierno, ya que de ello dependía tanto la industrialización iniciada como la conformidad de la fuerza de trabajo urbana, no continuaron expandiéndose al ritmo de sus inicios y comienza a encontrar sus límites en la crisis económica que comenzó a manifestarse tempranamente, en el año 1948.

No pasará mucho tiempo sin que las exigencias de una mayor producción agropecuaria encaminen las políticas públicas hacia la implantación de estímulos económicos ortodoxos y la remoción de obstáculos y conflictos existentes en el sector agrario para crear condiciones propicias para elevar la producción. Para Lattuada, el gobierno precisó de un creciente control sobre las fuerzas y procesos sociales y económicos que se habían desencadenado en la etapa inmediatamente anterior. El control público y un adecuado desempeño de las variables económicas constituirían los criterios subyacentes que, en definitiva, habrán de regirla políticamente<sup>145</sup>

En efecto, factores internos y externos provocaron una profunda crisis económica a partir de 1948, generando la imperiosa necesidad de aumentar los saldos exportables de cereales y carnes para resolver una situación calificada como de “estrangulamiento externo” de la economía nacional. De su resolución dependía la posibilidad de continuar importando los insumos necesarios para mantener en funcionamiento el sistema económico y sostener los niveles de consumo alcanzados por la población como consecuencia de las políticas de ingresos iniciadas en los tramos finales del gobierno militar del 43<sup>146</sup>.

A partir de 1948/49 se comienzan a tomar una serie de medidas tendientes a contrarrestar la crisis. Consistieron básicamente en la introducción de incentivos económicos para el sector agrario: mejores precios para el agro, nuevas líneas de crédito y aumentos en los montos mínimos en las ya disponibles, distribución gratuita de semillas fiscalizadas, mayores

---

<sup>144</sup> Lattuada (1986), Op. Cit., p 71.

<sup>145</sup> Ib., pp. 72- 73.

<sup>146</sup> Ib., pp. 89- 91.

facilidades para importar maquinaria e implementos agrícolas, estímulos a la industria local de maquinaria e implementos, etc.

Inicialmente este cambio de políticas no produce los efectos deseados, en parte debido a las importantes sequías de comienzos de los años 50, pero en 1952 se inició un proceso de aumento de la producción agrícola hasta 1985<sup>147</sup>.

Diversos factores incidieron sobre esta demorada respuesta del sector: como ya mencionamos, insuficientes niveles de inversión en materia de transporte e infraestructura de almacenamiento de granos, pero además un generalizado deficiente manejo de los suelos y carencias en las estrategias de lucha contra plagas y malezas. Pese a ello, en razón del diferencial de fertilidad disponible, los rindes se mantenían aún en un nivel razonablemente alto<sup>148</sup>.

Otra característica manifiesta era la debilidad de la industria local proveedora de maquinaria agrícola, la dependencia de materias primas extranjeras y la ausencia de una industria local de tractores. El parque de maquinaria agrícola, a mediados de los años 40, se encontraba en estado crítico, debido a la falta de importaciones durante la II Guerra, la consiguiente disminución del parque disponible y su decreciente rendimiento. Aumentaban los precios de los repuestos y no existía una oferta nacional de cosechadoras automotrices, ni de trilladoras. La industria nacional es por aquél entonces altamente dependiente de combustibles y partes importadas, y su desarrollo es lento. Escasean la maquinaria básica para la producción en serie, la mano de obra especializada y las industrias complementarias<sup>149</sup>.

Mientras el cierre de las economías fue acompañado, en otros países agrícolas, con una fuerte promoción estatal del desarrollo tecnológico, en el agro pampeano se hizo evidente un aumento progresivo en la brecha tecnológica, debido a la ausencia de políticas en la materia. En el caso argentino es destacable el secular desinterés de los diferentes sectores políticos por formular una estrategia de difusión de tecnologías agrarias. Este desinterés se vio reforzado, sobre todo en los años 40, por el papel crecientemente subsidiario que se le atribuyó al sector agrícola, por oposición al papel que se le asignó a la industria, y el buen desempeño de la

---

<sup>147</sup> Barsky y Gelman, Op. Cit., p. 309.

<sup>148</sup> Ib., pp. 312- 317.

<sup>149</sup> Lattuada (1986), p. 94.

ganadería durante el mismo período. Para Barsky y Gelman éste es un ejemplo bastante claro sobre cómo la falta de una voluntad política de arrastre se tradujo en una debilidad institucional que impactó sobre el conjunto del funcionamiento sectorial<sup>150</sup>.

En lo atinente a los resultados obtenidos, se observa una caída en la producción de maíz, trigo y lino durante la década del 40 y parte de los años 50. Fue significativa, además, la caída en los rindes del maíz. El empeoramiento de la situación se manifestó, entre otras cosas, en la reducción de los rendimientos. Esto fue consecuencia de las rigideces de un sistema de arrendamientos que dificultó cada vez más las rotaciones entre ganadería y agricultura, en tanto la recuperación de tierras por parte de grandes propietarios volcados hacia la ganadería implicó en muchos casos la expansión de modalidades relativamente más extensivas de producción<sup>151</sup>.

Restaría mencionar una última cuestión institucional correspondiente a la etapa: la que gira en torno de la tierra, tema que jugó un papel central en relación con las clases no propietarias. La política de tierras continuó centrada en prórrogas de contratos, en el congelamiento de los cánones de arrendamiento y en suspensiones de desalojos, buscando compensar de ese modo los bajos precios que pagó el gobierno por la producción. Se trasladó así hacia los arrendadores la carga de la transferencia de ingresos que se venía haciendo hacia el sector urbano- industrial, en tanto se desarrollaba, al menos inicialmente, una política activa para favorecer el acceso de los arrendatarios a la propiedad, sea mediante crédito, sea a través de los planes oficiales de colonización.

Hasta allí, las políticas de arrendamientos y aparcería, de conversión de arrendatarios en propietarios y de trabajo rural habían cumplido la función de “válvula de escape” frente a la presión de los no propietarios. De hecho, la primera parte del gobierno, entre 1946 y 1949, fue la más activa en cuanto al asentamiento de no propietarios en tierras propias, y se adoptaron numerosos recaudos crediticios y de fomento en este sentido.

Sin embargo, esta situación cambia a partir del 49, y particularmente desde 1952, con el Plan de Emergencia Económica, cuando la prioridad pasa a ser el aumento global de la producción agraria exportable, siendo virtualmente abandonado el fomento de la propiedad agraria. Así,

---

<sup>150</sup> Barsky y Gelman, Op. Cit., p. 316.

<sup>151</sup> Lattuada (1986), p. 102.

algunas de las medidas adoptadas a partir del cambio de rumbo de la política agraria tuvieron efectos restrictivos sobre las políticas de asentamiento y colonización, mientras que se reorienta el crédito hacia la compra de tierras en el mercado libre<sup>152</sup>.

Es de notar, finalmente, que muchos de los rasgos y sucesos característicos de la década del 40 fueron incorporados al imaginario institucional de los gremios rurales, entre ellos CARBAP, acompañados por una carga negativa, especialmente aquellos atinentes al papel del Estado y de las políticas públicas sectoriales, reforzando algunas perspectivas ideológicas preexistentes desde su época fundacional y modificando otras. Volveremos sobre esto en los capítulos 5 y 6.

---

<sup>152</sup> Lattuada emite un muy severo juicio sobre el último tramo de la política peronista cuando sostiene que “la nueva política económica para el sector rural iniciada a partir de 1949 fue beneficiosa para el sector empresarial rural en su conjunto. Pero las nuevas medidas llevaban con ellas otras medidas que en materia de política de tierras y en política laboral les eran complementarias, porque a través de ellas se defendió la gran empresa agropecuaria y el capital, se otorgaron mayores garantías a los derechos que otorgaba la propiedad privada de la tierra, hubo mayor control sobre los sectores asalariados rurales, y mayores presiones para el aumento de la productividad” Para este autor, el fortalecimiento de los sectores más concentrados del agro pampeano –e implícitamente la regresiva transformación institucional operada- contradice las bases de sustentación social y política del régimen político y contribuirá a su propia caída (Ib., pp. 108- 117 y 137- 141).

## **Capítulo 4**

**Las instituciones agrarias pampeanas y su evolución a partir de los años 60**

#### **4.1 La evolución del agro pampeano a partir de los años sesenta**

El recorrido efectuado hasta aquí tuvo como propósito caracterizar la evolución institucional del agro pampeano hasta 1955. Particularmente entre la crisis de 1929/ 30 y 1955 se echaron las bases del perfil institucional que, en términos generales, tuvo vigencia hasta comienzos de la década del 90, cuando se introdujeron muy profundas modificaciones en la economía argentina. A pesar de la diversidad de políticas aplicadas por sucesivos gobiernos durante ese lapso, habrían de persistir algunos rasgos correspondientes a etapas anteriores, especialmente en lo que hace al significativo papel desempeñado por el Estado en la comercialización de granos y de carnes y, durante un período más acotado, en la regulación de los arrendamientos agrarios.

Después del golpe militar de 1955 se sucedieron transformaciones que tuvieron como ejes principales las prórrogas de los contratos de arrendamientos, contradictorios intentos de revertir el régimen de tenencia vigente y la modernización tecnológica del campo.

Una primera fase culminará en 1968, con la eliminación del régimen vigente de arrendamientos. En cuanto a la efectiva modernización del agro pampeano, tendrá lugar un proceso de progresiva renovación tecnológica a lo largo de un período más extenso, hasta las décadas de 1970 y 1980, que resultará en un favorable saldo tecnológico acumulado y un sostenido aumento de la productividad agrícola.

Otros ejes de la política agraria heredados de los años 40, como es el caso de la comercialización de granos y de carnes, siguieron un contradictorio derrotero institucional, con una constante presencia del Estado, de variable intensidad, hasta los años 90. Transcurrido un período de crisis sectorial relativamente breve, a mediados de la década del 80, se inicia en 1990/91 una nueva y radical transformación de la institucionalidad agraria pampeana, dentro de un esquema más amplio de reformas estructurales inducidas para el conjunto de la economía argentina.

Finalmente, tras una nueva y profunda crisis macroeconómica a fines de 2001, y la posterior devaluación de la moneda, se produce una ruptura adicional cuyas implicancias impactan muy directamente sobre la evolución del sector y el papel del Estado hasta nuestros días.

Estos ciclos condicionaron la evolución agraria regional e influirán en el comportamiento de los diferentes actores agrarios y sus organizaciones durante el período considerado.

#### ***4.1.1 La evolución de las instituciones agrarias pampeanas entre 1956 y 1990***<sup>153</sup>

Luego de un persistente estancamiento entre fines de la década del 30 y mediados de los 60, tiene lugar una progresiva recuperación del sector agropecuario que, según algunos autores, se inicia durante la primera mitad de los años 50. Con el tiempo este proceso deviene en una generalizada *agriculturización* de la estructura productiva y en una marcada especialización del subsector agrícola, apoyada inicialmente en el desarrollo de un reducido grupo de cinco cultivos (maíz, trigo, girasol, soja y sorgo granífero), aunque más tarde tendrá lugar una notable disminución del área sembrada con sorgo.

Este proceso de agriculturización del sector se sostuvo en la expansión de la “agricultura continua” en toda la región pampeana, acompañada por una significativa declinación relativa de las superficies dedicadas a las ganaderías bovina y ovina y la consiguiente disminución de la superficie sembrada con pasturas.

Sin embargo, aunque disminuyó el peso relativo de las explotaciones ganaderas (incluyendo las de ovinos y porcinos), las existencias de bovinos tendieron a crecer ligeramente, de modo tal que “alrededor de los dos tercios del rodeo nacional siguen concentrados en el ámbito pampeano”<sup>154</sup>. Tiene lugar un “período de transición” entre 1956- 1970, en el cual cobra forma un marco institucional y macroeconómico que, en lo sectorial agropecuario, asume características muy variables, con frecuencia, contradictorias<sup>155</sup>. Este nuevo marco incluye especialmente la recuperación de las lógicas de mercado, pero también una amplia variedad de políticas muy cambiantes, a veces contradictorias entre sí, sobre todo en materia de precios.

---

<sup>153</sup> La descripción del periodo se apoya en las siguientes fuentes, citadas en el Anexo II (Bibliografía y fuentes utilizadas): Obschatko (1988); Obschatko (2003); Barsky y Gelman, (2001); Barsky et al. (1992); Barsky (2003); Reca y Parellada (2001); Piñeiro et al (1999); Piñeiro S/F; Pizarro (2003); Trigo et al. (2002); Campi, Mercedes (2011).

<sup>154</sup> Pizarro, José (2003), “La evolución de la producción agropecuaria pampeana en la segunda mitad del siglo XX”, en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, N° 18, Buenos Aires, PIEA, UBA, Op. Cit., p. 86.

<sup>155</sup> Sobre la variabilidad y contradicciones de las políticas agrarias hasta comienzos de los 80, ver Lattuada, Mario J. (1988), “Política agraria y partidos políticos (1946- 1983)”, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

Como rasgo saliente de la etapa puede mencionarse el sostenido desarrollo y adaptación de prácticas tecnológicas, especialmente vía INTA, dirigidas a revertir el estancamiento productivo de los años precedentes y el deterioro de algunos de los recursos productivos disponibles: empobrecimiento genético, enmalezamiento, erosión de los suelos, plagas y enfermedades, déficit de tractores, maquinarias e implementos agrícolas, etc. Durante gran parte del período, la renovación de algunas de estas prácticas fueron promovidas mediante créditos subsidiados.

Se producen asimismo, a partir de la primera mitad de los años 50, avances en la tractorización de la agricultura. Se difunde la mecanización de labores y de la cosecha de granos, la utilización de semillas mejoradas (híbridos de maíz y sorgo y cultivares de trigo), y el empleo de herbicidas de pos emergencia, en reemplazo o como complemento del control manual y mecánico de malezas. Es una época de fuerte replanteo de las prácticas de manejo utilizadas, y de introducción de semillas de mayor productividad, complementadas con agroquímicos para el control de plagas y enfermedades. En general puede decirse que la introducción de semillas mejoradas implicó la necesidad de incorporar y actualizar, o ajustar en forma permanente, métodos, equipos e insumos para el control de malezas, insectos y enfermedades.

A su vez, la difusión de la cosecha mecánica provocó modificaciones en los procesos de trabajo y en las escalas de producción, con el consiguiente impacto sobre los requerimientos de fuerza de trabajo familiar y asalariada.

De modo tal que las décadas del 60 y del 70 marcan el inicio de una espiral de difusión de innovaciones tecnológicas que influye sobre los resultados productivos de períodos posteriores: en 1984- 85 se cuadruplica la producción del quinquenio 50- 54 y se superan en un 60% los niveles alcanzados en 1972-73. Luego, hacia 1985 este proceso se interrumpe, dando lugar a un retroceso durante el quinquenio 1985- 90.

Se producen también modificaciones en los rubros de producción. Se comienza a introducir el cultivo de soja durante el primer quinquenio de los años 70, el cual tiende inicialmente a reemplazar en algunas zonas al girasol de segunda. Más tarde, la progresiva expansión del área sembrada con soja se realiza a expensas de las superficies destinadas a sorgo y maíz. Por

otro lado, la aparición de los híbridos de girasol, a partir de 1972, marca el inicio de un fuerte avance de los cultivos oleaginosos respecto de los cereales<sup>156</sup>.

El agregado de la soja habrá de ser, a mediano y largo plazo, el cambio más significativo. Su introducción es fundamentalmente el resultado de un esfuerzo de promoción realizado por el sector público, que inicialmente se sostiene sobre un paquete tecnológico centrado en métodos de labranza convencional, en el empleo de herbicidas e insecticidas y, en menor medida, de fertilizantes. Con la introducción de la doble cosecha trigo- soja en el cinturón maicero durante los años 80, la producción de soja alcanzará un nuevo piso, que sólo se verá superado por la difusión de la siembra directa y la incorporación de nuevos biocidas<sup>157</sup>.

Merced a esta renovación tecnológica del sector se incrementaron los rendimientos de los cereales y las oleaginosas. Entre los períodos 1960/61- 69/70 y 1980/81- 84/85, se elevaron en 33,9% los rendimientos de trigo, en 56,5% los de girasol, en 69,4% los de maíz, y en 85,7% los de soja<sup>158</sup>.

A partir de los años 80 los ritmos de generación y difusión de tecnologías se intensificaron nuevamente, y en los 90 tendrá lugar la incorporación y amplia difusión de variedades transgénicas a la producción pampeana, especialmente de soja, en forma combinada con el empleo de la siembra directa.

Es conveniente detenerse brevemente en algunos procesos relativamente más específicos que tuvieron lugar a partir de los cambios políticos ocurridos en setiembre de 1955. La inicialmente precaria relación propietarios/ arrendatarios evoluciona hacia una situación

---

<sup>156</sup> En Obschatko, Edith (1988), "La transformación económica y tecnológica de la agricultura pampeana 1950/ 1984", Buenos Aires, Ediciones Culturales Argentinas, puede encontrarse un desarrollo detallado sobre las innovaciones agronómicas, mecánicas, en semillas y en agroquímicos. A modo de síntesis, digamos que, en otro texto, la autora sostiene que entre 1960 y 2000 pueden distinguirse "al menos seis grandes etapas tecnológicas" en torno de las siguientes innovaciones: ajuste de las técnicas agronómicas, mecanización agrícola, difusión de semillas mejoradas (híbridos de maíz, sorgo y girasol y variedades exóticas de trigo), uso de herbicidas y fertilizantes, preservación del medio ambiente y cultivos genéticamente modificados (Obschatko, Edith (2003), "El aporte del sector agroalimentario al crecimiento económico argentino 1965- 2000". IICA Argentina. Buenos Aires).

<sup>157</sup> Para mayores detalles sobre este temprano desarrollo de la producción sojera puede consultarse Obschatko (1988), Op. Cit.

<sup>158</sup> Obschatko (1988), Op. Cit. Para un análisis del comportamiento de este grupo de cultivos entre 1950 y fin de siglo, ver también Pizarro (2003), Op. Cit.: en la Región Pampeana, en el caso del trigo los rindes aumentaron 1,8 veces; en maíz, 3,6 veces; en sorgo, 2,9; girasol 2,6 veces; y en soja el rendimiento creció 2,2 veces.

crecientemente estable, merced al surgimiento de nuevas modalidades de gestión empresarial y la intervención de actores social agrarios que establecieron novedosos vínculos socioeconómicos.

Se produjeron asimismo cambios en las modalidades de comercialización agropecuaria y en la política de precios. En lo que respecta a los sistemas de comercialización agropecuaria, comienzan a variar los vigentes en el período anterior a 1956, con una mayor participación del sector privado. Los precios mejoran respecto del período anterior, pero muestran una extrema variabilidad, en parte como resultado de las muy cambiantes orientaciones políticas, económicas y sociales de sucesivas gestiones gubernamentales.

Se produce un significativo aumento de las inversiones sectoriales, vía créditos y desgravaciones impositivas. La difusión de nuevas tecnologías tendientes a mejorar la producción y la productividad tiene lugar, por un lado, a partir de una progresiva apertura a la oferta tecnológica disponible a nivel internacional, particularmente la proveniente de países templados que utilizan sistemas productivos de carácter extensivo. Por otro lado, la creación del INTA inaugura la inclusión sistemática de la cuestión tecnológica como permanente preocupación del Estado.

Según Lattuada y también Barsky, sólo las políticas tecnológicas y las políticas de crédito tuvieron una clara continuidad durante este período, pues aun entre gobiernos de diferente signo serían relativamente más estables las normativas de crédito subsidiado y las desgravaciones impositivas, así como el fomento de la investigación, extensión y difusión tecnológica<sup>159</sup>.

Barsky subraya la inicialmente lenta y luego firme expansión de la producción agrícola pampeana, en un contexto institucional donde las políticas de precios fueron particularmente cambiantes, no como efecto de los valores internacionales, sino como consecuencia de oscilantes políticas cambiarias y la aplicación de retenciones impositivas a las exportaciones<sup>160</sup>.

---

<sup>159</sup> Lattuada (1988), Op. Cit., p. 11; Barsky (1993), Op. Cit., p. 70.

<sup>160</sup> Barsky (1993), Op. Cit., p. 69 ss.

Este autor califica como *ciclotímica* la política económica del período, a raíz de los sucesivos ciclos de expansión/ retracción que obran como fuerte condicionamiento macroeconómico y de inestabilidad política. Ciclos a la vez desestabilizados y desestabilizadores dan lugar a correcciones impositivas y crediticias, dirigidas a officiar de contrapeso pero con frecuentes resultados pro- cíclicos.

Lattuada desarrolla algunas proposiciones que son útiles para caracterizar el comportamiento político- institucional del sector y la variabilidad de las políticas aplicadas. Según el autor, al acceder al control de los aparatos institucionales, los grupos políticos fueron muy propensos al abandono de los programas partidarios y los compromisos públicos asumidos<sup>161</sup>.

En efecto, tomando en consideración opiniones de diversos autores preocupados por los altibajos institucionales del país, como Sábato, Fiorentino, y O'Donnell, el autor concluye que, en el caso argentino, los permanentes cambios de orientación, su gran variabilidad en el corto plazo y sus frecuentes contradicciones, pasan a constituir un rasgo sustantivo de las políticas agrarias<sup>162</sup>. Estos cambios y contradicciones reflejan las frecuentes alteraciones de carácter político y su relación con los esfuerzos de apropiación de los excedentes pampeanos por parte de diversos grupos de interés. Estas políticas no sólo habrían sido cambiantes sino que, con frecuencia, no llegaban siquiera a ser del todo aplicadas.

También destaca la heterogeneidad de las formaciones partidarias y de los equipos de gestión gubernamental; habla incluso de una “interiorización” de los conflictos sectoriales dentro del aparato del Estado, que se convierte en un frecuente escenario de disputas *intra- partidarias* en materia de políticas y normativas sectoriales.

Las políticas agrarias del período, al intentar incidir en los ciclos económicos por medio de aumentos en la producción y en la productividad, con la finalidad de cubrir simultáneamente las demandas del consumo interno y el requerimiento de divisas, fueron expresión de buena parte de las contradicciones sociales vigentes. Éstas, a su vez, se vieron reflejadas en los movimientos pendulares de las políticas, en los alineamientos internos dentro del propio Estado y en el modo de funcionamiento de los organismos públicos.

---

<sup>161</sup> Lattuada (1988), Op. Cit., p. 10 ss.

<sup>162</sup> Ib., pp. 12- 13.

Complejizando aún más esa realidad, se observa que a lo largo de gran parte del período también existió un cierto grado de continuidad ideológica y estratégica entre algunas de las fracciones político- partidarias actuantes y agrupamientos corporativos del agro pampeano.

Como consecuencia de todo ello, las propuestas de política agraria habrían tendido a sufrir, en los hechos más que en la letra, un “filtrado” que condicionaría su efectiva aplicación, generalmente en beneficio de los sectores corporativos opuestos a la transformación de la estructura agraria pampeana, “y más estrechamente ligados al proyecto liberal- conservador y a los intereses terrateniente- capitalistas”<sup>163</sup>.

Para Lattuada el Estado poseía un carácter en sí mismo heterogéneo y contradictorio, una instancia que condensaba y reflejaba los conflictos y contradicciones de la sociedad, un ámbito en el cual se dirimían antagonismos “internalizados” en el aparato administrativo estatal. Un Estado que, al constituirse en un reflejo de esas contradicciones, tendió a generar políticas con orientaciones altamente variables en periodos relativamente cortos, en ocasiones con resultados contrapuestos que se neutralizaban entre sí<sup>164</sup>.

#### ***4.1.2 La evolución de las instituciones agrarias durante la convertibilidad***<sup>165</sup>

Durante la década del 90, se consolidó en la región pampeana un modelo productivo basado en un paquete tecnológico desarrollado durante las dos décadas previas.

Mediante el Decreto 2.284/ 91 -dirigido a desregular el mercado interno de bienes y servicios, el comercio exterior, los mercados de productos regionales y de industria de capital intensivo y el mercado de capitales-, y las leyes 23.696 de Reforma del Estado, 23.697 de Emergencia Económica y 23.918 de Convertibilidad, de abril de 1991, se dio comienzo a un nuevo

---

<sup>163</sup> Lattuada (1988), Op. Cit., pp. 11- 12.

<sup>164</sup> A modo de síntesis, el autor sostiene que durante gran parte del período: “las formaciones partidarias se convierten en uno de los canales de acceso directo a las contradicciones y antagonismos de la sociedad al interior de los aparatos del Estado, cuando funciona un régimen democrático y éstas acceden al gobierno, los que servirán de ‘arena política’ para dirimirlos a través de bloqueos, contradicciones y fracturas de los proyectos y propuestas originales entre sectores surgidos del interior mismo de la formación partidaria que se ha transformado en gobernante”. Ib., p. 21.

<sup>165</sup> La descripción del periodo se apoya en las siguientes fuentes bibliográficas, citadas en el Anexo II: Reca y Parellada (2001); Barsky/ Gelman (2001); Trigo et al (2002); Pizarro (2003); León/ Rossi, (2003); Bisang (2003); Campi (2011).

programa económico centrado en profundas reformas en el modo de operar de los agentes económicos, sobre la base de cambios sustantivos en los regímenes tributarios, cambiarios, crediticios y de transporte.

Se fijó por ley el tipo de cambio, se disolvieron las principales reparticiones del Estado vinculadas con la comercialización de diversos productos agropecuarios<sup>166</sup>, se eliminaron atribuciones de control en algunos organismos, se privatizaron infraestructuras y servicios de apoyo al sector, se liberaron los cupos de siembra, cosecha, elaboración y comercialización de caña de azúcar, azúcar, yerba mate, viñedos, uva, vino y se eliminaron las regulaciones del mercado y de la industria lácteas, se suprimieron las retenciones a las exportaciones de los productos agropecuarios y se desgravaron las importaciones de fertilizantes y agroquímicos no elaborados en el país. También se recortaron funciones y capacidades operativas del INTA.

Tomando en cuenta la orientación agroexportadora de la producción agrícola pampeana, es destacable la definitiva eliminación de la Junta Nacional de Granos, que durante muchos años había desempeñado un papel saliente como instrumento de negociación de acuerdos directos de venta, país a país, en el comercio externo de granos, como medio para equilibrar los precios percibidos por los productores, en la constitución de reservas de trigo para el consumo interno -de cara al cumplimiento de los compromisos externos- y como contrapeso del poder de negociación de los agentes privados.

La aplicación del conjunto de medidas mencionadas favoreció una dinámica de mercado orientada, en el corto y mediano plazo, al creciente empleo de insumos químicos y biológicos, y el desarrollo de prácticas favorables al aumento de la productividad, intensificándose la producción agrícola sobre la base de una mayor incorporación de capitales al agro. Se incrementó el uso de plaguicidas y herbicidas, y se produjo, asimismo, un marcado crecimiento en el empleo de fertilizantes a lo largo de toda la década. La utilización de estos insumos, combinados con la siembra directa, produjo, en opinión de diversos autores, una

---

<sup>166</sup> Se disolvieron la Junta Nacional de Granos, la Junta Nacional de Carnes, el Mercado Nacional de Hacienda de Liniers, la Dirección Nacional del Azúcar, el Mercado Nacional Consignatario de Yerba Mate, el Instituto Forestal Nacional y el Mercado de Concentración Pesquera. Algunos de estos organismos ya habían sido eliminados de hecho, o reducidos en sus funciones, por gobiernos anteriores.

simplificación del manejo de los cultivos, sobre todo a partir de 1996, cuando hacen su aparición los cultivares transgénicos<sup>167</sup>.

Como resultado de todo ello se expande la producción: el área ocupada con cultivos anuales, mayormente pampeanos, pasa de 20,3 a 25,8 millones de hectáreas, equivalente a una tasa de crecimiento del 3 % anual, superándose el límite con superficie agrícola alcanzado en la década del 30. Una parte importante de este crecimiento obedece al aumento del doble cultivo (trigo- soja) y a la reasignación de tierra ganadera a la agricultura.

Según algunos autores esta expansión es consecuencia de una combinación de factores que, en importante medida, se explica por las políticas asociadas al Plan de Convertibilidad: cambios sustantivos en la oferta de insumos, reducción de costos de comercialización, disminución del costo de la maquinaria agrícola, de los agroquímicos y de otros insumos, y cambios en los precios relativos.

En un abordaje que pretende sintetizar la dinámica característica de la década, Reca y Parellada sostienen:

La desregulación y la apertura económica fueron elementos centrales del Plan de Convertibilidad, ya que revalorizó la relación entre el comercio y el crecimiento económico. En el caso particular del tratamiento de las exportaciones, el Plan de Convertibilidad redujo sustancialmente el sesgo anti- exportador que caracterizó a la política exterior argentina durante las últimas décadas. Como resultado de las reformas, aumentaron los flujos comerciales y la inversión extranjera. Los cambios en los precios relativos, resultantes de la nueva estructura de costos de producción y esquemas arancelarios, favorecieron el desarrollo de aquellos sectores en los cuales la Argentina posee ventajas comparativas respecto a sus socios comerciales<sup>168</sup>.

No pueden dejar de mencionarse, como peculiares características del período, las profundas modificaciones atinentes a los procesos productivos. Estas modificaciones afectaron el esquema tecnológico aplicado, con la incorporación de nuevas áreas del conocimiento, tales como la biotecnología y desarrollos informáticos de almacenamiento, transmisión y análisis de información, muchas de ellas hasta ese entonces fuera del alcance de los productores convencionales. Algunas de las aplicaciones resultantes incidieron sobre el proceso de

---

<sup>167</sup> El avance de la biotecnología fue acompañado, en ese momento, por cambios en la legislación sobre patentes de invención. Ver Trigo, Eduardo (2005), "Consecuencias económicas de la transformación agrícola", en *Ciencia Hoy*, Vol. 15, N° 87, junio/julio, Buenos Aires.

<sup>168</sup> Reca, Lucio G. y Parellada, Gabriel H. (2001), "El sector agropecuario argentino. Aspectos de su evolución, razones de su crecimiento reciente y posibilidades futuras", Buenos Aires, Editorial Facultad de Agronomía, p. 101..

producción (por ejemplo, modificaciones genéticas dirigidas a introducir resistencia ante ciertos biocidas o frente a insectos); otras afectaron más bien las características mismas del producto final (por ejemplo, rendimientos en aceite y proteínas).

A partir de 1996 se inició una rápida difusión de materiales transgénicos aplicados a cultivares de uso tradicional en la región, a cargo de laboratorios pertenecientes a empresas multinacionales. El caso más resonante fue el de la soja RR, resistente al herbicida glifosato, autorizada por la SAGPyA en ese año, que pasa de un 6% del total de la superficie sembrada en el país en 1996/ 97, a un 80% en 1999/ 2000. Asimismo, durante ese período comienzan a desarrollarse diversos maíces transgénicos, de impacto más reducido.

Durante el transcurso de la década, al progresivo y significativo aumento que venía produciéndose en la productividad de la tierra se agregó el impacto de los precios internacionales. Así comenzó a cobrar realidad un potencial productivo que permanecía latente y fue liberado por cambios en las condiciones macroeconómicas y en la oferta tecnológica<sup>169</sup>.

Como consecuencia de todo ello, en 1996/97 se levantaron 52,9 millones de toneladas, superando la cosecha record de cereales y oleaginosas de 1984/ 85. En la campaña siguiente se llegó a 65,8 millones de toneladas, aunque luego disminuyó el nivel de producción alcanzado. Esta expansión significó un aumento del 54,2% entre 1985/89 y 1996/99<sup>170</sup>.

El modelo tecnológico resultante se basó en una elevada y creciente utilización de insumos industriales, externos a la unidad productiva. Implicó el desarrollo de nuevas funciones de producción a partir de innovaciones biotecnológicas impulsadas por empresas privadas que comercializaban la semilla junto con los agroquímicos requeridos, y el complemento de

---

<sup>169</sup> “Las expectativas de alta rentabilidad, las demandas contenidas en años anteriores para las compras de insumos, el dinamismo del mercado externo y la revalorización de los activos indujo a un proceso abrupto de capitalización en base al crédito (tanto público como privado). La producción primaria (tanto de productores como de terceristas) ingresó a un proceso de reequipamiento basado en nuevas tecnologías. El mayor dinamismo se verificó en sembradoras de siembra directa, tractores de alta potencia y equipos de fumigación en consonancia con las nuevas tecnologías. Si a ello se le suma la necesidad de un mayor capital de trabajo asociado con el incremento de la producción, se puede comprender cómo, a mediados de los 90, el sector en su conjunto exhibía, en simultáneo, modernización tecnológica, concentración productiva y creciente endeudamiento” (Bisang, Roberto, 2003, “Apertura económica, innovación y estructura productiva: la aplicación de biotecnología en la producción agrícola pampeana argentina”, en *Revista Desarrollo Económico* N° 171, Vol. 43 (2003), Buenos Aires, IDES, p. 436.

<sup>170</sup> Barsky y Gelman, (2001), Op. Cit.

ciertos y determinados criterios de manejo de los cultivos, de la información y de la gestión empresarial<sup>171</sup>.

Una característica particular de este período fue la explosiva expansión del área cultivada con soja. Se pasa de 5 millones de hectáreas en la campaña 1990/91, con 10,8 millones de toneladas producidas, a 11,6 millones de hectáreas y alrededor de 30 millones de toneladas diez años después.

Este desarrollo no se produjo a costa de los restantes cultivos extensivos, sino sobre la base del desplazamiento de la ganadería de las zonas “mixtas” e incluso de las típicamente ganaderas, el aumento del doble cultivo (trigo/ soja) y la sustitución de rubros en el ciclo de rotaciones, los mayores rendimientos unitarios y, sobre todo después de los 90, la significativa expansión de la frontera agrícola extensiva mediante la puesta en producción de zonas marginales a la Pampa Húmeda, donde cultivos como la soja –como antes fuera el caso del sorgo-, fueron posibles y rentables merced a la disponibilidad del nuevo paquete productivo y a la vigencia de las condiciones apuntadas<sup>172</sup>.

Los eventos transgénicos aprobados y liberados a la venta tuvieron un impacto inicial sobre los costos de producción, como consecuencia de la sustitución de herbicidas (en el caso de la soja RR) y el menor empleo de biocidas (en el caso del maíz BT). Por otro lado, la complementación de la siembra directa disminuyó los tiempos requeridos para la implantación de los cultivos y el laboreo de los suelos, facilitando la expansión del doble cultivo hacia nuevas áreas.

El desarrollo tecnológico durante esta etapa estuvo acompañado por profundas modificaciones en la relación entre los diversos agentes intervinientes en el proceso productivo. Éste recibió una fuerte impronta de los proveedores de insumos, quienes asumieron un papel determinante, tanto en el proceso técnico- productivo como en lo atinente al poder de negociación intra- sectorial<sup>173</sup>.

---

<sup>171</sup> Trigo et al., (2002); Bisang, (2003); Pizarro (2003) Obschatko (2003).

<sup>172</sup> Reca, Lucio y Parellada, Gabriel (2001); Trigo et al (2002); Pizarro (2003); Bisang, (2003). Ver también Alvarez, Carina y Eduardo Mulin (2003), “El principal cultivo de la Argentina. La soja: riesgos y ventajas”, en *Encrucijadas UBA* N° 24, Buenos Aires, UBA.

<sup>173</sup> Bisang, Roberto y Gutman, Graciela (2003), “Un equilibrio peligroso. Nuevas dinámicas en la producción agropecuaria”, en *Encrucijadas UBA* N° 21, Buenos Aires, UBA. También Bisang (2003); Pizarro (2003); Bocchicchio, Ana et al (2002), “El proceso de difusión de cultivares transgénicos en la agricultura argentina: los

Es destacable el papel desempeñado por el sector semillero. El eslabón creador y productor de semillas había tenido importancia decisiva en etapas anteriores, por ejemplo durante los años 70, en los que había demostrado capacidades para brindar una rápida y flexible puesta al día en el rubro. Durante los años 90 fue el sector impulsor de los nuevos paquetes tecnológicos. Primero, a través de la introducción de numerosas variedades de soja convencional; luego, mediante la incorporación de las variedades transgénicas de soja y maíz, en forma combinada con una recomposición de la oferta de insumos en función del paquete tecnológico predominante de mínima labranza.

Por otro lado, en los años previos y durante el “boom” agrícola pampeano de los 90, las empresas semilleras fueron siendo absorbidas o subordinadas al complejo agroquímico-farmacéutico, de manera tal que el complejo semillero tradicional, tanto público como privado -de larga trayectoria dentro del país-, sufrió una profunda transformación, quedando en adelante relativizado su rol<sup>174</sup>.

En efecto, la introducción del transgénico contribuyó a una mayor concentración de la oferta de semillas y de otros insumos, favoreciendo o consolidando, según sea el caso, el papel desempeñado por las empresas transnacionales. Este proceso “se basó en la potencialidad productiva de los desarrollos locales (las variedades en manos de algunas semilleras), la red de distribución y el uso de marcas largamente establecidas en el mercado local (en el caso de los biocidas)”<sup>175</sup>.

---

casos de la soja RR y el maíz BT”, en Carlos B. Banchemo (Coordinador), *“La difusión de los cultivos transgénicos en la Argentina”*, Buenos Aires, Editorial Facultad de Agronomía; Bocchicchio, Ana; Cattáneo, Carlos; Flood, Carlos (2003a), *Innovación Tecnológica y surgimiento de nuevos actores colectivos en el agro argentino*, XXIV Congreso Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), Arequipa- Perú; Bocchicchio, Ana y Cattáneo, Carlos (2003b), “Transformaciones en la agricultura e innovación organizacional en asociaciones de productores: los casos de AAPRESID y ASAGIR. III Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales, Facultad de Ciencias Económicas UBA, Buenos Aires; Bocchicchio, Ana; Cattáneo, Carlos; Flood, Carlos (2004), “New farmer organizations in the Argentine agriculture within the framework of a new institutionality”, Trodheim.

<sup>174</sup> Gutiérrez, Marta (1988), “Semillas mejoradas: desarrollo industrial e impacto sobre la producción agrícola, en Osvaldo Barsky et al, *“La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales*, FCE, IICA, CISEA, Buenos Aires. También Obschatko (1998); Obschatko (2003); Bisang (2003). Acerca de la importancia de la ciencia y tecnología agropecuaria antes de la creación del INTA, incluyendo el tema semillas, ver León, Carlos y Flora Losada (2002), “Ciencia y tecnología agropecuarias antes de la creación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)”, en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, N° 16, Buenos Aires, PIEA, UBA.

<sup>175</sup> Bisang (2003), p. 420.

Se clausura, asimismo, un ciclo de hegemonía pública en el tema semillas. Si bien el sector semillero privado siempre tuvo presencia en el agro pampeano, el aporte del INTA fue particularmente significativo a partir de los años sesenta, durante la transición entre el período de estancamiento y la instalación de la agricultura continua como modalidad prevaleciente de la Región Pampeana. Luego, a partir de los años 80, su rol fue quedando paulatinamente comprometido cuando su estrategia institucional fue subordinada al trabajo asociado con semilleros privados, vía emprendimientos conjuntos (*joint ventures*)<sup>176</sup>.

Existió un significativo esfuerzo público-privado inicial de adaptación de las semillas y de las tecnologías complementarias a las condiciones locales, así como de creación de condiciones institucionales para regular su aprobación<sup>177</sup>. Sin embargo, la mayor parte del paquete tecnológico desarrollado en el país durante los 90, al menos en lo que hace a los cultivos predominantes en la Región Pampeana, no fue el producto de investigación básica, sino que tuvo carácter *adaptativo*<sup>178</sup>.

Un ámbito particularmente movilizado durante el período fue el de la oferta de fertilizantes y biocidas, pues, como vimos, los cambios ocurridos durante la década del 90 dieron lugar al aumento del empleo de fertilizantes y de agroquímicos destinados al manejo de los cultivos y al combate de plagas. De hecho, a partir de un número no muy grande de firmas comerciales se conformó un muy dinámico mercado local<sup>179</sup>.

En cuanto a las maquinarias y equipos, debe destacarse que durante la década del 90 se desarrolló una política de fomento del equipamiento mediante la quita de aranceles a la

---

<sup>176</sup> “El INTA efectuó un aporte significativo en la generación de nuevos cultivares, pero a raíz de la legislación sobre pedigrí abierto para entidades oficiales y pedigrí cerrado para las privadas, su aporte se diluyó, por cuanto sus materiales eran de libre disponibilidad y podían ser utilizados por la actividad privada. A partir de esta normativa la actividad oficial quedó relegada muy claramente a las innovaciones efectuadas en los cultivos de grano fino (trigo, cebada, etc.) y semillas forrajeras. Posteriormente, a través de los Convenios de Vinculación Tecnológica, el INTA volvió a generar innovaciones en maíz, girasol, trigo y forrajeras, en cooperación con el sector privado” (Obschatko, 2003, p 107); ver también en este último texto un mayor detalle sobre el origen - público o privado- de las principales innovaciones en la agricultura de granos entre 1960 y 2000.

<sup>177</sup> En la Argentina, la introducción de semillas genéticamente modificadas durante ese período era regulada por la SAGPyA, a partir de los informes técnicos producidos por la Comisión Nacional de Biotecnología Agropecuaria (CONABIA). La CONABIA fue creada en 1991 como un organismo técnico asesor de la SAGPyA en temas de seguridad biotecnológica, compuesto por representantes del Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal, el INTA, el Servicio de Sanidad Animal, el CONICET, la UBA, la Asociación Argentina de Semillas, el Foro Argentino de Biotecnología, etc.

<sup>178</sup> En opinión de Blake et al., la investigación adaptativa es parte del trabajo de extensión o transferencia, no de la investigación básica. Ver Blake, Robert, Elías Ferreres, Ted Henzell, Wayne Powell (2002): “Las ciencias agropecuarias en la Argentina”, en *Revista Ciencia Hoy* Volumen 12 N° 70, Buenos Aires, p. 33.

<sup>179</sup> Bisang/ Gutman (2003), Op. Cit.

importación. Este proceso permitió la reconversión del parque de tractores (que se desplazó hacia la mediana y alta potencia) y equipos en función de los requerimientos de una siembra directa en franca expansión.

Cabe mencionar también la influencia de nuevos enfoques y métodos de gestión empresariales (innovaciones organizacionales personificadas en nuevos estilos de liderazgo), que se difundieron muy ampliamente durante esa década<sup>180</sup>. Este enfoque fue intensamente promovido por algunas entidades agrarias no gremiales que surgieron durante esos años (AAPRESID, MAIZAR y ASAGIR, por ejemplo), las cuales constituyeron uno de los recursos organizacionales clave movilizados en el período en cuestión.

Con la difusión de este patrón productivo se acentúan los procesos de diferenciación social-agrarios y aumenta la brecha tecnológica entre los diferentes tipos de productores y subsectores de la cadena productiva<sup>181</sup>.

Para algunos autores, este modelo productivo fue acompañado por una creciente concentración de la cadena productiva y la desaparición de explotaciones, sobre todo en la Región Pampeana. Las elevadas exigencias de inversión que trajeron aparejados los nuevos paquetes tecnológicos pusieron en cuestión, quizás más que nunca antes, el tema de la viabilidad de las formas de producción familiar en la Región Pampeana<sup>182</sup>.

En este proceso surgen algunos actores sociales nuevos y se renueva el perfil de otros, tanto en el agro pampeano como en el Interior. Aparecen nuevas modalidades de contratismo, que si bien contaban con antecedentes en los 60 y 70, y sobre todo a partir de los 80, se

---

<sup>180</sup> Obschatko (2003), Op. Cit., p. 105: define a las “tecnologías blandas” como “modificaciones en la organización de la empresa, aumento de los encadenamientos con otros actores, nuevos aprendizajes, nuevas formas de gestión. El denominado ‘manejo agrícola’ es precisamente una herramienta de gestión que integra en un sistema las tecnologías ‘duras’. Pero la gestión de la empresa agropecuaria actual exige además la evaluación de alternativas y la definición de estrategias en las áreas comerciales, financiera y de relacionamiento en la cadena. Para estas funciones el acceso y manejo de la información es clave”.

<sup>181</sup> Gutman, Graciela y Gorenstein, Silvia (2003), “Territorios y sistemas agroalimentarios. Enfoques conceptuales y dinámicas recientes en la Argentina”, en *Revista Desarrollo Económico* N° 168, Vol. 42, Buenos Aires, IDES. Sobre las consecuencias del nuevo modelo productivo en materia de escala, ver también Obschatko (2003).

<sup>182</sup> Barsky y Gelman (2001), Op. Cit., p. 396. Ver también Slutsky, Daniel (2003), “A propósito del Censo Nacional Agropecuario 2002, en *Realidad Económica* N° 196, Buenos Aires. IADE; Teubal, Miguel (2003a), “Soja transgénica y crisis del modelo agroalimentario argentino”, en *Realidad Económica* N° 196, Buenos Aires. IADE; Teubal, Miguel (2003b), “Globalización y crisis del modelo agroalimentario”, en *Encrucijadas UBA* N° 21, Buenos Aires, UBA; Pizarro (2003), Op. Cit.

generalizan como modalidad de producción directa: contratistas de cosecha, de labores y tanteros<sup>183</sup>.

En rigor, los contratistas comenzaron a cobrar importancia en los años 70. Con frecuencia se trataba de pequeños productores, con o sin tierra en propiedad, y a veces ex arrendatarios, que se habían capitalizado en maquinaria por encima de la superficie que tenían disponible para producir en forma directa, en tanto solían ser excedentarios en fuerza de trabajo familiar. Esta capitalización en maquinaria fue, tempranamente en la Región Pampeana, una opción más accesible y más flexible que la compra de más tierra, contándose además para ello con financiamiento bancario a tasas subsidiadas.

Desde el lado de la demanda, durante la fase de agriculturización el contratismo facilitó a muchos productores la incorporación de la agricultura, mediante la aplicación de potreros hasta entonces dedicados a la ganadería extensiva, sin necesidad de recurrir a grandes inversiones en maquinarias y equipos. También los productores con superficies reducidas y poco capitalizados pudieron así volcar sus predios a una agricultura en alza.

Los contratistas con maquinarias y equipos trabajaron tierras de terceros siguiendo modalidades que evolucionan en el tiempo: un primer modelo predominante fue el contratista de cosecha, que se desplazaba por su región a medida que progresaba la faena. Aparecieron luego los contratistas de labores y, finalmente, contratistas empresarios integrales, quienes tomaron el proceso integral desde la preparación de los suelos hasta la cosecha.

Complementando este esquema, a partir de los años 90 creció la importancia de los capitales urbanos volcados al financiamiento de la agricultura bajo la forma de *pooles de siembra*: grupos de inversores con fuerte apoyo técnico profesional, bajo la coordinación de un técnico o de una empresa especializada. Estos *pooles* arriendan explotaciones buscando optimizar escalas de producción apropiadas para la aplicación de los paquetes tecnológicos más recientes<sup>184</sup>. La disponibilidad de capital ajeno al sector, particularmente de corto plazo, aumentó como respuesta a la devaluación de la moneda argentina en 2002 y a los elevados precios internacionales de la soja.

---

<sup>183</sup> Barsky y Gelman (2001), Op. Cit.; Pizarro (2003), Op. Cit.; también Gutman/ Gorenstein (2003), Op. Cit.

<sup>184</sup> Barsky y Gelman (2001), Op. Cit.

Para Pizarro los *pooles* constituyen “una suerte de entidad impersonal, que se relaciona con la producción tomando tierra en arrendamiento, en distintos lugares”. Esta forma de trabajo, si bien era conocida desde la segunda mitad de los años 80, se potencia a partir del marco económico de los 90 y, sobre todo, con posterioridad al año 2002. Abarca diferentes actores: propietarios de los predios, contratistas, inversores, estudios agronómicos que brindan asistencia técnica, etc. Estos últimos suelen tener a su cargo la organización y administración del proceso<sup>185</sup>.

Los *pooles* captan capitales, generalmente de origen urbano, asegurándole una ganancia al inversor; por otro lado, son tomadores de tierra en alquiler y contratan los servicios de contratistas locales para efectuar las labores necesarias. Sacando provecho de su escala, las compras de insumos se suelen efectuar en forma directa a mayoristas, y para la colocación de la producción a menudo se trabaja en directo con las firmas exportadoras, o sea fuera del ámbito local de producción.

De cara a las modalidades tradicionales de producción, los *pooles* no dejan de ser una expresión más de la concentración de los procesos productivos, en donde los actores tradicionales (productores directos, contratistas) pasan a ser un agente más dentro del proceso.

Existe una estrecha interdependencia entre las innovaciones técnicas y las organizacionales. El éxito o arraigo de aquellas depende de que se encuentren acompañadas por cambios institucionales y organizacionales que favorezcan su adopción. Entre otros factores que influyen sobre la creación de estas condiciones pueden mencionarse la conformación de paquetes tecnológicos por producto relativamente cerrados, cuyos componentes se encuentran vinculados con un número acotado de oferentes que cubren la oferta de la mayor parte de los insumos que lo integran, otorgándoles una posición de hegemonía en el proceso comercial.

Por otra parte, el surgimiento de un nuevo modelo de empresa agropecuaria, organizada en función de la disponibilidad y preponderancia de un conjunto de insumos industriales, ejerce una fuerte determinación sobre las características del proceso productivo (por ejemplo, el empleo del glifosato como complemento del paquete siembra directa/ soja transgénica). La actividad agropecuaria se vuelve crecientemente dependiente de la novedad tecnológica y de

---

<sup>185</sup> Pizarro (2003), Op. Cit., p. 111. Ver también Obschatko (2003), Op. Cit..

la incorporación de insumos de última generación, y en consecuencia es cada vez más demandante de capital y, por consiguiente, de escala.

La existencia de procesos de diferenciación socioeconómica suscita la aparición de nuevos agentes productivos, y/ o la consolidación de los preexistentes, dentro de un esquema de tercerización parcial o total de los procesos por parte del dueño de la tierra, el consiguiente desplazamiento de los conocimientos tácitos previos y su posible sustitución por otros nuevos.

Como consecuencia de todo ello puede hablarse, a modo de hipótesis comprensiva, de una suerte de integración “hacia adelante” del eslabonamiento agroalimentario, en función del cual tendería a producirse un

desplazamiento de las capacidades de decisión productiva y tecnológica desde el productor –que previamente armaba su paquete técnico y lo implementaba sobre la base de conocimientos tácitos adquiridos por la experiencia- hacia los proveedores de insumos... y los terceristas – quienes desarrollan las actividades sobre la base de nuevos tipos de conocimientos tácitos- ... y hacia las grandes empresas de la alimentación y la distribución<sup>186</sup>.

Dentro de este sistema de relaciones, con características relativamente “cerradas”, la aparición de la soja transgénica contribuyó a profundizar la posición dominante de las empresas productoras y distribuidoras de insumos, particularmente las dedicadas a producir o comercializar semillas transgénicas y agroquímicos complementarios como el glifosato. También debe tomarse en cuenta la oferta de equipos de siembra directa y tractores de mayor potencia con capacidad para arrastrarlos, así como de equipos de fumigación y fertilización adaptados a esta modalidad de cultivo.

Por tal razón, podemos decir que el pasaje al paquete tecnológico de siembra directa/ transgénicos/ glifosato tiene como correlato cultural/ institucional la integración de los requerimientos tecnológicos dentro de un sistema de procedimientos difundido y aceptado por los productores, que a su vez dan lugar a nuevos modelos empresariales y nuevos vínculos con los sectores industrial y comercial<sup>187</sup>. Las empresas no sólo controlan, por ejemplo en el caso de la soja, el par semilla transgénicas/ herbicida glifosato y la transferencia de conocimientos inherentes a su empleo, sino además los mecanismos de financiamiento a los

---

<sup>186</sup> Bisang/ Gutman (2003), Op. Cit., p. 15.

<sup>187</sup> Trigo et al (2002) y Obschatko (2003) presentan una síntesis sobre las fusiones producidas entre empresas farmacéuticas, químicas y semilleras multinacionales desde fines de la década del 90, que tienen como resultado que cinco empresas dominan el mercado mundial de semillas transgénicas. Bisang (2003) también ofrece un detalle sobre este proceso.

productores, todo ello con el consiguiente refuerzo de los lazos de dependencia preexistentes<sup>188</sup>.

Esta situación general de concentración se puso de manifiesto en la tendencia a combinar la oferta y el financiamiento de los insumos sobre la base de la lógica del paquete técnico en su conjunto, reuniendo un grupo de insumos que en etapas previas tenían diferentes orígenes sectoriales: semillas, herbicidas, biocidas y fertilizantes<sup>189</sup>.

Además, simultáneamente se produjo la adaptación de los circuitos comerciales a este modelo de oferta concentrada, en que la distribución de insumos es acompañada por la transferencia de conocimientos asociados a su empleo, en el marco de la lógica del paquete técnico como un todo integrado. De modo que la distribución de insumos cobra la forma de una red informal de extensión rural, basada en la transferencia selectiva de conocimientos según los requerimientos del paquete tecnológico en cuestión.

Por último, la siembra directa y el empleo de la semilla transgénica constituyen dos componentes que otorgan racionalidad al conjunto del paquete puesto en vigencia durante los años 90. La siembra directa ya ha sido definitivamente adoptada por un elevado número de productores y contratistas, después de un período relativamente prolongado de progresiva transferencia en el que desempeña un papel saliente el INTA, que durante los años 80 promovió activamente sistemas conservacionistas de labranza mínima entre medianos productores de la Pampa Húmeda.

De ambos componentes, es la siembra directa la que mayormente canaliza, previamente reelaborados y parcialmente resignificados, los conocimientos tácitos de productores y contratistas (normalmente ellos también fueron productores en su origen). A ella se suman, como ya vimos, el abaratamiento relativo de algunos insumos (el glifosato, por ejemplo), y la inexistencia inicial de patentes sobre la soja RR y los maíces BT y LL.

En síntesis, el conjunto de los factores analizados hasta aquí imprimió un particular dinamismo al sector agropecuario durante los años 90, de la mano de la expansión del cultivo de soja y la intensificación del uso de capital, que se apoyaron en una notable difusión de

---

<sup>188</sup> Obschatko (2003), Op. Cit.

<sup>189</sup> Bisang (2003) ofrece un cuadro con el detalle de las principales firmas e insumos que componen esta oferta.

nuevas tecnologías durante un lapso relativamente breve y el empleo de insumos “de avanzada”, con la consiguiente transformación de aspectos centrales de la estructura agraria pampeana.

Se observó un fuerte impacto sobre la estructura sociocultural y económica del agro, que fue adquiriendo rasgos de concentración que, en diversos aspectos, resultaron ser irreversibles. Los procesos mencionados afectaron diferencialmente a las distintas categorías de productores; como sostuvieron en su momento Reca y Parellada,

el fuerte endeudamiento, la caída de los precios agropecuarios durante los últimos años de la década del 90 y la distribución regresiva del ingreso que el plan de estabilización generó, son parte de las razones que explican el cierre de las operaciones de numerosos establecimientos agropecuarios pequeños y medianos durante la década del 90<sup>190</sup>.

No obstante las dificultades señaladas, el modelo se afianzó a partir del cambio de siglo, favorecido por la evolución del sector externo y por las políticas gubernamentales aplicadas durante el período de *post-convertibilidad*.

#### **4.2 Algunas consideraciones sobre el desarrollo capitalista pampeano.**

La evolución del capitalismo agrario pampeano ha sido tratada por numerosos autores, quienes lo tratan como un caso particular que se aparta de lo que ordinariamente es considerado desarrollo capitalista. La mayoría de ellos vincula esta cuestión con la situación de estancamiento sectorial entre fines de la década del 30 y los años 80.

Es, por ejemplo, el caso de Guillermo Flichman, quien destaca las ventajas biológicas y climáticas de la Pampa Húmeda, que habrían implicado la obtención de una renta diferencial por parte de los propietarios de tierras de la región, que les habría permitido obtener provecho de las oportunidades brindadas por un sostenido crecimiento de la demanda internacional sobre la base de un esquema empresarial y productivo predominantemente extensivo<sup>191</sup>.

---

<sup>190</sup> Reca y Parellada (2001), Op. Cit., p. 27.

<sup>191</sup> Flichman, Guillermo (1977), “La renta del suelo y el desarrollo agrario argentino”, Buenos Aires, Siglo XXI Ed., México. También Flichman, Guillermo (1978), “Notas sobre el desarrollo agropecuario en la Región Pampeana Argentina (o por qué Pergamino no es Iowa). Estudios CEDES. Volumen 1 No 4/ 5, Buenos Aires.

Jorge Sábato, desde una perspectiva inicialmente afín a la planteada por Flichman, elabora un conjunto de proposiciones sobre la racionalidad predominante entre los empresarios rurales pampeanos y muestra su gran capacidad de adaptación frente a las variaciones del mercado internacional, mediante estrategias de largo plazo e inversiones de riesgo controlado. Estas características les permitiría optar entre diferentes alternativas productivas (por ejemplo entre la producción de granos y carnes) según sean las ventajas relativas que ofrecen los mercados, a partir de una flexibilidad operativa que tiene su fundamento último en la sobresaliente aptitud de los suelos pampeanos y en la posición que estos empresarios ocupan en la sociedad<sup>192</sup>.

Así:

el elemento básico y fundamental que habría producido el desarrollo económico argentino en ese período está constituido por las 'ventajas comparativas' de la región pampeana para la producción de bienes agrícola- ganaderos en el contexto mundial, lo que se habría expresado en la existencia de una 'renta diferencial' de la tierra pampeana dentro del mercado internacional en el que ha quedado integrada <sup>193</sup>.

Aclara luego que, en consecuencia, "sería esa renta diferencial la que engendraría en definitiva los excedentes económicos que se producen en el funcionamiento de la economía de la época"<sup>194</sup>.

Sábato completa este enfoque mediante la caracterización de algunos rasgos específicos de la clase dominante, especialmente la continuidad existente entre sus actividades agrícola-ganaderas y su particular inserción en el mundo del comercio y las finanzas como sustento de su hegemonía<sup>195</sup>. Dedicar particular atención a la caracterización de las bases objetivas de esa hegemonía, tales como la diversificación de actividades, homogeneidad de comportamiento, unidad de clase y "un grado relativamente bajo en diferenciación interna en términos de comportamiento y de implantación multisectorial y, al mismo tiempo, una fuerte estratificación en términos de riqueza y de poder"<sup>196</sup>.

---

<sup>192</sup> Sábato, Jorge F. (1988), "La clase dominante en la Argentina moderna. Formación y características", Buenos Aires, CISEA/ GEL. Ver también Sábato, Jorge F. (1980), "La pampa pródiga. Claves de una frustración", Buenos Aires, CISEA, Ensayos y Tesis, y Sábato, Jorge F. (1993), "Introducción" a *Bonauo, M. y Pucciarelli, A. (Ed.), La problemática agraria, Nuevas aproximaciones*. Buenos Aires, CEAL.

<sup>193</sup> Sábato, J., 1988, Op. Cit., p. 27.

<sup>194</sup> Ib.

<sup>195</sup> Ib., p. 103

<sup>196</sup> Ib., pp. 109- 110.

En relación a su flexibilidad productiva, destaca su tendencia a descartar inversiones fijas especializadas<sup>197</sup>. El desarrollo de una consiguiente ubicuidad le permite potenciar las coyunturas favorables y atenuar las que le son desfavorables: “por tener a su disposición una importante masa de capital fácilmente desplazable, esta clase quedó mucho menos atada al estancamiento de la economía nacional”<sup>198</sup>.

El alcance de algunas de las conclusiones de Sábato, sin embargo, parecen haber quedado limitado por la progresiva especialización de la agricultura pampeana, iniciada a mediados de la década del 80, que culmina con los inéditos niveles de *agriculturización*, que hemos analizado en el apartado anterior. Este proceso tiende a relativizar su afirmación de que:

para mantener la flexibilidad que permitiera variar el peso relativo de la ganadería y la agricultura (y, dentro de ésta, de los distintos cultivos), adaptándose a las coyunturas, era preciso asumir una posición singular frente al cambio técnico ... el productor pampeano se acostumbró desde hace década a no adoptar nuevas técnicas más productivas si ellas lo obligaban a especializarse y abandonar las ventajas proporcionadas por la combinación productiva<sup>199</sup>.

Esta proposición es, en efecto, en cierto modo cuestionada en los hechos por la creciente especialización agrícola de los años 80, y por la intensificación que se produjo en la ganadería mediante el engorde a corral (o *feed lot*), a partir de la primera década del corriente siglo. Se trata de opciones empresariales que han posibilitado el ejercicio de la flexibilidad, pero *con* adopción de tecnología y también combinación de producciones. Ello permite poner en discusión la sostenibilidad en el tiempo de la correlación que en su momento el autor estableció entre flexibilidad productiva y desaprovechamiento de recursos naturales y tecnologías disponibles<sup>200</sup>.

También Alfredo Pucciarelli centra algunas de sus investigaciones en las características excepcionales del desarrollo capitalista pampeano<sup>201</sup>, aunque algunas de sus conclusiones admiten la existencia de procesos superadores de algunas limitaciones estructurales a partir de la década del 80. Subraya las diferencias existentes entre el caso argentino y otras situaciones referenciales o “clásicas”. Menciona un conjunto de factores que dan origen a una

---

<sup>197</sup> Ib., p. 131 y 141.

<sup>198</sup> Ib., p. 142.

<sup>199</sup> Sábato, J. (1988) “Riesgo y adopción de tecnología en el agro. Construcción de un modelo”, Buenos Aires, CISEA/ GEL Ib., p 217.

<sup>200</sup> Ib., p. 213.

<sup>201</sup> Pucciarelli, A. (1986), “El capitalismo agrario pampeano. 1880- 1930”, Hyspamérica, Buenos aires.

estructuración del espacio social “con características propias, netamente diferenciadas de las relaciones predominantes en el resto de la sociedad argentina”<sup>202</sup>.

En cierto modo coincide con Sábato cuando afirma que esta estructuración da como resultado un capitalismo con “un sello propio, expresión de la combinación desigual entre los impulsos de crecimiento y modernización de la producción con marcados rasgos de atraso y dependencia estructural”<sup>203</sup>. También cuando afirma que en todos estos procesos el sistema tecnológico desempeña un papel institucional clave como mediador entre diferentes facetas de la organización social de la producción, y que en el sector agropecuario las transformaciones técnicas se encuentran fuertemente condicionadas, no solamente por las estrategias de expansión del capital, sino también por el régimen de tenencia de la tierra y por las limitaciones que la naturaleza impone a la modificación de los procesos de trabajo.

Este encadenamiento causal explicaría por qué las fuerzas productivas agrarias históricamente tienden a un nivel constante y permanente de atraso relativo que dificulta los incrementos de productividad, la penetración del capital y la difusión de nuevas relaciones de producción.

Destaca, sin embargo, la existencia de una marcada heterogeneidad entre distintos tipos de explotaciones, con una evolución histórica que contrasta con las imágenes más difundidas sobre el agro pampeano, que suelen sobre- enfatizar, por un lado la dependencia de la agricultura respecto del proceso de refinamiento de los planteles bovinos, y por otro, la importancia de las relaciones pre- capitalistas de producción. En todo caso, el autor insiste una y otra vez en que el capitalismo penetra *todo* el sistema productivo.

A diferencia de Sábato, presta especial atención a los procesos de heterogeneización estructural, particularmente a la conformación de las empresas capitalistas y de una burguesía agraria que califica como subordinada -en tanto dependiente del capital monopolista- y como relativamente inestable, aunque con una lógica económica de expansión productiva. Hace notar que, a diferencia de los pequeños productores familiares, esta burguesía no sólo permaneció relativamente indemne frente a los mecanismos expropiatorios aplicados por los grandes propietarios terratenientes, sino que se vinculó con el capital en forma independiente respecto de la gran estancia. Esta acertada intuición del autor le permite de algún modo

---

<sup>202</sup> Pucciarelli (1986), Op. Cit., p. 87.

<sup>203</sup> Ib., p. 88.

anticipar algunos de los procesos de evolución empresarial que dieron luego sostén, particularmente durante los años 90, al entonces denominado *boom* agrícola<sup>204</sup>.

En otro trabajo el mismo autor estudia las grandes explotaciones de la Provincia de Buenos Aires durante un período más acotado pero de intenso desarrollo de las fuerzas productivas, situado a fines de los años 80<sup>205</sup>.

Esta investigación identifica algunos de los cambios más significativos ocurridos en el período que precede a la década de los noventa. Verifica, por ejemplo, modificaciones en la estrategia productiva de las antiguas grandes estancias ganaderas, que incorporan la agricultura como actividad propia. Tal estrategia se situaría dentro de un contexto de progresivo y generalizado vuelco de la producción (sobre todo agrícola) hacia el régimen de propiedad, lo cual supone una correlativa declinación del arrendamiento tradicional y del contrato accidental.

Las grandes estancias alcanzarían un desarrollo tecnológico más avanzado que el observado en el conjunto de las explotaciones de la jurisdicción<sup>206</sup>, constituyéndose de tal modo en vanguardia tecnológica del subsector ganadero. La mayoría de los establecimientos fueron transformando su antiguo perfil ganadero mediante la incorporación, a sus planteos productivos, de una agricultura extensiva, moderna y altamente tecnificada (en términos relativos pampeanos). Esta afirmación adquiere particular relieve si se toma en cuenta que corresponden al período inmediatamente anterior al *boom* sojero de los 90, y por lo tanto alude a los nuevos perfiles productivos surgidos durante esa época.

---

<sup>204</sup> Esta línea de reflexión le permite diferenciar, en términos generales, tipos de productores, no sólo en función de una estratificación de tipos generales de explotaciones (la pequeña producción mercantil -entre 500 y 100ha-, la estancia ganadera -entre 1000 y 5000 ha-, y la gran estancia ganadera -más de 5000 ha-), sino también para describir y analizar algunos procesos específicos que dieron lugar al surgimiento de actores más dinámicos dentro del subsector ganadero: la burguesía rural media empresarial de origen ganadero y la gran estancia ganadera que, para el autor, constituye “el núcleo dinámico que fue más lejos en la capitalización y la modernización de la producción”, en forma estrechamente asociada al capital monopólico (Pucciarelli, 1986, p. 197).

<sup>205</sup> Pucciarelli, A. (1993), “Estancias y estancieros. El rol de las grandes explotaciones en las transformaciones recientes de la estructura agraria de la pampa bonaerense, en *Bonaudo, Marta y Pucciarelli, Alfredo (Comp.), “La problemática agraria. Nuevas aproximaciones I”*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina. Puede encontrarse una versión posterior de este trabajo en Pucciarelli, Alfredo (1997b), “Las grandes estancias de la pampa bonaerense”, en Barsky, O. y Pucciarelli, A., “El agro pampeano. El fin de un período”, Buenos Aires, UBA- FLACSO.

<sup>206</sup> Se refiere a la Provincia de Buenos Aires.

Las estrategias productivas resultantes cristalizan en un modelo de agricultura que ofrece una “fuerte correlación entre modernización de la producción, subinversión en instalaciones, implementos y maquinarias, y la enorme difusión de la contratación de los servicios en las grandes explotaciones”,<sup>207</sup>. La agricultura por administración habría permitido alcanzar el mayor grado de desarrollo tecnológico con el menor grado de inversión. Esta observación se emparenta con aseveraciones de Sábato acerca de las estrategias flexibles de producción, en tanto

la agricultura por administración viene a ser la forma específica que adquiere durante el último período de modernización y expansión de la agricultura pampeana, una estrategia de inversión-acumulación de los grandes productores que ha tenido carácter permanente y reconoce lejanos antecedentes históricos<sup>208</sup>.

El autor observa un proceso de desconcentración de la gran propiedad y el crecimiento de la fracción correspondiente a los 2500- 5000 ha., que posiblemente tengan relación no sólo con la agriculturización iniciada en los 70, sino también con las innovaciones tecnológicas y el movimiento de capitales producido en los 80. Asimismo, prefigurando tendencias que se consolidarán y profundizarán a partir de los años 90, se produce la incorporación de grandes explotaciones a nuevos complejos empresariales: “conglomerados de diversos tipos, dedicados tanto a la producción y a la generación de servicios agropecuarios como a la combinación de algunos de éstos con actividades multisectoriales”<sup>209</sup>.

Hace referencia al surgimiento de un nuevo tipo de terrateniente capitalista, que es eficiente, dinámico y emprendedor, capaz de aprovechar, dentro de un esquema productivo extensivo, las oportunidades de expansión y acumulación ofrecidas por la creciente demanda internacional; que evita riesgos y adopta estrategias de largo alcance, elude inversiones fijas que lo atarían en forma permanente a un determinado sendero productivo, y que privilegia tecnologías y modos poli- funcionales de organización social y técnica de la producción.

En otro trabajo, Pucciarelli subraya el proceso de agriculturización e identifica un momento de inflexión productiva a fines de los años ochenta, en el que se consolidan cambios inducidos por la expansión productiva, la difusión tecnológica y el crecimiento de la inversión, factores

---

<sup>207</sup> Ib., pp. 114- 115.

<sup>208</sup> Ib., pp. 116- 117.

<sup>209</sup> Ib., pp. 119- 120.

que, a su juicio, “provocaron una significativa transformación de la estructura agraria pampeana”<sup>210</sup>.

Estos comentarios del autor coinciden temporalmente con los profundos cambios de inicios de los años 90, que ya mencionamos en el apartado anterior: una suerte de inflexión tecnológica, sumada a la correlativa desregulación de la economía, que sirve como referencia o momento de corte respecto de la evolución de las instituciones y las entidades agrarias en el transcurso de la década del 90.

Algunos de los cambios señalados por Pucciarelli, que condicionan o al menos son correlativos con este nuevo paisaje institucional, se reflejan tanto en los resultados productivos que hemos señalado en el apartado 4.1, como en los cambios de escala de inversión exigidos por la introducción de los nuevos paquetes tecnológicos que, para el autor, “parecen haber generado una transformación radical, tanto en la composición de los tipos de explotaciones como en la estructura social de la pampa bonaerense”<sup>211</sup>.

Finalmente, la especialización productiva de las explotaciones dependería más de la articulación o combinación de explotaciones (o empresas), que a esquemas de subordinación y apropiación de excedentes provenientes de productores comparativamente más pequeños<sup>212</sup>. En efecto, a diferencia de los estudios más tradicionales sobre el agro pampeano, que enfatizaban la lucha entre actores para la ocupación de espacios territoriales y económicos y la distribución de los excedentes, investigaciones más recientes, y entre ellas ésta de Pucciarelli, se interesan cada vez más en captar conceptualmente un muy generalizado comportamiento empresarial capitalista, en función de los distintos tipos y niveles de recursos disponibles en las unidades productivas.

---

<sup>210</sup> Pucciarelli, A (1997a), “Estructura agraria de la pampa bonaerense. Los tipos de explotaciones predominantes en la Provincia de Buenos Aires”, en Barsky, O. y Pucciarelli, A., “*El agro pampeano. El fin de un período*”, Buenos Aires, UBA- FLACSO. El autor trabaja comparando resultados de los censos agropecuarios de 1960 y 1988, p. 210.

<sup>211</sup> Ib., p. 210. Esta nueva situación se refleja, según el autor, en el aumento de la superficie media de las explotaciones, que no obedecería tanto al aumento del número de unidades ni de la superficie promedio de las grandes explotaciones, sino a lo que el autor designa como “un aparente proceso de virtual descomposición de las pequeñas unidades familiares de producción”. Simultáneamente disminuyen la superficie ocupada por las grandes unidades productivas de más de 5000 ha. y la superficie controlada por las unidades de menor tamaño, las menores a 200 has, y su participación porcentual. Estos dos cambios provocan un incremento en el peso relativo y absoluto de las explotaciones de tamaño medio y medio- grande, o sea de aquellas entre 201 y 5000 ha. (Ib., pp. 211- 212).

<sup>212</sup> Ib., p. 248.

### 4.3 El impacto de la identidad chacarera sobre el imaginario socio- institucional pampeano

Ansaldi retoma la discusión sobre el capitalismo agrario pampeano desde otro ángulo: el de la construcción de una identidad chacarera como clase<sup>213</sup>. Recorre una diversidad de definiciones aportadas por otros autores y se detiene para caracterizar los rasgos específicos del desarrollo agrario en la región:

Si bien en este artículo el autor se concentra básicamente en analizar al chacarero en tanto sujeto social, se desprende de su caracterización un atributo genérico de la estructura pampeana en su totalidad, como es la *heterogeneidad*, ya mencionada con anterioridad por autores como Pucciarelli y Barsky.<sup>214</sup>

A los efectos de identificar elementos útiles para conceptualizar la Pampa Húmeda como espacio sociocultural e institucional, es interesante señalar dos aportes particularmente significativos de Ansaldi:

- d) En la línea de Jorge Sábato y Pucciarelli, realiza un esfuerzo por marcar los atributos diferenciales del capitalismo agrario tal y como se desarrolló en la Argentina. Así, también nos habla de un “camino argentino” de desarrollo agrario (diferente del “camino norteamericano”), que a su entender se apoya en la triple relación entre el alambrado de campos, el mestizaje de vacunos y el alfalfado de lotes arrendados a agricultores inmigrantes (chacareros).
- e) En relación con el tema central que nos ocupa, que es la construcción de una institucionalidad pampeana específica y a la vez cambiante en el tiempo, basándose en Scarzanella<sup>215</sup> el autor se detiene a considerar el proceso de transformación del universo de representaciones aportado por el inmigrante que, en su traslado desde el mundo

---

<sup>213</sup> Ansaldi, Waldo (1993a), “La pampa es ancha y ajena. Por las libertades capitalistas y la construcción de los chacareros como clase”, en *Bonaudo, M. y Pucciarelli, A. (Ed.), La problemática agraria, Nuevas aproximaciones*. Buenos Aires, CEAL.

<sup>214</sup> Pucciarelli (1986), Op. Cit. y Barsky (1988), Op. Cit.

<sup>215</sup> Se trata de dos trabajos citados por Ansaldi; Scarzanella, Eugenia (1983), “Italiani d’Argentina. Storie di contadini, industriali e missionari italiani in Argentina, 1850- 1912”, Venecia, Marsilio Editori. Y, de la misma autora, (1984, “Corn Fever: Italian tenant farming families in Argentina (1995- 1912)”, en *Bulletin of Latin American Research, Vol. 3, No 1, University of Manchester, January 1984*, pp. 1- 23.

campesino europeo al chacarero pampeano, habrá de efectuar una deconstrucción-reconstrucción de su imaginario: “El indicado pasaje de campesino europeo a chacarero pampeano es también el de un universo de representaciones, de un imaginario construido a otro en construcción”<sup>216</sup>.

Si bien para Ansaldi este pasaje forma parte de la construcción de una identidad chacarera en tanto clase, si lo leemos desde otra clave conceptual también nos remite a la configuración, en un marco más amplio, del imaginario rural y urbano argentino sobre qué cosa es la Pampa Húmeda, los espacios institucionales de referencia para el mundo chacarero, sus realidades cotidianas y sus luchas.

Estos espacios institucionales se constituyeron durante el transcurso de muchas décadas, mediante un proceso que es tanto el resultado de la confrontación social con otros grupos como de la contraposición entre imaginarios que cobran creciente autonomía respecto de sus realidades de origen. De ser una representación construida por los chacareros y *para* ellos, deviene progresivamente en una tradición de buena parte de los investigadores y publicistas sobre lo agrario, quienes dan lugar a la conformación de una imagen acumulada y más o menos cristalizada, según de qué autor se trate, sobre el papel y las características de la Pampa Húmeda dentro del contexto global nacional, así como sobre cada uno de sus actores, e incluso de sus organizaciones.

En efecto, es difícil imaginar la construcción de la actual identidad agraria pampeana sin tomar en consideración la de su componente de identidad chacarera. Otro tanto ocurre con la conformación de los espacios institucionales pampeanos en relación con el amplio contexto de desarrollo capitalista en su específica modalidad regional. Así, en Ansaldi, el proceso de creación de espacios institucionales en función de los propios intereses de clase se encuentra indirectamente tratado como demanda de los chacareros por mayores libertades capitalistas: “la lucha por las libertades capitalistas es una lucha por la abolición de las trabas u obstáculos a la acumulación y, en consecuencia, por la expansión del capitalismo”<sup>217</sup>.

En este proceso, encarnado en intensos y prolongados enfrentamientos sociales, no sólo se define una identidad constitutiva de la clase chacarera, a través del conflicto con las clases

---

<sup>216</sup> Ansaldi (1993). Op. Cit., p. 85.

<sup>217</sup> Ib., p. 86.

propietarias, sino también un campo socio- institucional de carácter público, regulatorio de las relaciones entre esas clases. El mejor reflejo de ello es la legislación nacida a partir de 1921, que implica un reconocimiento de las demandas sistemáticas generadas en torno de los arrendamientos, que recorren toda la década de 1910, y también el progresivo surgimiento de un nuevo rol del Estado, que hasta ese momento había evitado intervenir activamente en la regulación de los contratos.

Esas luchas no sólo implicaron la defensa de intereses de clase por parte de los pequeños y medianos productores arrendatarios pampeanos, sino también el comienzo de una larga etapa de negociación con los propietarios. Con activa mediación estatal durante décadas, este proceso se plasmó en una prolongada lucha por la redistribución de los excedentes y el consiguiente reposicionamiento socioeconómico global de los distintos sectores vinculados con el agro pampeano.

Como resultado de esta pugna, al decir de Ansaldi, el resultado es “un programa más preocupado en lo inmediato por obtener una mayor participación en la distribución de los excedentes agrícolas que por introducir cambios estructurales”. La demanda por la propiedad de la tierra “es secundaria frente a la disminución de la renta, el mejoramiento de las condiciones contractuales y la abolición de las trabas para la producción y comercialización de granos y cereales”<sup>218</sup>. El carácter crecientemente capitalista de las relaciones de producción se refleja tanto en un mayor acceso a la propiedad por parte de los arrendatarios, como en el pasaje de muchos de estos últimos desde el arrendamiento en especie al arrendamiento en dinero.

Esta discusión sigue teniendo vigencia, toda vez que en la actualidad muchos estudiosos y publicistas tienden a subestimar el papel de la pequeña y mediana explotación en las profundas transformaciones tecnológicas que tuvieron lugar en la agricultura de la región durante las décadas del ochenta y del noventa<sup>219</sup>.

Estas cuestiones tienen indirecta relación con las importantes posibilidades de movilidad socioeconómica que diversos autores atribuyen al sistema productivo pampeano desde sus

---

<sup>218</sup> *Ib.*, p. 88.

<sup>219</sup> Flood, Carlos (2006), “Acumulación tecnológica e innovaciones agrarias en los años 90”, Mar del Plata, XX Jornadas de Historia Económica, Asociación Argentina de Historia Económica- Universidad Nacional de Mar del Plata.

inicios (Barsky, Pucciarelli, Hilda Sábato, entre otros), y su relación con el limitado alcance reivindicativo de las organizaciones de productores. Éstas se habrían limitado al acompañamiento de una inicialmente inestable burguesía agraria, y su posterior consolidación en un perfil capitalista combinado con atributos propios de la producción familiar.

A estos resultados contribuyeron diferentes mecanismos que estuvieron asociados con la expansión del capitalismo en el campo y con las particularidades del caso pampeano. Así, por ejemplo:

en busca de beneficio, de renta, o de ambas cosas a la vez, el capital se vinculó decididamente a las explotaciones que desarrollaron la agricultura en forma independiente y sin relación directa con la producción de las estancias. La influencia del latifundio se hizo sentir más seguramente a través de las mediaciones políticas e institucionales, reforzando no sólo su asociación con el capital monopolista, sino la propia orientación de la estructura social en su conjunto, e impidiendo toda posibilidad de apoyo y fomento financiero a los empresarios agrícolas independientes por parte del Estado<sup>220</sup>.

Aspectos de esta identidad chacarera sobreviven no sólo a nivel de gremios rurales como Federación Agraria Argentina, sino también en CARBAP y otras entidades regionales adheridas a Confederaciones Rurales Argentinas (CRA). Afecta, por lo tanto, el imaginario de las identidades y se proyecta sobre sus respectivas visiones institucionales.

#### **4.4 Eficiencia y racionalidad en el agro pampeano**

Hilda Sábato plantea su disconformidad con la hipótesis de ineficiencia que tiñe la visión tradicional de muchos estudiosos sobre el agro pampeano<sup>221</sup>. Resalta tanto la rapidez de las transformaciones ocurridas, en décadas recientes, en la estructura productiva, como la capacidad de respuesta de los productores frente a los cambios producidos en el mercado internacional.

La reflexión de Hilda Sábato tiene a la empresa agraria pampeana como principal unidad de análisis, y en todo caso es a través de esa vía que aborda las peculiaridades del desarrollo del capitalismo pampeano. En su opinión todas las interpretaciones sobre el funcionamiento de esas empresas intentan encontrar una respuesta a dos interrogantes básicos: ¿por qué se mantiene la explotación extensiva de las unidades productivas? y ¿cómo se entiende la

---

<sup>220</sup> Pucciarelli (1986), Op. Cit., p. 162.

<sup>221</sup> Sábato, Hilda, Op. Cit.

persistencia de la actividad ganadera en tierras aptas para la agricultura? Como podrá observarse, estas preguntas son similares a las planteadas por Jorge Sábato y Pucciarelli.

Si bien el reciente proceso de “agriculturización” pareció relativizar el valor del segundo interrogante, la recuperación de la ganadería pampeana a partir de comienzos de 2010 actualiza una pregunta que la subyace, esto es: ¿qué cuestiones se ponen en juego a la hora de decidir el destino productivo de un predio determinado?

Se pueden complementar estos interrogantes con otras consideraciones acerca de la racionalidad de los productores y sobre su influencia en los procesos institucionales que regulan los procesos de producción –entre otros el desarrollo tecnológico- y las relaciones entre los distintos actores involucrados: esto es, sobre el tipo de institucionalidad predominante<sup>222</sup>.

En lo que se refiere a la influencia de los diferentes perfiles de los productores sobre los medios institucionales, es interesante la observación de Hilda Sábato de que son semejantes las estrategias aplicadas por los agricultores medianos y las empleadas en períodos anteriores por los grandes estancieros, lo que hablaría, en principio, de un “piso” cultural común a las diferentes categorías de productores.

En tal sentido,

el aspecto más relevante fue sin duda el surgimiento de un sector de empresarios medianos, arrendatarios o propietarios ubicados sobre todo en la franja de 100 a 500 ha., que organizaron su explotación en forma capitalista adoptando una estrategia productiva semejante a la que en el período anterior habían comenzado a desarrollar los grandes estancieros. Se trataba de explotaciones mixtas, que combinaban ganadería y agricultura en proporciones diversas según la zona y sobre todo, según las coyunturas, con el propósito de disminuir tanto los riesgos de producción como los de mercado. Estaban organizadas en forma capitalista, pero a diferencia de las grandes estancias es probable que utilizaran mano de obra asalariada combinada con la mano de obra familiar tanto para la explotación ganadera como para la agrícola, esta última altamente mecanizada<sup>223</sup>.

Siguiendo las tesis de Jorge Sábato, la autora incorpora a su análisis una noción que, a nuestro entender, también debe ser considerada como factor decisivo en la conformación institucional del sector, a la que podríamos denominar “*efecto de arrastre (o de inercia) institucional*”. Ella sostiene, hablando de los primeros dos gobiernos de Perón, que los resultados observados en

---

<sup>222</sup> Sobre estos particulares, ver Obschatko (1988) y (2003), Op. Cit.

<sup>223</sup> Hilda Sábato (1993), Op. Cit., p 31.

el agro no fueron consecuencia exclusiva de las políticas puestas en marcha por esa gestión.

Antes bien,

el comportamiento de los productores respondía también a su historia anterior, a las tendencias de más largo plazo y a las señales que provenían del mercado internacional. Es sintomático que cuando muchas de las medidas adoptadas inicialmente se revirtieron a partir de 1950, el efecto fue sólo parcial: no alcanzaron las nuevas orientaciones para modificar tendencias, y la agricultura no se recuperó realmente de su estancamiento hasta la década de 1960<sup>224</sup>.

La tesis de que la experiencia de vulnerabilidad de la producción agropecuaria provocó la difusión de “empresas mixtas, flexibles, alertas a las coyunturas”<sup>225</sup>, y la idea de que este tipo de empresa habría impuesto “techos tecnológicos” a la producción pampeana, tuvo gran difusión en los medios académicos a partir de la década del 80, de la mano, como vimos, de las reflexiones de Jorge Sábato y de algunos de sus colegas, preocupados por el estancamiento de la agricultura argentina de posguerra. Estas apreciaciones reforzaron la opinión de muchos estudiosos –entre ellos Pucciarelli, como también vimos- de que las peculiaridades del capitalismo pampeano se habrían asentado sobre un cierto tipo de empresa capitalista de carácter “limitado”.

Este modelo particular de empresa agraria basada en una alta relación tierra/ mano de obra y una muy flexible organización de la producción, habría sido alentado por una marcada vulnerabilidad de la economía argentina frente a los mercados internacionales, la dotación de factores de producción inicialmente disponibles y las condiciones ecológicas de la Pampa Húmeda. Mediante la combinación y alternancia entre agricultura y ganadería los empresarios rurales enfrentaron los altos riesgos que suponía la producción orientada hacia la exportación. Se trataba de modos de funcionamiento similares en los distintos tipos de establecimientos, más allá de su tamaño y forma de organización, en una respuesta que, para la autora, resulta “racional” si se toma en cuenta no sólo la dotación de factores disponibles en un momento dado, sino además la experiencia histórica de los actores productivos.

Como vimos en el apartado 4.2, sin embargo, hacia mediados de los años ochenta esta flexibilidad se verá seriamente condicionada o cuestionada por la creciente especialización de la agricultura pampeana, la mayor complejidad de los paquetes tecnológicos aplicados, y la creciente escala de las unidades productivas.

---

<sup>224</sup> Ib., p. 33.

<sup>225</sup> Ib., p. 32 y p. 34.

#### **4.5 CARBAP, el cambio tecnológico y la cuestión gremial**

Los cambios sociales y tecnológicos enumerados hasta aquí no son neutros ni para la actividad gremial agraria en general, ni para CARBAP en particular. En su extensa trayectoria como gremio, CARBAP se ha manifestado en relación con diferentes coyunturas políticas y económicas de la región y del país, a veces contrastando con otras organizaciones, a veces coincidiendo con ellas, pero siempre en función de los cambiantes escenarios de la base productiva y las variaciones de las políticas sectoriales.

La mayor parte de los pronunciamientos de CARBAP se realizan sobre problemas relativamente específicos que de algún modo afectan las principales producciones de sus asociados: particularmente la ganadería bovina, la agricultura de cereales y oleaginosas y la lechería. Con el correr de los años, además, ha incorporado otras cuestiones, como ser la avicultura y la porcino- cultura.

Entre las cuestiones que han merecido la sistemática atención del gremio se encuentra el papel del Estado, cuya intervención ha sido, por lo general, cuestionada desde una fuerte defensa de la propiedad y la iniciativa privadas. Su discurso también ha sido muy crítico de los políticos y, en algunos períodos, ha intervenido explícitamente en favor de dictaduras militares.

Si bien el origen de CARBAP se encuentra fuertemente asociado con la ganadería bovina, especialmente con la de cría, y en agricultura con la producción de trigo en el suroeste de la provincia de Buenos Aires, su creciente cobertura territorial implicó la incorporación de nuevos intereses productivos: inicialmente la invernada de bovinos y luego, con la “agriculturización” iniciada en los años ochenta, la difusión de nuevos rubros de producción sujetos a los conocidos ritmos de innovación tecnológica que acompañaron al llamado “boom agrícola”. Este último se erigió, como ya hemos visto, sobre la expansión de la “agricultura continua”, en detrimento de las ganaderías bovina y ovina, y en la disminución de la superficie sembrada con pasturas.

La evolución de la entidad fue acompañando los cambios que se produjeron en los paquetes tecnológicos. A este respecto, el ejemplo más notable a partir de mediados de los 80 ha sido el conjunto de prácticas incorporadas con la introducción de la soja en la región pampeana:

principalmente las diferentes modalidades de labranza mínima hasta llegar finalmente al empleo de la siembra directa, el doble cultivo trigo- soja y la utilización de transgénicos.

Sobre las implicancias organizacionales de algunos de estos temas volveremos más adelante en el Capítulo 5, pero lo que interesa destacar aquí es que el empleo de los nuevos paquetes tecnológicos por parte de sus asociados no ha sido neutra para la agenda de reivindicaciones de la Confederación, ya que ésta evolucionó desde un perfil predominantemente ganadero a uno “mixto” en cuanto al contenido de sus demandas y reclamos.

Es cierto que, en períodos anteriores, CARBAP ya incluía en sus filas a productores mixtos, que en su orientación productiva oscilaban entre la ganadería y la agricultura según lo aconsejaban las circunstancias, pero el advenimiento del paquete sojero introdujo una cuña importante dentro de la entidad, en el sentido de que implicó una mayor “fijación” en un paquete tecnológico determinado, y el surgimiento de contradicciones en la gestión de su agenda gremial, así como la relativa ‘heterogeneización’ de sus planteos (que algunos entrevistados de CARBAP no vacilaron en definir como expresión de contradictorios intereses entre ganaderos y sojeros).

Buena parte de estas dificultades se hicieron más explícitas durante la década de 2010 en ocasión de los paros ganaderos de 2006 y 2007, cuando “algunos sojeros no ‘salieron’, mientras nosotros sí lo hicimos en marzo del 2008” (*Entrevista PG 1*)<sup>226</sup>. Es obvio que, habiendo transcurrido más de dos décadas de “agriculturización”, no estamos hablando de perfiles agrícolas o ganaderos ‘puros’ sino de identidades *sentidas* por unos y otros, ya que en el seno de CARBAP la mayoría de los asociados operaban—y aún lo hacen— unidades productivas que, simultánea o sucesivamente, son de doble orientación agrícola- ganadera.

En el Capítulo 5 volveremos sobre este tema. Por ahora interesa no pasar por alto algunas implicancias de esta heterogénea composición del gremio, puesto que en los anteriores apartados hemos abordado la evolución de las tecnologías agrícolas pero poco dijimos acerca de lo acontecido en el sub- sector ganadero bovino.

---

<sup>226</sup> Aludiendo, en éste último caso, a las movilizaciones iniciadas en esa fecha en disconformidad con la Resolución No 125 emitida por el gobierno nacional, que había elevado las retenciones vigentes a la exportación de algunos granos.

Para apreciar la significación de la ganadería al interior de CARBAP, tomemos en cuenta que, en lo que hace a la ganadería bovina, a nivel nacional se verifican, para 1975-79, existencias por 58 millones de cabezas. Durante el quinquenio 1980-85 éstas caen a 52 millones, luego se estabilizan, para dar lugar a una nueva caída a partir del 94, quedando el “stock”, a fines de la década del 90, en 49 millones. El Censo Agropecuario de 2002 arroja un resultado de 48 millones, subestimando las existencias reales, que por ese entonces eran calculadas en el orden de 52-54 millones<sup>227</sup>.

Aunque durante este período disminuye el peso relativo de la actividad ganadera, a mediados de la década de 2010 las existencias de bovinos, en promedio, habían crecido ligeramente, encontrándose alrededor de dos tercios de ellas concentradas en la región pampeana<sup>228</sup>. Según Rearte, la Pampa Húmeda albergaba en 2004 un millón menos de cabezas que seis años antes, las que habrían sido desplazadas hacia zonas semiáridas, pero las que aún restaban en la región se encontraban distribuidas en menor superficie<sup>229</sup>.

Más allá de si las existencias aumentan o se mantienen en un nivel constante, lo que es importante de destacar es que, en un contexto de reconversión territorial y productiva, la ganadería bovina mantuvo los niveles previos de actividad en la región porque se intensificó<sup>230</sup>. También es importante destacar que la mayor parte de esta producción ganadera corresponde a las provincias de Buenos Aires y La Pampa, que es el área bajo cobertura de CARBAP.

---

<sup>227</sup> Rearte, Daniel (2003), “El futuro de la ganadería argentina”, INTA EEA Balcarce. Diario Clarín, 5/9/98. Cabe consignar que el autor de esta es uno de los más reconocidos especialistas en el tema.

<sup>228</sup> Op. Cit. Pizarro, 2003 y Rearte, 2003. También Rearte, Daniel (2004), “I Simposio de Ganadería en Siembra Directa”, Rosario, AAPRESID, artículo diario La Capital (Rosario), del 15/5/2004.

<sup>229</sup> Este es un tema que ha suscitado discrepancias. Autores como Azcuy Ameghino y León (2005) sostienen que en la región pampeana la soja se había expandido en alrededor de un 70%, en superficies antes dedicadas a la ganadería, habiendo descendido en 4,8 millones de cabezas el “stock” bovino. Sin embargo, es preciso tomar en cuenta que estos autores definen en forma muy amplia la Región, pues incluyen *completas* las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, San Luis, La Pampa y Entre Ríos. También es necesario tomar en cuenta que el Censo Agropecuario de 2002 acentuó de manera más marcada las habituales subestimaciones censales en ganadería.

<sup>230</sup> Dice textualmente Rearte: “Analizando la distribución territorial actual y comparándola con la de la década anterior tampoco se observan grandes cambios. La pampa húmeda sigue albergando al 60% del rodeo con 6 millones de cabezas, es decir sólo un millón menos que hace 6 años (millón que fue desplazado a la Región Semiárida), pero distribuida en una menor superficie. Quiere decir que la ganadería nacional se ha mantenido porque se ha intensificado. Esto es muy evidente en la invernada donde los índices de productividad son muy superiores a los de años atrás. Hoy los sistemas han dejado de ser puramente pastoriles y si bien continúan teniendo el forraje proveniente de pasturas y verdes como importantes componentes de la dieta, la suplementación con silo de maíz y concentrado y la inclusión de cortos períodos de encierro a corral, ha permitido aumentar la carga y consecuentemente la productividad por hectárea”. Rearte, Daniel, Coordinador Programa Nacional de Investigación Carne y Leche, INTA, diciembre 2003.

Según otras fuentes durante este período ya se había iniciado un significativo proceso de de la ganadería bovina, como resultado de la modernización de la tecnología de faena y la adecuación de cortes a las exigencias de los clientes<sup>231</sup>.

El mejoramiento tecnológico pampeano en la ganadería fue más evidente en las actividades de invernada, que fueron incorporando sistemas productivos que dejaron de ser puramente pastoriles. Otras fuentes confirman que, si bien se continuó empleando el forraje proveniente de pasturas y verdeos como importantes componentes de la dieta, la suplementación con silo de maíz y concentrados, así como la inclusión de cortos períodos de encierre a corral, permitieron elevar la carga y consecuentemente la productividad por hectárea. Aunque en menor medida, la cría también experimentó mejoras tecnológicas que se reflejaron en una creciente tasa de destete, aunque en realidad esta mejora se produjo a partir de un piso muy bajo en relación con el potencial existente<sup>232</sup>.

El “boom” agrícola, particularmente el sojero, se reflejó en transformaciones que contribuyeron a la refuncionalización de la ganadería pampeana. El vuelco hacia la agricultura generó desplazamientos en el uso de los suelos - en algunas zonas de aptitud mixta-, a expensas de la ganadería, y la relocalización parcial de esta última en otras de aptitud netamente ganadera<sup>233</sup>. Simultáneamente, el dinamismo tecnológico característico de esos años también alcanzó en medida significativa a la ganadería y la mayor productividad resultante en este caso parece haber compensado los efectos generados por esos desplazamientos y relocalizaciones<sup>234</sup>.

Con posterioridad a 2002 el proceso de agriculturización –y particularmente de sojización- se profundiza. A partir de la segunda mitad de la década se produjeron nuevos cambios en la ganadería como consecuencia de políticas oficiales de control de precios en el mercado interno, que afectaron a la producción de carne para exportación. Los efectos de estas políticas se hicieron sentir en el 2009, cuando una fuerte sequía complicó aún más la actividad

---

<sup>231</sup> IICA (2000), “La ganadería bovina en la Cuenca del Plata”. Buenos Aires. Informe.

<sup>232</sup> *Ibidem*.

<sup>233</sup> Por ejemplo, la Cuenca del Salado, que en su momento operó como zona receptora de hacienda proveniente de zonas de aptitud mixta reorientadas a la agricultura (Rearte, 2003).

<sup>234</sup> Reca y Parellada (2001) hablan de un uso más intensivo de la tierra dedicada a ganadería, hecho que se reflejó tanto en el mayor empleo de fertilizantes en pasturas anuales y permanentes, como en nuevas tecnologías de manejo que hicieron más eficientes los planteos productivos.

pecuaria bonaerense y pampeana, acentuando la liquidación de existencias iniciada con anterioridad. Según diferentes estimaciones este proceso de liquidación ascendió a diez millones de cabezas, aproximadamente. Tras haber alcanzado en 2007/2008 los 59/60 millones, hacia mediados de 2011 el total de las mismas se encontraría en alrededor de algo más de 48 millones. Las pérdidas del *stock* representaron, pues, una caída de alrededor del 20%.

Más tarde el *stock* se recupera parcialmente, llegando a 51 millones de cabezas en el año 2013, merced a mejoras climáticas y en los precios. Luego la ganadería pareciera haber perdido nuevamente impulso. Según diversos especialistas, se acentuaron los rasgos de imprevisibilidad y crecieron los planteos productivos de corto plazo, algo que conspira contra un negocio que, por definición, se basa en el desarrollo de procesos e inversiones de mediano y largo plazo. De hecho, la faena de hembras decrece hasta 2012 y luego la tendencia se revierte nuevamente, con señales de freno en la recuperación del *stock* y de retorno a la venta de faena de animales jóvenes<sup>235</sup>.

De todas maneras estos análisis más recientes confirman que la evolución tecnológica de la ganadería ya era un hecho:

los suelos que produjeran grandes volúmenes de carne a bajo costo, en sistemas basados en pasturas hoy son parte del proceso agrícola. La relocalización de la ganadería de carne entre regiones del país como dentro de los predios, ha sido acompañada con un evidente proceso de intensificación basado en la incorporación de insumos (granos, maquinarias, combustibles)<sup>236</sup>.

Si bien no se cuenta con adecuados registros estadísticos, es muy posible que algunos de estos procesos hayan perjudicado a los productores menos capitalizados, quienes posiblemente tuvieron primero dificultades para beneficiarse del ciclo de retención -perceptible desde mediados de 2010-, y después para protegerse de manera eficaz frente a la posterior reversión de este ciclo.

Tanto la irrupción del ciclo de retención como su posterior freno genera además inevitables redefiniciones en cuanto a los beneficios diferenciales ofrecidos por una u otra actividad –la agrícola *versus* la ganadera-, provocando realineamientos *entre* tipos de producción y tipos de productores. Por lo pronto, en lo que hace a CARBAP, el sector ganadero más tradicional, e

---

<sup>235</sup> Pordomingo, Anibal y Santini, Francisco (2014), “Tendencias de los sistemas de producción bovina de carne en la Argentina. Programa Nacional de Producción Animal, INTA, p. 1.

<sup>236</sup> *Ib.*

históricamente el más conservador en términos de innovación tecnológica –el de los criadores-, pareciera haber recobrado vigor o presencia “intra- gremial” durante la fase de retención. Sin embargo, lo que resulta también llamativo como saldo del período es el crecimiento incesante de complementaciones productivas y tecnológicas entre ambos tipos de actividad, dentro de un mismo predio o entre predios bajo una común administración agrícola-ganadera.

Más allá del impacto del proceso de agriculturización y de la crisis ganadera sobre el conjunto del país, es de tener en cuenta que para aquel entonces el 50% del *stock* de vientres se encontraba aún localizado en la región pampeana, situación que cobra especial relieve como resultado del inusitado proceso de liquidación que venía de afrontar el subsector. Es importante señalar esto porque, junto con la actividad triguera y la lechería, la ganadería bovina para carnes constituyó uno de los temas de mayor confrontación gremial entre CARBAP y el gobierno de la época<sup>237</sup>.

De todas maneras, no debe subestimarse el retraso tecnológico de la ganadería respecto de la agricultura. En ese sentido, existiría un estancamiento relativo de aquella –incluso en la región pampeana- con respecto a la agricultura. Esta situación fue acentuada por el pasaje de los mejores campos a la agricultura, con la consiguiente desmejora relativa de los pastos disponibles.

Se verifican, en efecto, numerosas limitantes de la ganadería pampeana durante el período analizado. Las principales de ellas remiten a ineficiencias en la producción ganadera en general, pero sobre todo durante la etapa de cría. Algunos informantes atribuyen el rezago tecnológico de la cría a la visión ‘extractiva’ que tendrían muchos criadores, pese a lo cual éstos lentamente habrían comenzado a incorporar mejoras tecnológicas en los tiempos más recientes<sup>238</sup>.

Los diagnósticos disponibles coinciden en la necesidad de aumentar la productividad de los rodeos; por un lado, mediante una mayor tasa de extracción, y por otro, mediante un mayor peso de faena. Para aumentar la tasa de extracción es preciso una mayor eficiencia

---

<sup>237</sup> En el Capítulo 6 abordaremos esta conflictiva etapa de CARBAP (y del gremialismo pampeano en general), bajo las presidencias de Mario Llambías y Pedro Apaolaza, durante la primera década del nuevo siglo.

<sup>238</sup> Entrevistas a varios productores, técnicos y gremialistas.

reproductiva e invernadas más cortas, mientras que para una mayor eficiencia reproductiva es necesario mejorar los índices de preñez, parición y destete.<sup>239</sup>

Además de las limitantes propias de la actividad deben mencionarse restricciones provenientes de la política ganadera oficial, que a partir de mediados de la primera década del siglo tornaron inviable la producción de ganado pesado con destino a la exportación. De hecho, tuvo lugar un acortamiento de la invernada y el consiguiente adelantamiento de la faena para consumo interno, que actualmente se realiza con muy bajo peso promedio<sup>240</sup>.

Diversos autores y especialistas sostienen que es necesario (sobre todo en la Pampa Húmeda, en razón de la presión territorial ejercida por la agricultura), intensificar los ciclos de producción de la carne bovina. Entre otras cosas, porque algunos de los principales avances económicamente viables en la ganadería pampeana serían consecuencia indirecta de las mejoras introducidas en los sistemas de producción agrícola. De hecho, la modalidad más difundida de intensificación del engorde durante la última década ha sido el engorde a corral en establecimientos mixtos, o en los predominantemente agrícolas que también alimentan ganado con grano de su propia producción (básicamente maíz ensilado).

Por otra parte, existe una coincidencia bastante generalizada acerca de que siguen habiendo condiciones adecuadas para el desarrollo de la ganadería pampeana, fundamentada en pronósticos de sostenido incremento del comercio mundial de carnes bovinas en los próximos años, y la simultánea disminución de su consumo interno.

También hay acuerdo sobre el gran potencial de crecimiento de esa actividad, factible en razón de la disponibilidad de pastos, el mejoramiento de los sistemas de pastoreo y las posibilidades de incrementar la oferta a partir de tecnologías disponibles, de costo relativamente bajo, para todas las etapas del ciclo productivo<sup>241</sup>.

---

<sup>239</sup> El índice de destete, que mide el número de terneros destetados en relación al número de vientres entorados, suele ser tomado como indicador del resultado final del proceso de cría. Para una presentación actualizada sobre el tema, ver Santini, Francisco (2014), "Tendencia de los sistemas de producción bovina de carne en Argentina". Jornada Nacional de Forrajes Conservados. INTA Balcarce.

<sup>240</sup> Con un promedio de algo más de 220 kg, en la Argentina, contra 340/ 360 kg. en los EEUU. Ver Santini (2014), Op. Cit.

<sup>241</sup> Las tecnologías disponibles comprenden técnicas específicas para el mejoramiento de la cría y el engorde. A modo de ejemplo, se suelen mencionar las siguientes:

- Mejoramientos en genética y sanidad animal.

Por otro lado, es generalizado el consenso acerca de la existencia de una clase empresarial preparada para afrontar el desafío y, por otro lado, la buena imagen externa del país como proveedor de carne bovina de calidad.

A todo ello se agrega un intenso proceso de profesionalización del engorde a corral, a veces denominado *feed lot*, cuya difusión en los últimos años constituye uno de los cambios más significativos de la ganadería argentina.

Durante una primera etapa el surgimiento de esta variante de engorde fue favorecida por subsidios gubernamentales. Luego, una vez quitados éstos, los resultados económicos de la actividad pasaron a depender en buena medida de la evolución de los precios del maíz.

A nivel de los productores, la tradicional ganadería pastoril en la Pampa Húmeda con fines comerciales, relativamente disociada de la agricultura, casi ha desaparecido, en beneficio de esquemas productivos basados en diferentes grados de incorporación de suplementos alimentarios a la dieta de los bovinos, como ser rollos y granos. Los pequeños y medianos corrales de engorde situados en campos agrícolas se benefician mediante la auto- provisión del alimento. Por otro lado, las retenciones a la exportación de granos –particularmente del maíz- han favorecido la colocación local del producto (en el propio establecimiento y/ o en establecimientos vecinos), como alimento para el ganado.

Las formas más difundidas de engorde a corral tienen lugar en campos de agricultura, en establecimientos que de ese modo incorporan, reincorporan o intensifican su ganadería y, simultáneamente, continúan sembrando granos. Existen, asimismo, establecimientos que, ubicados en áreas de menor aptitud agrícola, emplean el engorde a corral como medio para intensificar sus actividades de carácter predominantemente ganadero. Finalmente, existen

- 
- Estacionalización de la inseminación y de los siguientes pasos del ciclo de cría.
  - Mejoras en la base forrajera y en la aplicación y manejo de suplementos alimentarios.
  - Destete precoz, que habilita a incorporar un mayor número de vientres por unidad de superficie.
  - La recría (etapa usualmente muy rentable que posibilita una mejor estructura animal, y que a su vez favorece un engorde más eficiente), a base de pastoreo complementado con silo.
  - Incorporación del engorde a corral, liberando superficie de pastoreo para nuevos destetes y/ o para agricultura.
  - Eventual siembra directa de pasturas.
  - Disponible capacitación empresarial de productores ganaderos y del personal, en gestión por procesos, aplicación sistemática de mediciones, control de procesos, etc.

establecimientos cuya actividad principal (o única) es el engorde a corral, sea mediante la compra de ganado, sea como servicio de hotelería brindado a terceros. En estos casos, la actividad se encuentra centrada en el manejo nutricional y sanitario de la hacienda en condiciones de encierro.

Estas modalidades, ampliamente difundidas, dan cuenta en buena medida de la subsistencia (y aun incremento) del *stock* bovino pampeano que antes mencionáramos. Todas ellas tienen en común el empleo más intensivo del recurso suelo, y de algún modo constituyen un replanteo de los esquemas mixtos de producción agrícola- ganaderos que eran característicos de ciertas zonas de la Pampa Húmeda en décadas pasadas.

En el caso de los ganaderos tradicionales, por ejemplo en la Cuenca del Salado, no pocas veces las lomas con aptitud agrícola son cedidas a terceros contratistas, conservando los criadores para sí mismos la ganadería en lotes bajos, con la posibilidad de explotarlos más intensivamente a través del encierro de la hacienda. Esta es una modalidad relativamente extendida en el caso de las unidades familiares de producción<sup>242</sup>.

De tal modo que el engorde a corral también permite diversificar la actividad ganadera en campos antes especializados o concentrados en la cría, ofreciendo la posibilidad de completarlos, o al menos complementarlos, con fases cortas de internada, ampliando las fuentes de ingresos y acortando los ciclos de producción<sup>243</sup>.

Los *feed lot* puros obedecen a una lógica un tanto diferente y tienen poco que ver con el perfil de los productores asociados con CARBAP. Por lo general, su negocio se basa en la compra de hacienda y en la oferta de servicios de hotelería a terceros. Esto no excluye la posibilidad de que un productor de perfil más o menos tradicional, localizado en un determinado predio, desarrolle un *feed lot* de estas características, por lo general de dimensiones reducidas, en un lote aparte dedicado a ese fin. Pero lo que diferencia a esta modalidad de producción es, sobre todo, la *estructura* del negocio, que se apoya fundamentalmente en la utilización de insumos externos al predio, la compra de terneros y novillitos en un radio geográfico relativamente extenso, una asistencia técnica (sanidad, nutrición, etc.) también externa, la contratación de

---

<sup>242</sup> Bilello, Graciela Inés (2013), “Transformaciones productivas de la ganadería vacuna a partir de la expansión agrícola. Su impacto en la demanda de mano de obra y la explotación familiar”. Tesis presentada para optar por el título de Doctor de la Universidad de Buenos Aires, Área Ciencias Agropecuarias, pp. 62-63.

<sup>243</sup> *Ib.*, p. 67.

personal con cierto grado de formación o en condiciones de asimilar nuevos conocimientos y destrezas, etc.

Como consecuencia del cambio tecnológico -principalmente en agricultura, pero también en menor medida en ganadería-, la producción de carne bovina continúa teniendo suma importancia para los asociados a CARBAP, realimentando de ese modo la identidad profunda que, como organización, le fuera característica desde su época fundacional, cuando la ganadería era considerada, por socios, dirigentes y el público en general, como la principal actividad del agro pampeano.

Todo ello tiene que ver con la entidad en tanto agregado gremial de asociados con orientaciones productivas específicas; entre ellas, la ganadería. La evolución no sólo productiva, sino además los diferentes niveles de desarrollo tecnológico (incluyendo la realidad de los *feed lot*), exigen el continuo replanteo de la agenda gremial de la Confederación, y también de las posturas y ubicaciones relativas exhibidas por los diferentes tipos de productores que la componen, acentuando no pocas veces las asimetrías económicas y sociales pre-existentes entre ellos, según sean las tasas diferenciales de ganancia dentro del subsector ganadero, o entre éste y la producción agrícola.

A partir de 2005 no puede dissociarse esta perspectiva de la situación de persistente crisis que atraviesa la ganadería, debido tanto a la deriva política que asumió el conflictivo y abrupto cambio de rumbo de las políticas ganaderas oficiales, como a los paros ganaderos de 2006 y 2007, convocados y motorizados por CRA y CARBAP, en medio de un ciclo expansivo en que las exportaciones de carne bovina alcanzaban las 770.000 toneladas/ año.

La totalidad de estos hechos, que sentaron el principal precedente para las movilizaciones de las entidades agrarias pampeanas en marzo de 2008 (contra las retenciones móviles), quedaron intensamente grabados en la memoria institucional de CARBAP, sobre todo porque las nuevas políticas y el consiguiente conflicto interrumpieron abruptamente un ciclo de auge y optimismo de la ganadería regional, e inauguraron un largo período de crisis en ese subsector.

**Carlos A. Flood**

**“CARBAP y la ganadería pampeana: trayectorias tecnológicas y organizativas (1980- 2005)”**

**- Volumen II -**

**Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Sociales**

**Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de Buenos Aires**

**Directora: Susana Aparicio**

**Co- Director: Roberto R. Benencia**

**Buenos Aires  
2016**



## **Capítulo 5**

### **La estructura de CARBAP**

## **5.1 Introducción**

En los siguientes dos capítulos se abordan las particularidades de CARBAP en tanto organización gremial, tomando como punto de partida las perspectivas, ejes e interrogantes planteadas en el Capítulo 1. Se las compara con las correspondientes a otros gremios rurales pampeanos, se analiza su estructura y funcionamiento, las dinámicas prevalecientes y sus transformaciones a lo largo del tiempo, su carácter político- gremial y los aspectos salientes de su cultura organizacional.

Se consideran las modalidades internas de representación y delegación de cargos y funciones, los tipos de liderazgo predominantes, los perfiles organizacionales característicos de las entidades locales asociadas, los procesos prevalecientes orientados a la construcción de consensos entre éstas últimas, el modo en que se gesta la pública de reclamos y demandas y el manejo de conflictos al interior de la organización.

Se revisan asimismo algunos aspectos clave del desempeño público de la Confederación y su peculiar contribución al desarrollo de la institucionalidad agraria pampeana, sus rigideces y reivindicaciones más usuales.

Se caracteriza asimismo el modo de relación que usualmente establece con el Estado y con otras organizaciones sectoriales, y el papel desempeñado por CARBAP dentro de Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), una de las entidades de mayor presencia político- gremial en el plano nacional.

Finalmente se abordan diferentes dinámicas de conflicto y cambio organizacional presentes en la Confederación, fruto de su heterogénea composición interna y la coexistencia de diferentes visiones institucionales e intereses en ocasiones contradictorios.

## **5.2 El perfil organizativo de CARBAP**

En el presente apartado se comparan características básicas de CARBAP con las de otras entidades gremiales rurales presentes en la región pampeana.

### **5.2.1 Su origen**

CARBAP reúne 114 asociaciones rurales de base que agrupan a más de 34.000 productores<sup>244</sup>. Estas asociaciones se encuentran ubicadas en diferentes ciudades de las provincias de Buenos Aires y La Pampa.

Tal cantidad de asociadas de primer grado, así como su amplia distribución territorial, otorgan a CARBAP una singular presencia dentro de la región pampeana, muy significativa desde el punto de vista económico- productivo y muy visible desde centros de decisión de primer orden como La Plata y Buenos Aires, tanto en lo gremial como en lo político.

Se llega al número actual de asociaciones de manera progresiva, por acumulación de entidades adheridas a medida que crece la presencia de la Confederación como entidad interlocutora del Estado en cuestiones de política agraria y la conciencia gremial de sus adherentes.

La entidad fue fundada en 1932 por diez organizaciones de primer grado: las sociedades rurales de Ayacucho, Mar del Plata, Azul, Nueve de Julio, Balcarce, Tandil, Bolívar, Trenque Lauquen, la Asociación Rural de Veinticinco de Mayo y la Sociedad Rural de Juárez<sup>245</sup>. Su constitución, tras diversas instancias previas, se había decidido en un congreso de productores realizado previamente, el 8 de mayo de ese año en Trenque Lauquen, con la abstención de los delegados de la Sociedad Rural Argentina (SRA) allí presentes, quienes estuvieron en desacuerdo con la idea de constituirse en Confederación.

La fundación se concreta pocos días después, el 31 de ese mes, en la localidad de Nueve de Julio. Con la formalización de la Confederación culmina un proceso pleno de ambigüedades y conflictos de representatividad entre la SRA y las sociedades rurales locales. Algunas de éstas recelaban desde hacía tiempo de la SRA, visualizada como proclive a privilegiar los intereses de los grandes propietarios especializados en el engorde de ganado, estrechamente vinculados con los frigoríficos.

---

<sup>244</sup> <http://www.carbap.org/Sitio/Institucional/Historia.asp>. Consulta del 4 de enero de 2016.

<sup>245</sup> El congreso se inicia con nueve asociaciones presentes. Más tarde se incorpora el delegado de la Sociedad Rural de Juárez, que adhiere a la propuesta y pasa a formar parte del primer Consejo Directivo como vocal.

Objetaban, asimismo, el perfil organizativo de la SRA, particularmente su régimen electoral y sus mecanismos internos de representación, que consideraban sesgados hacia los propietarios de mayor tamaño, con residencia permanente en Buenos Aires, acceso directo a las elites políticas y económicas porteñas y mayores posibilidades de incidir de manera directa en asuntos de su interés particular.

Como telón de fondo existía el recuerdo aún fresco de las contradicciones surgidas dentro de las propias filas de los ganaderos bonaerenses, especialmente durante la década del 20 -en ocasión de la llamada “Guerra de las Carnes”- que estuvo precedida por el desembarco de los frigoríficos norteamericanos y su enfrentamiento con los británicos<sup>246</sup>.

La inestabilidad del mercado de carnes durante la primera posguerra, y las consiguientes oscilaciones en los precios, provocaron la mayor crisis sufrida por los ganaderos pampeanos desde su conformación como sector productivo orientado a la exportación de carnes bovinas<sup>247</sup>. Asimismo, según opinión de Roy Hora<sup>248</sup>:

La depresión del mercado dio lugar a duros enfrentamientos entre los productores y las empresas comercializadoras, así como entre los propios estancieros, que en definitiva erosionaron la ascendencia de los grandes terratenientes sobre el sector ganadero. Vista en perspectiva, la crisis ganadera demostró tanto la fortaleza de las empresas industrializadoras como la debilidad de los productores, que fueron incapaces de dar respuesta alguna a la contracción del mercado británico, en el que colocaban el grueso de su producción.

La industria frigorífica, impulsada inicialmente por capitales anglo-argentinos es progresivamente desplazada por grandes empresas –primero de capital británico y luego también estadounidense- dentro de un marco crecientemente oligopólico que dejó fuera del control de los productores los principales resortes de la exportación. En general, los productores ganaderos pampeanos se vieron inicialmente beneficiados por el esquema comercial vigente, pero éste comienza a resquebrajarse con la llegada de los frigoríficos norteamericanos. Éstos últimos, especializados en la técnica del enfriado, requirieron ganado de mayor calidad, pagando por ello mayores precios al productor que sus competidores

---

<sup>246</sup> “La intrusión del capital estadounidense en la industria de la carne separó a los estancieros argentinos en dos grandes grupos: los que vendían a los norteamericanos y los que seguían vendiendo a los británicos... la lucha entre los inversores de Gran Bretaña y los Estados Unidos abrió una grieta en las filas de los ganaderos”. Smith, Peter (1986), “Carne y política en la Argentina”, Hyspamérica, Buenos Aires, p. 68.

<sup>247</sup> Sobre la crisis de posguerra en el mercado de carnes ver Peter H. Smith, “Los radicales argentinos y la defensa de los intereses ganaderos, 1916- 1930”, en Giménez Zapiola, Marcos (1975) (Comp.), “El régimen oligárquico. Materiales para el estudio de la realidad argentina (hasta 1930)”, Amorrortu, Buenos Aires, p. 295.

<sup>248</sup> Roy Hora (2002), “Los terratenientes de la pampa argentina. Una historia social y política 1860- 1945”, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, pp. 248- 249.

británicos. El enfriado precisaba mayor coordinación entre los procesos de producción y comercialización, provocando una creciente especialización de la actividad ganadera y una más marcada diferenciación entre la cría y el engorde, y entre la ganadería más refinada proveniente de las mejores zonas de producción y la correspondiente a las comparativamente más marginales.

Durante la Gran Guerra surgen algunos primeros desajustes en el sistema de comercialización de carnes. En un comienzo la situación beneficia a la ganadería de inferior calidad, orientada a la elaboración de conservas o enlatados, pero los problemas mayores aparecen a partir de 1920, pues contra las expectativas vigentes el mercado británico no sólo no se recupera de los efectos de la guerra sino que acentúa sus rasgos recesivos. Por un lado desaparece la demanda de carnes de baja calidad y, por otro, caen los precios de la carne congelada y enfriada.

En la Argentina la crisis afecta de manera diferente a los distintos tipos de productores. Si bien los invernadores sufren el primer embate, las características de su actividad y la menor duración del ciclo de engorde, por comparación con el de cría, les permite adaptarse mejor a la nueva situación ya que tienen la posibilidad de comprar barato a los criadores, mientras que éstos últimos tienen la sola opción de vender sus animales con beneficios muy reducidos o a pérdida.

La crisis genera un fuerte alineamiento de los productores. Los más grandes, particularmente los invernadores, con mayor respaldo financiero y, por lo general, vinculados con la industria frigorífica, tienen mayores posibilidades de sobrevivir al ajuste de precios, reduciendo su propio nivel de actividad, o a través de contratos directos a precios diferenciales. Por el contrario, los más pequeños, especialmente los criadores, sin opciones a la vista y carentes de respaldo financiero, se sienten víctimas del poder de los frigoríficos como formadores de precios. Tómese en cuenta, además, que el comprador de la producción del criador es el invernador, quien debido a su ubicación en la cadena productiva tiene acceso a los frigoríficos exportadores y cuenta, durante buena parte del ciclo ganadero, con un razonable poder de negociación en tanto abastecedor de animales terminados en condiciones de ser faenados para la exportación.

Esta situación genera, entre los pequeños y medianos ganaderos, una creciente conciencia sobre su propia situación respecto al resto de los productores, en particular los invernadores

grandes; también sobre el mayor poder relativo de éstos últimos y el de los frigoríficos vinculados con el sector externo. Esta mayor conciencia resulta en un progresivo cuestionamiento al papel desempeñado por los grandes ganaderos pampeanos en el proceso de comercialización de carnes.

Los efectos de estos cuestionamientos llegan incluso a impactar, durante un tiempo, en el funcionamiento interno de la Sociedad Rural Argentina, conformada por los productores más grandes. Así es cómo, en 1922, llega a presidirla Pedro Pagés, reconocido cabañero y empresario rural, en buena medida elegido por sus pares merced a sus fuertes cuestionamientos públicos al papel desempeñado en aquel entonces por los frigoríficos.

De todos modos, el proceso liderado por Pagés y su grupo impacta sólo parcialmente durante el período 1922- 1926, presidido por aquél, pues una vez en funciones pierde el apoyo de la mayoría de los grandes propietarios, los más influyentes dentro de la Sociedad Rural. Para éstos últimos, Pagés era un advenedizo y, sobre todo, no deseaban perder su privilegiado vínculo con los frigoríficos extranjeros<sup>249</sup>.

El gobierno de Alvear, más allá del plano declarativo, evitó sistemáticamente enfrentarse con los frigoríficos. En otro texto, Peter Smith nos muestra en qué medida incluso los gobiernos radicales estuvieron vinculados con la SRA: “El Ministerio de Agricultura fue ocupado por un miembro de la Sociedad Rural durante el período 1916- 1930”<sup>250</sup>. Por otro lado, el mismo autor demuestra que el radicalismo de Yrigoyen no difería mayormente del antipersonalismo en su visión de los problemas de la ganadería<sup>251</sup>.

No ha de pasarse por alto la creciente importancia que habían cobrado a esa altura tanto los sindicatos obreros de los frigoríficos como la opinión pública urbana, principal beneficiaria de la caída de los precios de la carne al mostrador<sup>252</sup>.

El poder de negociación de los frigoríficos permanece indemne hasta que la liquidación de vientres del período 1921- 1923 provocó una espontánea recuperación de los precios en los

---

<sup>249</sup> Sobre el papel del grupo de Pagés ver Smith (1986), Op. Cit., pp. 119 y ss. También Smith (1975), Op. Cit., p. 292 y ss.

<sup>250</sup> Ib., p. 292.

<sup>251</sup> Ib., p. 310.

<sup>252</sup> Smith (1975), Op. Cit., p. 308.

años siguientes. Sin embargo, esta recuperación tuvo sus altos y sus bajos. Los cíclicos recortes de ganancias provocaron que, durante el trienio 1924- 1926, un número muy significativo de grandes propietarios –muchos de ellos de nota- se alzara nuevamente para solicitar la intervención del gobierno para obligar a los frigoríficos a mejorar sus precios. Muchos de ellos eran los que poco antes se habían opuesto a la gestión de Pagés al frente de la SRA.

Estos pedidos de mayor intervención estatal no tuvieron éxito. Los grandes hacendados debieron conformarse con el relativamente mejor tratamiento que recibían de los frigoríficos y por lo tanto también sufrieron los efectos de la crisis, aunque en medida menor que los productores más modestos de la región, quienes resultaron mucho más perjudicados por los efectos del ciclo ganadero y la política de compras de la industria cárnica extranjera. Al decir de Hora, “después de la dolorosa experiencia de 1923, los estancieros se volvieron menos presumidos respecto de su propio poder y más conscientes de las divisiones que fracturaban sus filas”,<sup>253</sup>

El contexto productivo refleja fuertemente la crisis sectorial en curso. Las existencias bovinas decrecen en cerca de una tercera parte entre 1922 y 1926, en tanto disminuye el cultivo de forrajes y se expande la agricultura de granos. Los grandes propietarios, mediante la introducción de la agricultura en sus propios campos -en forma directa o a través de arrendamientos- y también invirtiendo fuera del sector, tenían posibilidades de reciclarse como empresarios en otros rubros. Diferente es la suerte de los propietarios pequeños y medianos, quienes con menor capital disponible y, eventualmente, con campos de menor aptitud agrícola, encuentran muy disminuidas sus opciones.

Las mencionadas fueron las condiciones básicas que favorecieron el nacimiento de CARBAP como expresión gremial de una discrepancia de intereses en el interior de la estructura productiva pampeana, cuyos efectos se hicieron patentes a través de crecientes diferenciales de rentabilidad dentro del subsector pecuario.

---

<sup>253</sup> Roy Hora (2002), Op. Cit., p. 260.

Para Smith, el surgimiento de CARBAP en 1932 es la culminación de un largo proceso de diferenciación de intereses dentro del sector ganadero, cuyas primeras expresiones se observan –como ya vimos- en la primera posguerra mundial, y luego entre 1922 y 1926, en ocasión de las divisiones internas de la SRA y sus cambiantes posicionamientos institucionales frente al comercio de carnes y los frigoríficos extranjeros<sup>254</sup>.

Al finalizar la conducción de Pagés en 1926, el regreso del sector ganadero más concentrado al gobierno de la SRA–“los más acaudalados de la Provincia de Buenos Aires”<sup>255</sup>-, y el consiguiente cambio de postura de la SRA, generan claramente un espacio vacante de representación de los ganaderos medianos –particularmente los criadores- en medio de lo se dio en llamar la “guerra de las carnes” entre frigoríficos norteamericanos y británicos, que ocasionó perjuicios adicionales a los ganaderos.

Otras organizaciones regionales, compuestas fundamentalmente por criadores, siguen un derrotero similar al de CARBAP. Con diferentes denominaciones llegan hasta nuestros días y comparten un lugar dentro de CRA: es el caso de la Confederación de Sociedades Rurales del Litoral, la Confederación de Sociedades Rurales del Litoral Medio y Occidental, etc. Estas organizaciones en su momento se propusieron, de un modo u otro, como alternativas frente a la tradicional hegemonía de la porteña SRA, y asumen diferentes fisonomías y estilos a partir de un gradual proceso de diferenciación de intereses y modalidades organizativas.

En la actualidad, CRA se compone de catorce entidades gremiales de segundo grado que abarcan la totalidad del territorio nacional<sup>256</sup>:

- Confederación de Asociaciones Rurales de Mendoza.
- CARBAP: Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y la Pampa.
- CARSFE: Confederación de Asociaciones Rurales de Santa Fe.
- CARTEZ: Confederación de Asociaciones Rurales de la Tercera Zona (abarca asociaciones rurales de primer grado de las provincias de Córdoba, San Luis, La Rioja y Catamarca).
- CARTUC: Confederación de Asociaciones Rurales de Tucumán.
- CHAFOR: Confederación de Asociaciones Rurales de Chaco y Formosa.

<sup>254</sup> Smith (1986), Op. Cit., p. 89.

<sup>255</sup> Ib., p. 119.

<sup>256</sup> [www.cra.org.ar](http://www.cra.org.ar) Consulta efectuada en enero de 2016.

- Federación de Sociedades Rurales del Chubut.
- Asociación de Sociedades Rurales de Corrientes.
- FAAS: Federación de Asociaciones Agropecuarias Santiagueñas.
- FARER: Federación de Asociaciones Rurales de Entre Ríos.
- FEDERSAL: Federación de Entidades Rurales de Salta.
- FERJUY: Federación Ruralista de Jujuy.
- FIAS: Federación de Instituciones Agropecuarias de Santa Cruz.
- Federación de Sociedades Rurales de Río Negro.

CARBAP se destaca desde sus inicios por su perfil, compuesto por entidades de primer grado con presencia territorial definida, relativamente acotada y con proyección hacia una gran diversidad de realidades locales; también porque, en principio, ofrece a sus asociados mecanismos de participación directa, geográficamente accesibles en lo cotidiano.

Desde su fundación, CARBAP se destacó por su celo por defender la autonomía de cada asociación local frente a las restantes que la componen como agregado confederativo. Este sello resulta de la visión y la prédica de sus fundadores –entre ellos Nemesio de Olariaga-, repetidamente puestas de manifiesto durante el proceso de constitución de su inicial identidad institucional<sup>257</sup>.

Esa prédica inicialmente se sostiene sobre un fuerte énfasis en las peculiares necesidades e intereses de los ganaderos criadores de cara a los restantes grupos de interés de la cadena cárnica. Seguirá presente en las décadas siguientes, pese a las transformaciones sufridas por estructura productiva pampeana a lo largo de las décadas siguientes, como principalísimo elemento de la cultura organizacional del gremio. De modo tal que el celo por las autonomías es aún hoy claramente observable, tanto en los posicionamientos públicos de la entidad como en sus concretas modalidades de funcionamiento.

Durante el transcurso del período que sigue a la fundación de CARBAP, la SRA continuó despertando recelos en el seno de las sociedades rurales locales adheridas a CARBAP, las cuales se encontraban conformadas fundamentalmente, aunque no exclusivamente, por

---

<sup>257</sup> Nemesio de Olariaga fue Presidente de la Sociedad Rural de Necochea, Secretario de CARBAP entre 1934 y 1935, entre 1935 y 1936, entre 1936 y 1937, y entre 1940 y 1941. También fue Presidente de la entidad en 1937/38 y 1938/39. Fue vocal de la misma en 1939/40 y Presidente de CRA en 1943.

medianos y relativamente pequeños propietarios. Pese al tiempo transcurrido y a los cambios sectoriales acontecidos, la SRA seguía suscitando animosidades en razón de sus posturas conciliadoras frente a los frigoríficos exportadores y debido a su propensión a negociar de manera directa con el sector público, haciendo abstracción de los planteos provenientes de instancias locales.

El proceso mismo de conformación de CARBAP revela discrepancias de fondo con la SRA en cuanto a cuáles eran los verdaderos problemas de los productores. En opinión de los primeros dirigentes de la Confederación, hasta que se conformó el gremio el común de los productores no había podido intervenir orgánicamente en el estudio y seguimiento sistemático de sus propios problemas. Según expresa la fuente en una elíptica referencia a la SRA, sus intereses y problemas no eran interpretados de manera adecuada por los dirigentes ruralistas con capacidad de decisión a nivel país. Así, declaran que esos problemas “nunca quisieron ser vistos por un grupo de productores privilegiados, los que, a pesar de gravitar en forma considerable desde los puestos directivos, en la política del país, no fueron capaces de plantearlos de acuerdo a las modernas necesidades en su aspecto integral”<sup>258</sup>.

Nemesio de Olariaga, acérrimo defensor de los criadores como auténticos productores y hombres de campo, y de CARBAP como su expresión gremial, sin mencionar por su nombre a la entidad define de manera muy despectiva a los miembros de la SRA como unos pocos “titulados grandes dirigentes de la ganadería argentina, que en realidad eran transformadores de ganado flaco en gordo”<sup>259</sup>.

Otro defensor de la tarea de los criadores, contemporáneo suyo, describe los perfiles del criador y del invernador, adjudicándoles también a los primeros el carácter de auténticos productores: “por la naturaleza de su trabajo es el ganadero por excelencia”<sup>260</sup>, su tarea es de mayor complejidad que la del invernador, tiene mayor cariño por su actividad y, por la naturaleza de su trabajo, es más proclive a residir en el campo<sup>261</sup>. El trabajo del invernador, por el contrario, es “más nervioso, menos contemplativo, más standardizado y menos

---

<sup>258</sup> CARBAP (1946), Recopilación de Resoluciones y versiones de sus Congresos Rurales, Buenos Aires, p. III.

<sup>259</sup> Olariaga, Nemesio (1943), “El ruralismo argentino”, El Ateneo, Buenos Aires, p. 25. Éste énfasis en el carácter productivo de los asociados a CARBAP, por oposición a los miembros de la SRA, percibidos como terratenientes alejados de las realidades locales, es retomado en numerosas ocasiones por el discurso público de la entidad, incluso por Jorge Aguado durante la década del 70. Ver, por ejemplo, “Cuatro años de acción gremial” (Aguado, 1977), p. 362.

<sup>260</sup> Pereda, Horacio (1939), “La ganadería argentina es una sola”, Buenos Aires, p. 34.

<sup>261</sup> *Ib.*, p. 35.

complejo”, lo cual hace “que sea la ciudad y no el campo, donde a menudo encuentre el medio más conveniente a su espíritu y a la naturaleza de su negocio”<sup>262</sup>. En síntesis, “piénsese que engorda hacienda que no ha criado ... no es más que un simple transformador, está de hecho mucho más cerca del intermediario negociante que del verdadero ganadero”<sup>263</sup>.

En algunos textos originados en CARBAP aparecen coincidencias con la opinión de Peter Smith: según ellos, la crisis “se inicia en el año 1921 la que con diversas alternativas se prolonga hasta 1939. La declaración de la nueva guerra vino a agravar esta situación, paralizando la salida de muchos productos agropecuarios”. Se visualiza dicho proceso como un resultado de las importantes transformaciones ocurridas en el más amplio contexto de la comercialización mundial de carnes luego de la Gran Guerra<sup>264</sup>.

Asimismo, se atribuyen gran parte de los problemas existentes en el agro a la actuación de capitales “foráneos”, considerados como “verdaderos monopolios” cuyas actividades, y el consiguiente lucro, se incrementan a expensas de los precios obtenidos por los productores directos. Este proceso tiene lugar –según declara la documentación consultada- al amparo de “una centralización, perniciosa para el futuro del país”<sup>265</sup>. Tempranamente, pues, en CARBAP se encuentran alusiones a la contradicción entre los intereses locales y “un régimen capitalista interno y externo, al servicio de un privilegio, que hasta nuestros días no ha permitido a los productores rurales sacudir el yugo de las deudas contraídas en la pasada crisis”<sup>266</sup>.

Esta es una clase de discurso que, de tanto en tanto y con adaptaciones a las circunstancias del momento, ha sido retomado por los dirigentes de CARBAP. No debe ser interpretado literalmente como crítico del capitalismo, sino como parte de una concepción por momentos fuertemente anti- industrial y anti- urbana que considera a la actividad agropecuaria como principal, y por momentos única, fuente genuina de riqueza y también fundamento identitario de la Nación Argentina, tal como se desprende de numerosos documentos emitidos por la Confederación a lo largo de su larga historia.

---

<sup>262</sup> Ib., p 36.

<sup>263</sup> Ib., pp. 36- 37. Con esas últimas palabras (“intermediario negociante”), Pereda sintetiza la idea compartida por muchos ganaderos del momento, entre ellos Nemesio de Olariaga y otros dirigentes de CARBAP, acerca del carácter especulativo de la invernada.

<sup>264</sup> CARBAP (1946), Op. Cit., p. III.

<sup>265</sup> Ib.

<sup>266</sup> Ib.

Como vimos, se trata de una concepción surgida durante las etapas iniciales del gremio, en disconformidad con las formas crecientemente concentradas del capitalismo y el destino de subordinación económica a que se encontraban sujetos algunos productores. Luego esta postura evoluciona hacia el anti- estatismo como idea- fuerza, apoyándose casi siempre en la consigna de que la producción primaria y el vínculo de sus hombres con la tierra son esenciales al destino de la Argentina, mientras los espacios urbanos serían sede de una industria ineficiente y especulativa, subsidiada merced al esfuerzo agrario.

Con posterioridad se repiten juicios similares en diversas ocasiones. A modo de ejemplo puede citarse un juicio emitido por la entidad en la década del 80: “la Mesa Ejecutiva aprovecha esta ocasión para dejar constancia nuevamente de su enérgica oposición a que el sector que es básico en la economía nacional, sea conducido desde una esfera que le es específicamente extraña, en la que eventualmente pueden privar intereses opuestos a los de la producción agraria por su mayor capacidad de concentración sobre las del poder. La Mesa Ejecutiva reitera que el desequilibrio entre los sectores, provocado por ese predominio de actividades ligadas a intereses que se desenvuelven en las áreas urbanas, como las financieras y las industriales manufactureras, conspira contra el interés nacional de procurar un crecimiento proporcional en la producción de bienes para los cuales el país dispone de condiciones comparativamente más favorables”<sup>267</sup>.

### ***5.2.2 Su estructura formal***

Desde el momento su fundación, CARBAP progresivamente va generando una estructura de segundo grado que va integrando horizontalmente las asociaciones rurales locales adheridas al gremio. Según Estatuto, dichas asociaciones

mantienen absoluta autonomía e independencia en su orden interno, directivo, técnico y administrativo y solo las declinan en todos los asuntos de carácter general resueltos en las Asambleas y Congresos Rurales, reconociendo a la Confederación como organismo máximo gremial<sup>268</sup>.

Cada asociación local adherente tiene estatutos propios, y esa autonomía es una característica que subrayaron diferentes dirigentes entrevistados (*Entrevistas PG1, PG2, PG7*).

---

<sup>267</sup> Memoria y Balances de CARBAP 1980- 1982.

<sup>268</sup> Estatuto, art. 3º.

Existen dos cuestiones que surgen con fuerza durante los inicios de CARBAP. Por un lado, la abierta contraposición de criterios entre quienes defendían la constitución de una Confederación y aquellos que, como sucedió con el representante de la SRA y alguna que otra asociación local, no la consideraban necesaria o no creían llegado el momento oportuno para conformarla.

La otra cuestión, estrechamente vinculada con la anterior, fue la escasa presencia de entidades en las reuniones constitutivas: en el I Congreso de Tandil (6 y 7/3/1932) estuvieron presentes sólo ocho sociedades rurales locales, más una representación de la SRA; al II Congreso de Trenque Lauquen (8/5/1932) asistieron representantes de siete asociaciones locales y de la SRA (que se abstuvo a la hora de votar), mientras que adhirieron telegráficamente otras seis entidades locales.

Es muy posible que la inclinación de las asociaciones locales por preservar su autonomía haya influido en esta inicial reticencia a involucrarse en el gremio. Cinco años después del congreso fundacional, en el XII Congreso de Tandil, cuando CARBAP todavía sólo abarcaba 25 asociaciones locales, se mociona la necesidad de acercar nuevos socios y de crear nuevas sociedades rurales allí donde éstas aún no existían:

Cada uno de los componentes de este Congreso tiene por solidaridad la obligación y el deber de llevar sus convicciones a sus compañeros, por todos los medios de persuasión y sobre todo haciendo nuevos socios en sus respectivas sociedades rurales a la cual pertenecen<sup>269</sup>.

Se mociona asimismo la necesidad de hacer “proselitismo ruralista”, impulsar la creación de nuevas sociedades rurales a partir de la acción promotora de las ya existentes, y democratizar las sociedades rurales<sup>270</sup>.

Con respecto al éste último propósito, “las sociedades rurales deben buscar de asimilar al tambero y chacarero, y en especial al pequeño propietario”. Se asocia explícitamente la democratización de las sociedades rurales con la necesidad de subdividir la propiedad y “atraer al pequeño propietario, pues si así no se hiciere, poco a poco iría escapando a nuestra acción ruralista una masa numerosa, capaz y progresista”<sup>271</sup>.

---

<sup>269</sup> Ponencia de la SR de Tandil en el XII Congreso Rural, 28- 30/5/1937. En CARBAP (1946), Op. Cit.

<sup>270</sup> Ib.

<sup>271</sup> Ib.

Al decir de uno de los asistentes mencionado en actas,

si nosotros no propiciamos que se divida el suelo, que se cree el pequeño propietario, si no lo atraemos hacia nuestra acción, nos vamos a encontrar que nos estamos suicidando, estamos suicidando nuestra acción. No sé si me explico bien, pero si los campos se dividen en pequeños propietarios y esos pequeños propietarios no están en esas Asociaciones, nosotros desapareceríamos<sup>272</sup>.

Con el correr de los años la cobertura de CARBAP se amplía de manera muy significativa. En 1942 sumaba sólo 34 entidades de base, pero hacia fines de la década superaba el medio centenar, con lo cual la mencionada preocupación inicial quedó de hecho superada.

En cuanto a las características de dichas entidades de base, según estatuto la Confederación se encuentra conformada por “entidades rurales que propenden al desarrollo y fomento de la ganadería, agricultura e industrias afines, en la provincia de Buenos Aires y territorio de La Pampa” (Art. 1º). Tiene como objeto amplio “propender e impulsar la ganadería, la agricultura e industrias afines” dentro de esas jurisdicciones (Art. 2º), para lo cual se propone un conjunto de actividades enumeradas en este mismo artículo: mantener y estrechar vínculos de carácter gremial entre las distintas asociaciones miembro; orientar a los productores agremiándolos con propósitos de mutua defensa; difundir conocimientos rurales y fomentar la cultura técnica para el perfeccionamiento de las explotaciones rurales; propender a la formación de nuevas entidades rurales y crear otra regional, en base a la aceptación de socios directos; formar parte de agrupaciones de carácter nacional que persigan los fines y propósitos determinados en el artículo 1º; asumir la representación colectiva de las asociaciones afiliadas; crear ateneos y centros rurales con finalidades gremiales y culturales; auspiciar la creación de empresas de productores confederados que tengan por finalidad la venta, comercialización e industrialización de productos agropecuarios y elementos de sanidad animal o vegetal; coordinar exposiciones, uniformando reglamentos y programas; realizar congresos y conferencias regionales; etc.

Como puede apreciarse, los fundadores de la entidad se propusieron cubrir una amplia gama de actividades, entre las que se destacan algunas de perfil netamente gremial. La Confederación se atuvo, a lo largo de su historia, a esta orientación básica, haciéndose cargo muy explícitamente de su papel como representante gremial de las entidades asociadas,

---

<sup>272</sup> Ib., intervención del “Dr. Bunge”.

promoviendo la difusión del gremialismo y promoviendo asociaciones de base en numerosos distritos de las provincias de Buenos Aires y La Pampa (pasando de las diez asociadas originales a las 114 actuales)<sup>273</sup>.

Otras actividades mencionadas en el Estatuto, como el fomento de la cultura técnica, la difusión de conocimientos rurales y la creación de empresas con fines comerciales e industriales, carecieron de relieve y no superaron la prueba del tiempo, ya que prácticamente no existieron como tales.

Así, excepto en lo atinente a las exposiciones rurales, a cargo de las sociedades rurales locales, CARBAP no promovió ni difundió efectivamente conocimientos ni tecnologías de manera más o menos sistemática. Estas actividades no fueron, a lo largo de su historia, características ni de la Confederación como tal ni de sus asociadas. Las exposiciones rurales, más allá de su innegable importancia regional y subregional, si bien suelen exhibir resultados tecnológicos no pueden ser calificadas como espacios para la difusión o promoción tecnológica, sino más bien lugares para la exhibición de capital simbólico en posesión de sus asociados, con el fin de complementar y, quizás, legitimar la actividad gremial, al modo de las exposiciones rurales de Palermo, propiciadas por la SRA desde su etapa fundacional.

La conducción de la Confederación se encuentra a cargo de un Consejo Directivo, su órgano rector, formado por delegados de todas las asociaciones afiliadas. Su matriz organizacional básica consiste en un periódico encuentro plenario de todas las entidades asociadas. El Consejo tiene a su cargo la elaboración de pautas políticas para la Confederación y la adopción de todas las resoluciones necesarias para alcanzar los fines perseguidos por ella, cuya ejecución en el día a día tiene a su cargo la Mesa Administrativa y Ejecutiva (artículos 11°, 12°, 15° y 18°).

En opinión de uno de sus dirigentes, “la representación gremial es *delegada* en CARBAP, en su Mesa Ejecutiva. Manda el Consejo, no la Mesa Ejecutiva” (*Entrevista PGI*).

El Consejo Directivo sostiene reuniones con una frecuencia por lo menos mensual:

Sobre 114 sociedades rurales activas 90 de ellas asisten, en promedio aproximado y en momentos calientes, a las reuniones mensuales de la CD; normalmente asisten entre 50 y 70 ...

---

<sup>273</sup> Ver listado de las 114 asociaciones de base en el apéndice presentado al final del presente capítulo.

hay que tomar en cuenta, además, que media docena de sociedades rurales que integran CARBAP son sellos de goma” (Entrevistas PG6 y PG9). “La gente está más cerca cuando hay problemas. Si no, hay que ir generando actividades para despertar el interés” (*Entrevista PG1*).

De todos modos, a juzgar por la limitada documentación a la que se ha podido acceder (por ejemplo, material fotográfico incluido en *El Ruralista*, órgano periodístico de la Confederación), pareciera que las cifras mentadas en el párrafo anterior han sido sobreestimadas. Un informante muy crítico del desempeño actual de CARBAP sostiene que “en CARBAP votan 88 sociedades rurales y me consta que a las reuniones de Consejo Directivo no van más de 40” (*Entrevista PGXVIII*).

Esta modalidad orgánica de funcionamiento plenario frecuente presupone, en principio, el seguimiento más o menos permanente de los temas de la Confederación por parte de las asociadas, y una cercanía entre organizaciones de base poco frecuente en otras entidades gremiales del país (incluso en las no rurales).

La presencia territorial de CARBAP es impulsada por otros medios, ya que una parte significativa de las reuniones mensuales del Consejo son realizadas en forma rotativa, al menos cuatro veces por año, en localidades del interior de las dos provincias abarcadas por CARBAP (*Entrevista PG7*). Esto último no como resultado de exigencias estatutarias sino como tradición institucional que procura incorporar a la agenda de la Confederación la visión de los problemas desde la perspectiva de los asociados planteada desde sus territorios específicos (*Entrevistas PG1, PG2, PG5, PG6, PG7*).

En principio las posibilidades de participación directa de las asociadas de base son significativas, pues las atribuciones del Consejo Directivo en que ellas participan son muy amplias: convocatoria de asambleas, congresos o conferencias regionales y fijación de sus respectivas órdenes del día; confección del reglamento interno y nombramiento de comisiones internas; reglamentación de los congresos rurales y conferencias periódicas convocadas, con la facultad de invitar a instituciones o personas que no pertenecen a la Confederación (Art. 19°); resolución de cuestiones internas de las asociadas y *entre* las mismas (a solicitud de partes); determinación de las localidades para el funcionamiento de las oficinas de CARBAP; finalmente, atribución para “tomar todas las resoluciones que creyera convenientes al mejor logro de los fines que persigue la Confederación” (Art 17°).

En consecuencia, el alcance potencial de las reuniones mensuales del Consejo Directivo no es muy diferente al de las asambleas ordinarias anuales, pues en ambos casos concurren los representantes directos de las entidades afiliadas (Artículos 11° y 38°). En opinión de un informante:

La Asamblea se reúne en julio. Sobre las 114 asisten unas 90; de Buenos Aires asisten unas 60, o sea unos dos tercios de las correspondientes a esta Provincia. Las de La Pampa tienen menor asistencia, en parte por cuestiones de distancia. Las que más vienen son las de General Pico, General Acha, Santa Rosa y Chapaleofú (*Entrevista PG7*).

Por lo tanto, excepto en lo atinente a la frecuencia de las reuniones -mensual en el caso del Consejo, y anual en el de la Asamblea Ordinaria-, y a los requisitos para conformar quórum, existe semejanza formal entre ambas instancias en cuanto a la amplitud de temas tratados y el alcance cuantitativo (o de cobertura) posible en ambos tipos de convocatoria.

Con respecto a la preparación de las órdenes del día, sí existen diferencias entre ambas instancias. En el caso del Consejo Directivo, la agenda de cada reunión es, estatutariamente, atribución del propio cuerpo, aunque en los hechos la iniciativa suele recaer fundamentalmente en la Mesa Ejecutiva. En cuanto a las asambleas ordinarias los temas de la orden del día son resueltos por el Consejo Directivo y/o por pedido de un tercio de las afiliadas (Artículos 14° y 39°).

Por su parte, la Mesa Ejecutiva y Administrativa, que se reúne quincenalmente y está compuesta por nueve miembros, estatutariamente tiene un perfil netamente operativo, con atribuciones y deberes muy significativos en materia de gestión: aprueba el presupuesto anual de gastos; autoriza gastos extraordinarios; nombra y remueve al Gerente (único cargo jerárquico rentado en la Confederación) y al personal, fijando sus remuneraciones; tiene a su cargo las relaciones con las afiliadas; gestiona nuevas afiliaciones en la jurisdicción de la Confederación; nombra delegaciones de la entidad y jurados; da cumplimiento a las resoluciones emanadas del Consejo Directivo, Asambleas y congresos organizados por la Confederación; etc. (Art. 23°). Deben tomarse en cuenta, además, las atribuciones propias del Presidente de este cuerpo, cuyo alcance es muy significativo (Art. 26° y *entrevista PG7*).

Todos los miembros de la Mesa, excepto el Presidente, pueden ser reelectos (Art. 21°). Éste último sólo puede ser reelecto una vez y con el voto de las dos terceras partes del Consejo Directivo (Art. 24°), o sea que puede conducir a la entidad como máximo durante cuatro años

seguidos. De todas maneras, reelecciones sucesivas de otros miembros de la Mesa pueden llegar a condicionar el democrático funcionamiento plenario del Consejo Directivo en caso de que disminuya significativamente la participación del conjunto de las asociadas en sus reuniones mensuales.

Un hecho que ha llamado la atención de anteriores investigadores es la relativamente baja permanencia de los dirigentes en sus cargos. Así, Palomino sostiene que el “relativamente bajo grado de estabilidad en la dirección constituye un dato significativo, ya que contrasta claramente con lo que ocurre en la mayoría de las entidades empresarias del país”, en las cuales se observa una alta o muy alta permanencia temporal de las mismas personas en los cargos directivos. Y compara con dos casos: el de SRA, que se basaría en la conformación de “elencos estables” que rotan entre cargos diferentes, y el de FAA, basados en liderazgos personales “de por vida”<sup>274</sup>.

Palomino apoya estas conclusiones en un análisis empírico de la rotación de cargos en la Confederación entre 1956 y 1984. Recoge, además, testimonios provenientes de CARBAP que mostrarían que ésta es una característica “valorada por la propia entidad como muestra de democracia interna y de espacio apto para la formación de nuevos dirigentes”, e interpreta que en este tipo de juicios existiría el afán de diferenciarse de la SRA, en continuidad con el pensamiento de Nemesio de Olariaga<sup>275</sup>.

De todas maneras se debe tomar en cuenta que, como veremos más adelante, en lo que respecta a los presidentes de CARBAP su carrera gremial no finaliza con el ejercicio de cargos dentro del gremio, sino que suele ser continuada con la ocupación de cargos en CRA, en representación de aquella.

Además de las instancias antes mencionadas, CARBAP cuenta con comisiones de trabajo, “formadas por los delegados de las distintas rurales (que) se reúnen con el objeto de analizar temas específicos y sugerencias que hayan llegado de las entidades de base, que luego son elevadas en forma de despacho al Consejo Directivo”.<sup>276</sup> Según ha podido constatarse, el número y nombre de las comisiones varía durante el transcurso del tiempo, a partir de

---

<sup>274</sup> Palomino, Mirta (1989) “Organizaciones corporativas del empresariado argentino CARBAP (Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa)”, CISEA, Buenos Aires, p. 30.

<sup>275</sup> Ib.

<sup>276</sup> <http://www.carbap.org/Sitio/Institucional/MesaActual.asp>. Consulta del 4 de enero de 2016.

prioridades fijadas según su importancia relativa en la agenda del gremio. De hecho, las comisiones constituyen una modalidad de trabajo utilizada en las reuniones del Consejo Directivo para organizar el debate de temáticas determinadas y luego compartir las conclusiones en reunión plenaria.

Palomino llega a una conclusión bastante similar y señala la existencia de un reglamento interno aprobado en el año 1960, que regula la designación de los miembros de las comisiones (por parte de la Mesa Ejecutiva), su número de miembros (tres o más), su carácter honorario, el requerimiento de ser socio de una entidad afiliada a CARBAP, su cesación simultánea con la Mesa Ejecutiva que lo designó, la adopción de resoluciones por pluralidad de votos, etc.<sup>277</sup>

El número y nombre de las comisiones es variable en el tiempo. En febrero de 2015, por ejemplo, el sitio *web* de la Confederación declara las siguientes<sup>278</sup>:

- Aguas: problemática general, legislación.
- Apicultura: producción, comercialización, sanidad.
- Avicultura: producción, comercialización de aves.
- Bancos e inversiones: información sobre créditos, tasa de interés, proyectos de inversión, etc.
- Carnes: producción y comercialización.
- Educación: problemática educacional en el ámbito rural.
- Emergencia agropecuaria: consecuencias derivadas de los inconvenientes climáticos en las distintas zonas.
- Fruticultura y horticultura: producción y comercialización de flores, frutas y hortalizas.
- Granos y transportes: producción, transporte, almacenaje, comercialización, puertos de Bahía Blanca y Quequén, etc.
- Lechería: producción, comercialización, industrialización, sanidad, etc.
- Legislación e impuestos: regímenes legales sobre la tierra, suelo y aguas, asuntos constitucionales y jurídicos en general.
- Ovinicultura: producción y comercialización de carnes y fibras, sanidad, etc.
- Sanidad: enfermedades, vacunas.
- Seguridad: seguridad rural, abigeato, etc.
- Servicios: se analizan propuestas de convenios, formaciones de grupos de afinidad, y las distintas posibilidades de llegar a través de las rurales de base con servicios a los productores.

Pero si uno las compara con el número y contenido de las comisiones en otros momentos, aparecen algunas diferencias. En octubre de 2012, por ejemplo, las comisiones mencionadas en el sitio de CARBAP son las siguientes: aguas, apicultura, avicultura, banco e inversiones,

---

<sup>277</sup> Palomino, Op. Cit., p 29.

<sup>278</sup> Este listado es coincidente con el vigente un año atrás, el 17/2/14.

carnes, educación, emergencia agropecuaria, fruticultura y horticultura, granos y transportes. O sea que el listado es sensiblemente menor.

Yendo aún más atrás en el tiempo, las comisiones mencionadas en el periódico El Ruralista, en mayo de 2010 son las de aguas, avicultura, de carnes, educación, granos, de legislación e impuestos, de seguridad. En cambio, en su edición de abril de 2012, la publicación sólo menciona las comisiones de carnes, educación y granos.

Resulta muy difícil evaluar la entidad real y continuidad de las comisiones, que parece depender de la importancia más o menos coyuntural de los temas abordados en función de su tratamiento por el Consejo Directivo. De hecho, las comisiones o grupos de trabajo son exhibidos como parte orgánicamente constitutiva del gremio, pero algunos temas permanecen constantes a lo largo del tiempo, mientras que otros están sujetos a las circunstancias. Sólo algunas de ellas operan regularmente, en función de la importancia atribuida por la organización, mientras que la efectiva existencia de otras depende de variaciones temporales en la agenda gremial de reclamos.

Como se verá en el apartado siguiente, CARBAP adolece de espacios y cuadros técnicos más o menos permanentes. En el caso de las comisiones o grupos de trabajo, ellas no se encuentran a cargo de técnicos ni cuentan con un apoyo más o menos estable de asesores especializados en las materias tratadas. Sus integrantes son exclusivamente socios familiarizados con determinadas temáticas o problemas.

### ***5.2.3 Una estructura organizacional condicionada por su historia***

Revisaremos ahora algunas de las limitantes y dificultades que han podido ser identificadas en el funcionamiento del gremio. En una primera aproximación, al abordar la evolución histórica de CARBAP, llaman la atención algunas características iniciales que luego permanecen como rasgos más o menos permanentes en sus diferentes etapas como gremio:

- a) Permeabilidad frente a diferentes realidades locales; significativos niveles de participación y debate; firmeza y constancia en sus intervenciones públicas; significativo impacto regional y nacional de estas últimas.

- b) Su discurso institucional es bastante esquemático y repetitivo, se halla estructurado en torno de una visión tradicionalista y auto-referencial del agro, tiene dificultades para movilizar a sus cuadros locales de manera masiva, limitaciones para traducir en lenguaje técnico o político-técnico su agenda pública, y se encuentra más inclinado a sostenerla en un genérico ideario de liberalismo económico y de crítica indiscriminada del papel del Estado, que en la discusión de alternativas instrumentales más o menos viables.

De esta algo contradictoria combinación resulta una organización contenida o limitada en su capacidad de incidencia sobre las políticas agrarias, con dificultades para expresar sus puntos de vista en un lenguaje persuasivo e influir a partir de propuestas negociables que hagan posibles resultados a la vez tangibles y sostenibles en el tiempo, con impacto sobre el día a día de sus asociados y sus intereses.

CARBAP presenta dificultades para asumir formas de trabajo que le permitan evolucionar en sus formas de gestión: inhibida por ataduras ideológicas y por su tendencia a perpetuar indefinidamente rasgos más bien defensivos y conservadores, tiene limitadas capacidades para adecuarse a las cambiantes exigencias técnicas de un contexto globalizado y a políticas públicas características de una sociedad abierta y competitiva. Por estas razones suele costarle la traducción de los intereses sectoriales o subsectoriales en demandas negociables que puedan ser dirimidas, con costos políticos razonables, en el marco de las instituciones vigentes.

Como resultado de todo ello, cuanto más se avanza en el conocimiento de CARBAP más llama la atención la brecha que existe entre su ambicioso y totalizador discurso institucional, de tono firme y a veces agresivo -e incluso descalificador, realimentando así una cuasi permanente radicalización de su discurso institucional-, y su baja capacidad para recoger, en lo cotidiano, beneficios tangibles para sus asociados.

Una característica fundamental de CARBAP es su limitado nivel de profesionalización. Esto se manifiesta, por un lado, en el escaso desarrollo técnico de sus habituales demandas y planteos públicos. Por otro, en la reducida o nula disponibilidad de recursos humanos con perfil técnico dentro de la organización. No obstante ello, sus dirigentes admiten la importancia de contar con un respaldo técnico en sus gestiones, y con frecuencia en los

encuentros públicos de CARBAP se cita como ejemplo el nivel profesional de las entidades gremiales rurales de Chile y Brasil (*Entrevistas PG1 y PG2*).

Por otro lado, de las entrevistas realizadas se desprende cierta ambigüedad, cuando no una marcada reticencia, frente a la posibilidad de que los dirigentes de la organización sean rentados. Por lo general se considera la tarea de estos últimos como muy sacrificada, pero al mismo tiempo como inconveniente su profesionalización (*Entrevistas PG6 y PG1*). “porque siempre fue así” o “porque no es bien visto” por los asociados (*Entrevistas PG1, PG6 y PG7*).

Al carácter honorario de los cuadros dirigentes debe agregarse la necesidad que éstos tienen de no desatender sus propios establecimientos productivos. A diferencia de los dirigentes de la SRA, se trata por lo general de una clase empresarial relativamente “presentista”, que para poder efectuar sus gestiones gremiales debe trasladarse periódicamente a la Ciudad de Buenos Aires, a La Plata, Santa Rosa y a otras localidades de las provincias de Buenos Aires y La Pampa. Si se toma en cuenta que muchos de sus dirigentes no suelen residir de manera permanente en la Ciudad de Buenos Aires, resultará claro que todo ello tiene un impacto negativo sobre la gestión empresarial de sus predios.

De hecho, al momento de las entrevistas, existían en la sede central de CARBAP sólo tres cuadros rentados, todos ellos de carácter “técnico”: el encargado de comunicación de la entidad, un experto en lechería y la contadora. Por su parte, el experto en carnes, que asesoraba al gremio, lo hacía como voluntario, “por opción personal” (*Entrevista PG6*).

En general, tal escasez o ausencia de técnicos es una limitación que también se encuentra muy presente en las sociedades rurales de base (*Entrevistas PG1, PG6, PG7, PG4*).

Desde el punto de vista de un informante entrevistado (no dirigente), que en el pasado estuvo vinculado como economista con CARBAP y con CRA, existe “falta de especialización” en los cuadros dirigentes, así como de “formación en lo político”. Es más, “que sean dirigentes no significa que sean mejores productores... en una época eran dirigentes los menos buenos”. Reconoce, sin embargo, que más recientemente “la cosa mejoró” (*Entrevista PTP2*).

Quizás como mecanismo compensatorio de este tipo de carencias, en sus planteos CARBAP suele apelar a fundamentaciones más ideológicas que técnicas, desarrollando planteamientos

más bien cortoplacistas y crudamente “fácticos”. La necesidad de sus dirigentes de legitimarse mediante la dureza de sus argumentos no hace más que reforzar –en una suerte de espiral ascendente- esta tendencia a llevar sus cuestionamientos a un maximalismo ideológico que dificulta sus posibilidades de negociar, cuando la ocasión lo requiere, en torno de diferendos técnicos.

Estas observaciones no corresponden a tal o cual período de duro enfrentamiento con un determinado gobierno, sino que constituye uno de sus rasgos permanentes, sea cual sea el tema en discusión o la filiación ideológica y el origen del gobierno (democrático o *de facto*), cuyas políticas son objetadas. En este sentido, como veremos en el Capítulo 6, CARBAP ha cuestionado incluso las políticas agrarias de gobiernos que contaron con su explícito apoyo político, como fue el caso de la dictadura 1976- 1983.

De todos modos resulta claro que, durante las etapas democráticas (por ejemplo en 1973- 74 y 1983- 1989), la tendencia a utilizar argumentos ideológicos para cuestionar las políticas y las gestiones gubernamentales ha sido mucho más acentuada.

Por lo general, la entidad ha tenido dificultades para resolver limitaciones que derivan de su carácter reivindicativo- tradicional. Suele apoyarse en argumentaciones básicamente apologéticas para explicar su propio papel en la historia gremial agraria y, sobre todo, reivindica su pertenencia a tradiciones rurales arraigadas en el pasado, más que reivindicarse como sector empresarial tributario de un capitalismo agrario tecnológicamente modernizado, una línea argumental que sólo recientemente ha incorporado, de manera muy limitada, a su discurso institucional.

### ***Limitaciones en su capacidad de gestión***

Algunas de las características señaladas hasta aquí encuentran su correlato en dificultades y carencias muy específicas que limitan el funcionamiento del gremio. Algunas de ellas afectan su operatoria habitual; otras limitan su capacidad de gestión. Se observan debilidades en la estructura interna de la organización y en el conjunto de servicios necesarios para su funcionamiento.

Según Martínez Nogueira:

Las Confederaciones Rurales Argentinas – en particular CARBAP- expresan de modo explícito su desinterés por el desarrollo de una estructura de servicios. Ello deriva del diagnóstico que hacen de los problemas del agro: si éstos se deben a las políticas del Estado (precios, tipos de cambio y retenciones e impuestos de otro tipo), su razón de ser está en la lucha gremial<sup>279</sup>.

De esta opción institucional derivaría un desinterés o un interés reducido en brindarles servicios a sus asociados, aunque en tiempos recientes la necesidad de recaudar fondos ha inducido a las conducciones del gremio a explorar nuevos medios para estimular adhesiones a las asociaciones locales; por ejemplo, mediante la provisión de seguros médicos. Otro servicio de CARBAP es el Fondo de Garantía de Buenos Aires (FOGABA), desarrollado a partir de un acuerdo con el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, firmado en septiembre de 2007 para facilitar el acceso de productores y pymes agropecuarias bonaerenses a créditos bancarios y extra- bancarios, mediante el otorgamiento de avales para operaciones de *leasing* y fideicomisos financieros a través del mercado de capitales.

En resumen, son limitados los recursos humanos disponibles en el gremio, y ellos son básicamente de carácter administrativo y de apoyo logístico a los distintos tipos de reuniones y encuentros convocados por el gremio. CARBAP carece de cuadros técnicos estables y de funciones diferenciadas que aportan a la conformación de grupos de apoyo en la oferta de servicios técnicos.

Tampoco dispone de un grupo estable de profesionales dedicado al seguimiento de temas agropecuarios, con capacidad para sistematizar información y producir informes especializados destinados a los dirigentes, de modo tal que éstos se encuentren en mejores condiciones para acompañar sus gestiones gremiales con fundamentos técnicos y una clara perspectiva sobre la evolución de los acontecimientos sectoriales.

CARBAP no es un caso aislado en este sentido. Los gremios rurales pampeanos se encuentran entre las organizaciones de mayor antigüedad y permanencia en el agro argentino, y sin embargo se caracterizan por su limitado desarrollo tecno- burocrático y diferenciación interna de funciones, sobre todo si se las compara con otras organizaciones de América latina. Ésta carencia ha sido un rasgo más o menos común de la mayoría de los gremios rurales

---

<sup>279</sup> Martínez Nogueira, Roberto (1988/b), “Las organizaciones corporativas del sector agropecuario”, en *Oswaldo Barsky (Ed.), “La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales”*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica/ IICA/ CISEA, p. 303.

pampeanos a lo largo de su historia. Con excepción de la SRA, las restantes entidades sólo han dispuesto de equipos técnicos permanentes durante períodos muy limitados.

A los efectos de fundamentar nuestras observaciones, citaremos a un autor clásico que distingue como posibles cinco partes fundamentales dentro de una organización evolucionada<sup>280</sup>: el *ápice estratégico*, la *línea intermedia*, el *núcleo de operaciones*, y el *personal de apoyo*:

- El *ápice estratégico* reúne las funciones de conducción general de la organización y se encuentra a cargo de quienes controlan y tienen poder efectivo dentro de la misma.
- La *línea intermedia*, conformada por cuadros directivos o de supervisión (dependiendo del grado de desarrollo de la organización). Agrupa a quienes poseen autoridad formal sobre su “*núcleo de operaciones*”.
- Éste último abarca a quienes tienen a su cargo los trabajos de producción de bienes o provisión de servicios y responde a los cuadros pertenecientes a la línea media.
- Distingue la presencia de *personal de apoyo*, compuesto por especialistas o unidades especializadas, encargadas de acompañar a la organización en actividades que vayan más allá del flujo operativo regular situado en el núcleo de operaciones.
- Por último, identifica una *tecno- estructura* que, en caso de existir, organiza o ‘normaliza’ la tarea del personal, especialmente del núcleo operativo, desarrolla funciones de apoyo técnico-administrativo, contribuye a la planificación estratégica de la organización y a la capacitación del personal.
- En textos posteriores se añade una sexta parte, la *ideología*, que comprende “las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura”<sup>281</sup>. Este concepto se encuentra estrechamente emparentado con el de *cultura organizacional*, que empleamos en el presente estudio.

Cada parte asume formas y magnitudes diferentes dentro de una organización, que evolucionará en el tiempo según las características idiosincrásicas de la organización de que se trate. El grado de desarrollo de una parte no necesariamente es función del grado de evolución de la organización como un todo, sino del perfil predominante según el tipo de actividades centrales de la misma y sus opciones estratégicas. Esto quiere decir, en concreto, que no necesariamente un gremio rural como el que nos encontramos analizando es más o

<sup>280</sup> Mintzberg, Henry (2002), “La estructuración de las organizaciones”, Ariel Economía, Barcelona.

<sup>281</sup> Mintzberg, Henry y Quinn, James B. (1993), “El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”, Prentice Hall Hispanoamérica, México, p. 372.

menos evolucionado si todas estas partes se encuentran más o menos desarrolladas. El esquema de Mintzberg sirve, en todo caso, como referencia general para adentrarse y caracterizar el mundo interno de una organización determinada, pero no para absolutizar ningún modelo o perfil en particular.

El punto de partida de aproximaciones como la del autor citado es la premisa de que toda actividad humana organizada requiere del desarrollo simultáneo de dos principios o requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la ‘división del trabajo’ en distintas tareas que deben desempeñarse, y la ‘coordinación’ de las mismas. En este sentido la estructura de la organización puede definirse simplemente por la forma en se divide el trabajo en tareas distintas y cómo se las coordina.

Más allá del sesgo funcionalista implícito en esta definición, más centrada en los propósitos de la organización como un todo que en el interjuego de intereses y estrategias desplegadas por los distintos tipos de actores que la conforman, este tipo de abordaje puede ser útil para intentar comprender el alcance de los procesos de diferenciación interna de una entidad como CARBAP, en función de la creciente complejidad de los desafíos que debe enfrentar como colectivo.

El presupuesto básico de este razonamiento es que, a medida que crece un grupo u organización, le resulta más difícil coordinar acciones sobre la base de procedimientos o mecanismos informales. De ahí la importancia de tomar en cuenta el papel de los liderazgos en el caso de organizaciones con poca formalización (o normatización) de responsabilidades y tareas. En estos casos el control tenderá a descansar más sobre atributos y capacidades personales de conducción –esto es, la supervisión directa del líder-, que en la normalización de tareas a partir de una división y coordinación reglamentada de los diferentes papeles desempeñados dentro de la organización.

La modalidad opuesta a un proceso de diferenciación de funciones y responsabilidades, en una estructura organizativa compleja que se apoya en la normatización de actividades, es la *adaptación mutua*, que constituye la forma básica de ajuste a partir de vínculos interpersonales o relaciones ‘cara a cara’, tiene un carácter más bien informal y suele existir en organizaciones de estructura simple. Se trata de un modelo de ajuste directo entre

comportamientos de diferentes actores dentro de una organización, al cual Mintzberg y Quinn designa como “ajuste mutuo entre operadores”<sup>282</sup>.

Éste último es el modelo típico de ajuste dentro de las organizaciones pequeñas. Tiende a predominar durante las etapas pioneras de la organización, aunque con el tiempo suele devenir en progresivamente más compleja y diferenciada. Es la forma más elemental de coordinación entre comportamientos y sirve para coordinar esfuerzos volcados en la producción de bienes y servicios (tangibles o intangibles, materiales o simbólicos).

Existe un generalizado consenso en la literatura especializada acerca de la estrecha vinculación entre los aspectos formales e informales de las organizaciones. Sin embargo, más allá del predominio de aspectos formales o informales, los mecanismos de coordinación dentro de una organización constituyen un continuo de diferentes combinaciones que dependen de variables históricas y tipos de liderazgo predominantes en cada momento en particular.

Entendemos que ése es el caso de CARBAP. En contextos de organización simple este modo de ajuste otorga a los actores individuales, que forman parte de la organización, un margen elevado de autonomía o auto-suficiencia para el ejercicio de sus tareas. Sin embargo, se espera que cuando la organización crezca surjan funciones diferenciadas de supervisión mediante el desempeño de posiciones y responsabilidades que respondan a modalidades variables de división y coordinación entre los esfuerzos parciales, distinguiéndose de manera creciente el papel de quienes realizan los procesos específicos de producción, respecto de aquellos que, en diferentes niveles, los supervisan.

En el trato cotidiano dentro de CARBAP salta a la vista que existe un desarrollo relativamente mayor de los niveles de conducción, sobre todo si se hace abstracción de la periódica

---

<sup>282</sup> Para Mintzberg y Quinn (Op. Cit., p. 373) existen seis mecanismos básicos de coordinación: la *adaptación mutua*, la *supervisión directa*, la *estandarización del proceso de trabajo*, la *estandarización de resultados*, la *estandarización de las habilidades* y la *estandarización de normas*. Nos interesa destacar la prevalencia del primer mecanismo como característico de un CARBAP que aún conserva rasgos muy propios de un grupo “primario” (en el sentido de Cooley): aquél cuya característica principal es asociarse y cooperar “cara a cara. Entre otros atributos que le son propios, destacan: un reducido número de miembros, el predominio de relaciones “cara a cara” y el establecimiento de acuerdos informales en los que cobra suma importancia la convivencia como un fin en sí mismo. Ver Cooley, Charles (1956) “Social Organization”, en *Parsons, Talcott; Shils, Edward; Naegele, Kaspar y Pits, Jese (Ed.) (1961), “Theories of Society”*), Free Press, Glencoe, Ill. USA., Tomo I, p. 315.

presencia de las entidades asociadas en los encuentros zonales (por ejemplo, congresos o exposiciones rurales), o cuando se realizan las reuniones del Consejo Directivo. Si se prescinde de estos momentos más amplios de encuentro y se analiza la oficina central como núcleo operacional del gremio, destaca su carácter numéricamente reducido y orgánicamente poco diferenciado, con mayor presencia relativa de miembros de los cuadros de conducción.

También en las actividades que desarrolla la Confederación en el territorio tiene particular importancia el conocimiento personal y los vínculos de tipo “cara a cara”, con estilos característicos de las relaciones de vecindad. Estos espacios locales son más permeables a la influencia de las organizaciones miembro y asumen formas organizativas más simples según se desciende hacia el territorio. De todas maneras esto no es tan así en el caso de las sociedades rurales locales grandes, con muchos años de funcionamiento.

Es interesante observar que, en la mayoría de las organizaciones modernas, el ápice estratégico es de reducidas dimensiones si se lo compara con el resto de la organización. En cambio, en CARBAP, adquiere una relativa complejidad, pues en este nivel intervienen no sólo la Mesa Administrativa y Ejecutiva, sino también el Consejo Directivo, que en ocasión de las reuniones y los procesos de toma de decisiones implica la intervención de múltiples actores provenientes de las sociedades rurales locales presentes. En estos casos el esquema de delegaciones o representaciones –formales e informales- que surgen de esos encuentros, asume un carácter ciertamente más complejo.

Concluyendo: lo que sería el núcleo operativo del gremio es muy reducido, diríase casi inexistente, en relación con la magnitud o volumen político- gremial de la organización como conjunto articulado de entidades de base, sobre todo si se toma en cuenta que los “productos” generados por ella se manifiestan en agendas político- gremiales administradas por los cuadros superiores de la organización (básicamente el Consejo Directivo), mientras que la tecno-estructura –de carácter muy simple- sólo tiene a su cargo tareas de apoyo que no requieren de otras mediaciones que las que los propios dirigentes asumen de manera directa.

Por esa razón bien puede decirse que CARBAP casi no cuenta, en rigor, con un núcleo operativo propiamente dicho, al menos en el sentido de una organización moderna. Lo que Mintzberg denominaría tecno-estructura es, como vimos, muy simple y se compone de posiciones unipersonales de apoyo directo a los dirigentes de la Mesa Administrativa y

Ejecutiva, sobre todo cuando ésta se desplaza por el interior de las provincias para asistir a reuniones con las organizaciones de base.

Para ilustrar mejor lo que venimos analizando diremos que la Confederación cuenta con algunos asesores técnicos temporarios, pero la mayoría de ellos atiende las consultas o participa en actividades informativas en carácter *ad honorem*, generalmente asignados a cuestiones subsectoriales: avicultura, granos, carnes, etc., y no desempeñan funciones de asesoramiento regular. Tampoco existen grupos de estudio propiamente dichos.

Como hemos visto en 5.2.2 en los encuentros del Consejo Directivo se trabaja sobre la base de grupos temáticos o comisiones, con el aporte de los propios socios representantes o miembros de las sociedades rurales adherentes –normalmente no profesionales (en el sentido académico)-, que voluntariamente se prestan para colaborar.

Por otro lado, estas comisiones constituyen, en rigor, agrupamientos diferenciados según temas que suelen ser tratados en el transcurso de las reuniones del Consejo Directivo; por lo tanto, su composición puede variar según las características del quórum alcanzado en la ocasión, restándole eventualmente continuidad en el tiempo.

Los grupos temáticos conforman, sin duda, un interesante observatorio de la evolución de diferentes cuestiones, y un buen punto de partida para la toma de decisiones en el seno del Consejo Directivo desde el punto de vista de los intereses en juego en la entidad, pero resultan insuficientes para asegurar su seguimiento permanente en base a criterios técnicos, o para alcanzar un abordaje más o menos integral de cuestiones que permitan respaldar la agenda de demandas o reclamos de la entidad. Esta debilidad llama mucho la atención, sobre todo si se la contrasta con la valorización y el prestigio alcanzados por la innovación tecnológica en el agro pampeano durante las dos o tres décadas pasadas.

### ***Dificultades para asumir su historia***

También se puede mencionar como limitante la dificultad que existe en CARBAP para tomar contacto con su propia historia como gremio y para generar un relato compartido sobre su

evolución. Sobre este particular se extendió, en su oportunidad, Palomino (1989), quien sostuvo:

CARBAP no dispone del conjunto completo de sus Memorias y el único disponible, además de incompleto, no está encuadrado por falta de dinero para su conservación. Es posible que el ejemplo anterior no sólo sea representativo de la escasez de recursos de CARBAP sino también de la importancia que otorga a sus orígenes y a su historia. En efecto, a diferencia de SRA, que conserva su tradición y su pasado con notable apego, CARBAP parece optar por priorizar su acción gremial presente y el protagonismo de los productores individuales sobre el de la organización<sup>283</sup>.

A más de dos décadas de esa constatación hemos podido confirmar personalmente estas observaciones de Palomino. Si bien han existido esfuerzos—sobre todo a partir de los acontecimientos de 2008— por mejorar la imagen institucional, CARBAP sigue sin contar con un archivo completo de sus memorias. Es más, nuevas observaciones realizadas entre 2007 y 2011 permiten aseverar, sin lugar a dudas, que la situación ha empeorado, pues la colección de memorias mencionada por Palomino se encuentra hoy más raleada que en aquél entonces. Tras repetidos esfuerzos no pudo hallarse, en ninguno de los espacios físicos de la organización, algo parecido a una “colección” de memorias, pese a que se pudo acceder a lo que le entidad denomina “Biblioteca Semipública”.

Dicha “Biblioteca Semipública”, que es publicitada con esa denominación en la revista institucional y en el sitio *web*, en rigor consiste en un desordenado e incompleto depósito de documentación, carente de todo registro de títulos o fichaje. También carece, como se dijo, de una colección razonablemente completa de las memorias y balances de la organización.

A la luz de estas más recientes verificaciones y tomando en cuenta el tiempo transcurrido, pareciera que la carencia de un archivo de memorias ya no puede ser atribuida a la escasez de recursos. Con posterioridad a los conflictos de 2008 se realizaron numerosas mejoras en las oficinas del gremio y se incorporaron equipamientos, pero no se realizó ningún esfuerzo observable para completar la documentación faltante, ni para ordenar y registrar los materiales disponibles.

---

<sup>283</sup> Op. Cit., p. 27.

Otra muestra de insuficiente valoración de su propio pasado historia es el trabajo publicado por CARBAP en ocasión de cumplirse el 75° aniversario de la entidad, titulada “*CARBAP, 75 años... y más*”, que bien puede ser considerada como la historia “oficial” del gremio<sup>284</sup>.

Por lo pronto, esta publicación sufrió una prolongada demora debido a las dificultades que existieron, al interior del gremio, para consensuar en torno de sus contenidos. La versión resultante es, además, notablemente despereja en cuanto al tratamiento de los diferentes períodos y exhibe notorios vacíos y manifiestos sesgos en su apreciación de algunas etapas de la vida institucional. Su redacción es pobre y asume un tono predominantemente apologético que no estimula la reflexión ni hace justicia a la riqueza de la trayectoria histórica del gremio.

### ***Contradicciones internas en el gremio***

Como pudimos apreciar someramente en capítulos anteriores, existen objetivas diferencias *entre* los intereses de las diferentes entidades locales asociadas a CARBAP, y también *dentro* de algunas de ellas, dependiendo en buena medida de sus diferentes orientaciones productivas características y respectivas coberturas geográficas. Desde su fundación como gremio han existido sucesivos procesos de cambio y diferenciación productiva en la región, que se fueron acentuando durante las tres décadas más recientes, cuando gran parte de las explotaciones mixtas evolucionaron hacia esquemas de producción predominantemente agrícolas, en alguna medida a expensas de la ganadería<sup>285</sup>.

Como consecuencia de ello cobran particular relieve y visibilidad algunos desacuerdos significativos entre asociados ganaderos (fundamentalmente criadores), y agricultores, estos últimos designados en ocasiones por aquéllos como “los sojeros” (aunque no siempre se dedicaran específicamente a producir soja). Esta evolución acentúa la heterogeneidad socio-productiva pre- existente dentro de la organización. Pueden mencionarse, a modo de ejemplo, las discrepancias internas surgidas a partir de 2005, particularmente en ocasión de los paros ganaderos de 2006 y 2007 convocados por CARBAP, que ya hemos tratado en el capítulo anterior.

---

<sup>284</sup> “*CARBAP – 75 Años... y más*”. Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa. Buenos Aires, 2008. Su autor fue Juan Cruz Jaime.

<sup>285</sup> Ver Capítulo 4.5.

En aquellas ocasiones los productores de perfil predominantemente agrícola habrían escatimado su apoyo a los ganaderos pertenecientes al gremio que se encontraban en conflicto con las autoridades nacionales del momento. De hecho, en esos paros sólo hubo presencia de ganaderos, lo cual no habría tenido poco impacto dentro del gremio. Según el mismo informante, esta contradicción seguía vigente al momento de la entrevista (*Entrevista PG6*)

286

Por otra parte, la pertenencia gremial sería más sentida entre los ganaderos –especialmente los criadores- en razón de su papel en la historia del gremio. Debe tomarse en cuenta, además, la menor integración relativa de la agricultura en las explotaciones de cría, por lo general de limitada aptitud agrícola, y la brecha tecnológica existente, que seguramente contribuyó a profundizar las diferencias de percepción entre ambos subgrupos.

Frente a esta brecha interna algunos entrevistados hablan del recurso a la “amalgama en torno de principios” generales (por ejemplo, libertad de comercio y defensa de la propiedad privada), que permitirían acercar posiciones entre los asociados, más allá de que, en determinadas circunstancias adhieran –o no- a paros de comercialización u otro tipo de protesta (*Entrevista PG1*). Otros entrevistados, en cambio, manifestaron explícitamente su resentimiento por la falta de equivalencia de “los sojeros” en apoyar a los ganaderos (*Entrevistas PG3, PG6, PG7*).

Algunos comentarios registrados durante las entrevistas excedieron el horizonte estrictamente gremial, involucrando a otras clases de actores dentro del sector agropecuario, característicos de su más reciente evolución. En estos casos se suele poner en juego un sentido de pertenencia al campo, o evocar la existencia de raíces propias de ese origen, por contraposición a los nuevos perfiles empresariales, vividos como ajenos a la propia: “Los Grobo no nos van a defender... los pooles son un mundo diferente... quiero ver si los sojeros se van a movilizar por nosotros los trigueros, ahora que la cosecha les vino buena” (*Entrevistas PG3, PG8 y PG9*).

---

<sup>286</sup> Realizada en abril de 2011.

Además de los *pooles* de siembra, representado en este caso por los Grobocopatel, también se hicieron frecuentes referencias al surgimiento y difusión de los *feed lot* y al hecho de que “vivieron unos cuantos años de los criadores y las compensaciones” (*Entrevista PG6. También PG3, PG8 y PG9, con afirmaciones por el estilo*)<sup>287</sup>. En este tipo de aseveraciones suele ponerse en duda, de manera más o menos explícita, la legítima pertenencia “al campo” de los nuevos actores, en un razonamiento que nos recuerda los argumentos esgrimidos por Nemesio de Olariaga y Horacio Pereda para caracterizar a los invernadores de antaño.

### ***El compromiso de los asociados***

Numerosos testimonios recogidos hacen referencia a cierto grado de descompromiso de los asociados con las entidades locales y con la Confederación. Con frecuencia se afirma que “el hombre de campo es muy individualista” (*Entrevista PG3*), o que “los chacareros son más individualistas (que los ganaderos)” (*Entrevista PG 6*)<sup>288</sup>.

Este descompromiso sería mayor en las épocas de bonanza económica. En cambio, en períodos con dificultades económicas o conflictos con los gobiernos provinciales y/o el nacional, existiría un correlativo acercamiento a las instancias colectivas de la organización.

Ante la pregunta de cómo y porqué se mantienen unidas 114 asociaciones locales se responde, por ejemplo, que “la unidad viene con el espanto; con la bonanza eso desaparece, por eso son peligrosos (para CARBAP) los momentos de mejores precios. Eso *ya se nota*”<sup>289</sup>. Sin embargo, “los criadores son tipos desconfiados, pese a que se entró en un buen ciclo de precios. Ellos saben que aunque los precios mejoren el problema sigue siendo la intermediación” (*Entrevista PG6*).

---

<sup>287</sup> El entrevistado, que expresa la opinión de la mayoría de los dirigentes consultados, se refiere a los subsidios recibidos, durante varios años, por grandes establecimientos *feedloteros* “puros”. No suele aludirse a los *feed lots* pequeños, sistemas de suplementación alimentaria del ganado en explotaciones mixtas o predominantemente agrícolas. Sobre los diferentes tipos de *feed lot* y su impacto sobre la cuestión gremial, ver Capítulo 4.5.

<sup>288</sup> Opinión expresada por un ganadero criador, crítico de los “sojeros”, supuestamente menos afincados y más propensos a trabajar campos de terceros.

<sup>289</sup> La entrevista fue realizada el 7 de abril de 2011, durante un período de precios ganaderos en alza.

El descompromiso se refleja, por ejemplo, en el incumplimiento del aporte de cuotas sociales, tanto de parte de los asociados con las sociedades rurales locales, como de éstas para con CARBAP (*Entrevista PG6*).

En 1989, Palomino observa y analiza esta limitación de recursos, que a su juicio “contrasta fuertemente con el espacio social y político que fue ocupando (el gremio) de manera creciente”<sup>290</sup>. Sin embargo, dice, “esa restricción no alteró la vida de la entidad y permite comprender la relativa importancia que ella atribuye a su capacidad económica”<sup>291</sup>. En efecto, para la autora, CARBAP “privilegió su papel político- social antes que dedicar su esfuerzo al crecimiento económico y administrativo de la institución como tal”<sup>292</sup>.

En el análisis de Palomino, este comportamiento parece congruente con la ubicación y dotación de las instalaciones gremiales centrales de la entidad en la Ciudad de Buenos Aires, que como dice la autora se encuentran ubicadas (todavía hoy) dentro de una modesta galería ubicada cerca del Congreso de la Nación.

Más recientemente, según se deduce de las entrevistas sostenidas con miembros de la organización y de sucesivas observaciones realizadas *in situ*, se observa una mayor preocupación de los dirigentes por mejorar la imagen institucional, tanto en lo edilicio y en la comodidad de las instalaciones, como en la estrategia de comunicación de la Confederación. Este cambio es observable a partir de 2008/ 2009, luego de las movilizaciones gremiales de esos años.

De todas maneras, el propio desarrollo de la investigación nos ha permitido constatar personalmente, merced a un sinnúmero de dificultades para acceder a las entrevistas y a la documentación disponible en la organización, que existe en el gremio escasa disposición para “mostrarse” y ofrecer un relato accesible, atractivo y coherente sobre sí mismo. Antes bien, la experiencia de contacto directo muestra un CARBAP más bien cerrado en sí mismo, en cierto modo hostil a la mirada externa.

---

<sup>290</sup> Palomino (1989), Op. Cit., p. 27.

<sup>291</sup> Ib.

<sup>292</sup> Ib.

En esta misma línea y por motivos menos claros, existen significativos altibajos en la asistencia de las entidades locales a las reuniones de Consejo Directivo, tanto en el caso de las que se efectúan en la Ciudad de Buenos Aires como las que se realizan en localidades del interior de las dos provincias abarcadas por CARBAP<sup>293</sup>.

Cabe preguntarse si el carácter localista de CARBAP, al que se suma su escaso desarrollo técnico, no limita su capacidad para articular, en función del mediano y largo plazo, visiones y acciones integradoras de realidades productivas heterogéneas, favoreciendo de ese modo el surgimiento y consolidación de intereses y comportamientos contradictorios que dificultan la construcción de consensos. Esta debilidad estaría de algún modo asociada a su carácter multipolar (en términos de poder) y diferenciado (en término de contextos heterogéneos que dan lugar a intereses y actores centrados en problemáticas diferentes).

En tal sentido, es posible que en alguna medida tanto los integrantes individuales como las asociaciones locales adhieran a la Confederación en función de las posibles ventajas a obtener, aunque en determinadas circunstancias evitarían -¿por ejemplo, en las épocas de ‘vacas gordas’?- comprometerse activamente con aportes materiales y esfuerzos juzgados como excesivos. Esto podría ser cierto, al menos, durante ciertos períodos de relativa desmovilización gremial, en los que se graduaría la intensidad de las adhesiones para ajustarse a las circunstancias.

En tales casos el transcurso por un período de bonanza relativa, ante la ausencia de problemas convocantes de la protesta gremial, favorecería un repliegue de los asociados hacia el plano local, acrecentándose al menos temporariamente la brecha organizacional -y la distancia geográfica- que naturalmente existe entre la instancia local y los niveles organizativos más agregados de la Confederación.

Este tipo de comportamientos, en tanto limitan los beneficios del colectivo más amplio, son analizados por Olson<sup>294</sup>. Para éste autor se trataría de una característica muy difundida en los grupos y en las organizaciones, especialmente en aquellas de mayores dimensiones. Alude a las dificultades de cualquier grupo u organización social para articular intereses individuales y

---

<sup>293</sup> Esto pudo constatarse revisando registros fotográficos de la revista ‘El Ruralista’, tanto en su edición en papel como en el sitio *web* (este último a partir de 2007).

<sup>294</sup> Olson, Mancur (1992), “La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de los grupos”, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, México, D.F.

desarrollar acciones colectivas según lo que haría presuponer una defensa racional de los intereses en juego. Este hecho se expresa a menudo en la falta de adhesión de los actores individuales a procesos colectivos que supuestamente los beneficiarían.

Textualmente, sostiene Olson:

Todo grupo u organización, grande o pequeño, trabaja por algún beneficio colectivo que por su naturaleza beneficiará a todos los miembros del grupo en cuestión. Si bien todos ellos tienen por lo tanto un interés común en obtener ese beneficio colectivo, no tienen un interés común por pagar el costo de obtención de ese bien colectivo. Cada uno preferirá que los demás paguen todo el costo, y normalmente recibirá cualquier beneficio logrado haya o no pagado una parte del costo<sup>295</sup>

Esto quiere decir que aquellos integrantes que no se comprometen activamente buscan, en muchos casos, sólo beneficiarse en forma individual. Esto es lo que Olson denomina “paradoja de la acción social”: del hecho de que todos los miembros de un grupo, en principio pudieran beneficiarse de un logro colectivo no se sigue que voluntariamente vayan a contribuir individualmente a ese logro, aunque ello fuese funcional a sus propios intereses. Dicho de otra forma, y especialmente en el caso de los grupos grandes, sus miembros *no* se organizarán para actuar de manera coordinada meramente porque, como grupo, tengan razones para hacerlo. En todo caso sólo lo harán si mediaran factores coercitivos.

En cambio es más probable, para ese autor, que los miembros de organizaciones de tamaño relativamente menor, basadas en relaciones “cara a cara”, como es el caso de las asociaciones locales que adhieren a CARBAP, puedan “proveerse de bienes colectivos sin recurrir a la coacción ni a otros estímulos positivos aparte del bien colectivo mismo”<sup>296</sup>. Y, como corolario, afirma más adelante:

Mientras más grande sea un grupo, más lejos estará de obtener una provisión óptima de cualquier bien colectivo y menos probable será que actúe para obtener siquiera una cantidad mínima de ese bien. En suma, mientras más grande sea el grupo, menos favorecerá sus intereses comunes.<sup>297</sup>

Olson aplica su enfoque a los grupos de presión, mediante lo que denomina una “teoría del “producto secundario”: “la característica común a todos los grandes grupos económicos que cuentan con organizaciones importantes de presión es que esos grupos se han organizado

---

<sup>295</sup> Olson, Op. Cit., p 31.

<sup>296</sup> Ib. También ver pp. 43- 46.

<sup>297</sup> Ib., p. 46.

también para algún *otro fin*”<sup>298</sup>. Estos grandes grupos se apoyan en productos secundarios generados para movilizar o atraer membresía mediante la oferta de incentivos selectivos a través de específicos beneficios de carácter no colectivo. En el caso de CARBAP, como vimos, los beneficios secundarios han sido –a diferencia de FAA, por ejemplo- históricamente subestimados y más recientemente sólo alentados en medida limitada.

Esta aproximación conceptual es válida para encuadrar las dificultades que parece tener CARBAP para conservar un sostenido compromiso por parte de sus asociados. La situación descrita se traduce en la necesidad de apelar a estímulos considerados como “extra gremiales” para generar fuentes complementarias de financiamiento mediante la oferta de nuevos servicios. CARBAP ofrece, por ejemplo, el acceso a una medicina prepaga, descuentos en una agencia automotriz, en dos hoteles próximos a su sede central en la Ciudad de Buenos Aires, en una empresa de seguros y en una ART, y también los ya mencionados beneficios del FOGABA<sup>299</sup>.

A un mecanismo similar recurren algunas asociaciones de base. Uno de los entrevistados, perteneciente a una de las entidades locales grandes asociadas a CARBAP, sostiene que

con la 125 aumentó la masa societaria y con los mejores precios de la ganadería la Sociedad Rural se beneficia con mayores aportes. Además se cobran comisiones por el uso de las importantes instalaciones que posee, en el caso de eventos, pues tiene una capacidad para alrededor de 180 stands bajo techo y un parque (*Entrevista PG 2*<sup>300</sup>).

Otras fuentes de recaudación mencionadas por el entrevistado son los seguros de salud vendidos a los socios, que en su momento implicaron la incorporación de 400 aportantes nuevos, interesados en acceder a esa cobertura médica. Al momento de la entrevista también recaudaban por sellados, en forma compartida con la cámara de comercio local.

En el caso de otra sociedad rural local, adherida a CARBAP, de menor tamaño y más corta trayectoria que la anteriormente citada, la persona entrevistada afirma:

Funcionamos gracias a CARBAP, que armó convenios con Unifón y Medicus. Normalmente teníamos 200 socios a una cuota de \$ 50/ año. Con los convenios llegamos a tener 2000 socios. Después se retiraron, pero con ese ingreso, en la época del uno a uno, nos armamos una reserva. Otra fuente es la Ley de Sellos, primero para hacienda y ahora también para cereales. La gente

---

<sup>298</sup> *Ib.*, p. 147.

<sup>299</sup> Este listado es meramente indicativo, pues el paquete de servicios ofrecidos por el gremio varía en el tiempo.

<sup>300</sup> Realizada en abril de 2010. El entrevistado hace referencia a la sociedad rural local, perteneciente a CARBAP.

recurre a nosotros porque en origen se paga el 0,05%, y si no es en origen representa el 0,9%. Esta fuente representa más ingresos que las cuotas, pero hay que conseguir que los consignatarios sellen con nosotros. Durante los conflictos del 2008 alguno de ellos selló con nosotros por solidaridad” (*Entrevista PG 3*).

Otra Sociedad Rural local posee un remate- feria: “la Sociedad Rural (local) maneja la balanza, garantizándole al productor del peso de los animales. Van los consignatarios y pagan el 0,8 ‰ (normalmente es el 1 ‰)” (*Entrevista PG6*).

Por su parte, la Confederación cuenta con su propia recaudación de cuotas, provenientes de las asociaciones locales de primer grado adheridas, cuyo monto, según uno de los entrevistados, en 2007 era de “unos \$ 200/ 300 por asociación local, y lo que los productores pagan a sus respectivas asociaciones es una cuota muy baja: unos \$ 40/ 60 al año” (*Entrevista PG7*). Por otro lado, “la Cámara de Consignatarios y la Bolsa de cereales colaboran en el sostenimiento de CARBAP” (*Entrevista PG6*).

Los montos aportados por cada sociedad rural adherida dependen de la cantidad de socios que contribuyen efectivamente a su sostenimiento. “El *pijoterismo* de los productores es terrible”. También existe mucha reticencia de las sociedades rurales adheridas a pagar sus cuotas a CARBAP: “pasa igual que con los asociados a las sociedades rurales locales, hasta el punto que suelen bajar el número de socios declarados antes de venir a las asambleas del gremio” (*Entrevista PG6*).

En 2009 la Mesa de Enlace estableció una contribución, de carácter voluntario del 2 ‰ de las ventas brutas, que luego fue reducida a 1 ‰. En el otoño del 2013 existía en el parlamento nacional un proyecto para fijar una contribución obligatoria equivalente al 2‰ de todas las ventas primarias de granos, carne vacuna, porcina y leche. No se cuentan con elementos de juicio como para evaluar el resultado de estas iniciativas.

Como patrón de comparación cabe consignar que en Brasil, que cuenta con un gremialismo agrario unificado fuerte a nivel nacional y con presencia parlamentaria, el aporte es de carácter obligatorio y asciende al 2,5‰.

En términos generales estamos hablando, por un lado, de una organización renuente, más allá del discurso superficial, a sistematizar su experiencia, actual y pasada y a reflexionar en torno de ella. Por otro, a nivel de sus asociados –individual y colectivamente considerados- existe un reticente compromiso financiero y es variable la participación en las convocatorias gremiales, en cuyo caso el nivel de respuesta es proporcional a la gravedad de los temas tratados y a la medida en que éstos afectan directamente los intereses de cada asociado o grupo de asociados en particular.

En principio uno podría vincular estos hechos con cierta inclinación de CARBAP por el activismo, en detrimento de en profundidad sobre el rumbo del gremio, pero debe tomarse en cuenta que, con todas las limitaciones señaladas, en estos últimos años, especialmente a partir de los conflictos suscitados en 2008 por la Resolución 125, se ha realizado un esfuerzo por lograr un mayor involucramiento de sus asociados a partir de una más ambiciosa estrategia comunicacional, que todavía se encuentra muy condicionada por las diferencias internas y las dificultades de dar con una “versión oficial” compartida cada vez que surgen intereses controvertidos o cuestiones históricas que es preciso disimular. Las entrevistas realizadas y, sobre todo la observación de reuniones, descubren una cultura organizacional todavía bastante defensiva, recelosa en éstas y otras materias.

Durante el transcurso de su historia la Confederación ya había realizado numerosos intentos, luego discontinuados, para generar publicaciones propias, hasta llegar a la situación actual, en que edita un periódico quincenal, videos para TV y una emisión radial semanal de media hora. Entre los cambios sucedidos en tiempos recientes cabe destacar el mejoramiento, a partir del otoño de 2012, del sitio *web*, que era particularmente precario. Desde esa fecha el sitio pasó a constituir un medio permanente y actualizado de comunicación y prensa, para hacer públicos los comunicados oficiales del gremio y las declaraciones y testimonios de sus dirigentes. También para brindar información básica de utilidad para sus asociados. De esta manera se pudo disponer de un instrumento permanente de comunicación con los propios socios y dejar de depender sólo de los periódicos de gran circulación para manifestarse ante la opinión pública.

El sitio *web* contiene, básicamente, cinco secciones<sup>301</sup>:

- *Institucional*, con un breve relato sobre la etapa fundacional de CARBAP, sus objetivos y primeras entidades locales asociadas. Le sigue un listado de los integrantes de las mesas ejecutivas desde 1932 hasta 2010, una descripción general de los dos órganos de conducción de la entidad y un detalle de sus actuales integrantes y de las comisiones temáticas encargadas del tratamiento de cuestiones específicas y sub-sectoriales.

Luego se presenta un listado de las sociedades rurales locales que conforman CARBAP, y otro (no siempre actualizado) sobre sus respectivas autoridades. Se completa esta sección con un apartado sobre delegados del gremio en comisiones oficiales, aún en construcción, y otro dedicado a los ateneos juveniles de la Confederación, con información sobre sus actividades.

- *Acción gremial*, con documentos técnicos, actas emitidas por la autoridad del agua, información sobre el salario del peón rural, declaraciones de emergencia agropecuaria y una agenda de actividades de la Confederación (básicamente sobre próximas exposiciones rurales organizadas por las entidades locales adheridas). La sección sobre documentos técnicos incluye (a febrero de 2015), numerosos informes sobre la situación del sector lechero y sobre el sector ganadero y de granos, en todos los casos muy desactualizados.
- *Servicios*: con información sobre las exposiciones rurales organizadas por las sociedades rurales adheridas a CARBAP, descripción de los convenios firmados con empresas que ofrecen servicios para los socios (seguros rurales, ART, medicina prepaga, una empresa automotriz, dos hoteles vecinos a la sede central del gremio), información de coyuntura sobre los mercados agropecuarios, también sobre los mercados y estadísticas de producción y una sección sobre capacitación en desuso a febrero de 2014.
- *Comunicación y prensa*: con detalle de los comunicados emitidos por CARBAP desde 1996, accesos a redes sociales, materiales gráficos (fotografías y videos de eventos y presentaciones institucionales), y acceso al periódico El Ruralista, tanto en su versión gráfica (periódico quincenal) como radial (emisión de bloques de carácter eventual).

Existe además un sitio blog ([www.prensacarbab.blogspot.com](http://www.prensacarbab.blogspot.com)), complementario del sitio general, que recoge comunicados emitidos por CARBAP y también incluye información institucional en general y material gráfico e información sobre movilizaciones del gremio en un pasado más o menos reciente.

Un aspecto importante de esta estrategia de comunicación es la mencionada publicación periódica “El Ruralista” ([www.elruralista.org.ar](http://www.elruralista.org.ar)), de carácter quincenal, que brinda información actualizada sobre las actividades de la organización -particularmente sobre las reuniones del Consejo Directivo-, información sobre las representaciones de CARBAP ante diferentes instancias del Estado, gestiones *ad hoc* realizadas por los dirigentes ante los estados provinciales, la nación y los municipios locales, los temas tratados en las comisiones temáticas que exponen sus resultados en cada reunión del Consejo, asambleas de productores convocadas a nivel de subregiones, las exposiciones rurales convocadas por las entidades adheridas a CARBAP, los congresos convocados por la entidad y por CRA, jornadas temáticas y actividades conjuntas con otras organizaciones de la sociedad civil, información sobre los ateneos de jóvenes, información sobre cursos de capacitación, síntesis de estudios técnicos preparados por especialistas y organizaciones de la sociedad civil, comunicados de prensa, encuentros de sus dirigentes con políticos, etc.

El periódico tiene una amplia circulación entre los socios y contribuye a describir y difundir con cierto detalle el funcionamiento de la entidad, transparentando en alguna medida su funcionamiento como entidad frente a las bases. Se ha podido verificar, sin embargo, que el acceso vía *Internet* al periódico adolece de frecuentes fallas y suele encontrarse muy desactualizado.

---

<sup>301</sup> [www.carbab.org.ar](http://www.carbab.org.ar). Consulta actualizada al mes de agosto de 2015.

### **5.3 La dinámica organizacional de CARBAP**

En el presente apartado se continúa abordando el perfil organizativo de CARBAP y se desarrollan algunas primeras perspectivas de interpretación, centradas por ahora en el funcionamiento interno de la organización. Luego, en el Capítulo 6, se analizará la proyección externa del gremio.

#### ***5.3.1 El perfil como resultado de un proceso***

Tal como anticipamos en el Capítulo I, el perfil de una organización es el resultado de un complejo conjunto de factores internos y externos que interactúan a lo largo de un período histórico determinado. Los cambiantes contextos económicos, políticos, tecnológicos, etc., que afronta una organización como CARBAP, son internalizados por sus miembros y resueltos mediante esquemas o modelos de comportamiento que derivan de su experiencia, acumulada en el tiempo. Tales esquemas o modelos decantan en un sistema más o menos estable de valores, normas, creencias y conocimientos que, articulados entre sí, conforman su cultura institucional. Esta última rige su orientación ideológica, sus actitudes y modelos de respuesta frente al contexto y su agenda de propuestas, demandas y reclamos.

Los sucesivos contextos han sido sopesados y procesados por la organización gremial –por sus miembros y, especialmente, sus dirigentes-, y operan como factores antecedentes que condicionan sus futuros comportamientos. Las diferencias entre asociaciones de base son el resultado de realidades locales e historias concretas que se traducen en diferentes proyectos y cursos de acción, confrontados y negociados en los espacios de conducción y deliberación del gremio y en el seno de las coaliciones informalmente constituidas.

Las respuestas de las organizaciones adherentes (las asociaciones rurales locales), se asemejan o se diferencian entre sí según cuáles sean las características de cada contexto específico y los intereses resultantes de ellos. El balance entre las variables y heterogéneas respuestas

producidas por las distintas organizaciones de base, constituyen factores que explican los pronunciamientos gremiales efectuados en el transcurso del tiempo.

Constituye un juego de intereses, pero también de ideologías, que configuran los rasgos idiosincrásicos de las asociaciones adherentes. Es el resultado de contextos afrontados en el pasado, de los liderazgos hegemónicos ejercidos que han influido sobre los ámbitos de conducción de CARBAP (el Consejo Directivo y, más particularmente, la Mesa Administrativa y Ejecutiva), y de la influencia horizontal ejercida sobre otras sociedades rurales y sus respectivos liderazgos.

Las sociedades rurales locales son marcadamente heterogéneas entre sí y exhiben una irregular capacidad para influir sobre el conjunto de la Confederación. Los factores antecedentes en gran medida son *dados*, en el sentido de que no dependen tanto del comportamiento de los actores como de contingencias que escapan a su arbitrio, o son consecuencia de iniciativas de actores ajenos con intereses diferentes a los propios. De todos modos, en la medida en que son posibles coaliciones o alianzas, estas capacidades e iniciativas constituyen factores en sí mismos homogeneizantes, aunque no siempre desempeñen un papel absolutamente determinante.

Un eje significativo para abordar el perfil de CARBAP es su heterogeneidad interna y el desarrollo de capacidades para sortear las diferencias surgidas en su interior. Conocer esos mecanismos es fundamental para poder comprender la dinámica interna de su funcionamiento, tanto formal como informal, los procesos de construcción de consenso entre intereses divergentes que corresponden a diferentes territorios productivos y entramados de relaciones locales, y las respectivas capacidades para incidir sobre instancias de poder dentro y fuera de la Confederación.

Las entidades locales adheridas a CARBAP varían según los tipos de actores que las componen, la trayectoria histórica de la organización, su cultura organizacional y la diversidad de contextos y problemáticas productivas y económicas localmente predominantes. Estas diferencias permiten pensar que no hay un solo perfil en CARBAP, sino variantes con disímiles proyectos institucionales que coexisten y confrontan en función de la capacidad relativa de cada sociedad rural local para incidir sobre el conjunto de la Confederación y sobre

las coaliciones resultantes *entre* asociaciones, siendo estas últimas a menudo de carácter inestable por estar configuradas en torno de intereses compartidos de manera sólo temporaria.

A la diversidad local se suma el marcado celo por las autonomías y el carácter no profesional de las dirigencias y de la propia estructura de CARBAP, una de cuyas consecuencias es que, tanto los diferendos internos como la preparación de las agendas institucionales y su proyección hacia el plano externo de la Confederación, sólo tangencialmente son planteados a partir de argumentos técnicos, e incluso políticos. En este sentido, el discurso oficial de CARBAP suele permanecer atado a contenidos que expresan una visión bastante unidimensional de la sociedad argentina, limitadamente sectorial agropecuaria y muy condicionada por una visión mitificada del pasado pampeano y de sus clases dirigentes; también por una percepción extremadamente negativa del rol del Estado, al que paradójicamente se le reclama que remedie las cíclicas crisis del mercado que padecen sus miembros.

Este enfoque es predominantemente autoreferenciado y pocas veces realista, usualmente apoyado en una “victimizada” auto percepción como clase productora, resulta escasamente propenso a la negociación y conduce a que la principal fuente de legitimación de sus dirigentes, a los ojos de sus asociados, sea la dureza discursiva. Al decir de uno de sus propios dirigentes:

A veces nos dicen que los de CARBAP somos muy combativos. El ser combativo es un modo de ser del dirigente de CARBAP. Fusionar criterios gremiales para reclamos de distintas áreas geográficas y productivas no es tarea sencilla. Ésta es una tarea que se encuentra a cargo del Consejo, limar asperezas (*Entrevista PG XIII*).

Contrastando con la firmeza que normalmente tiñe sus pronunciamientos públicos, sin embargo, el gremio es en realidad un agregado de entidades locales diferenciadas que sostienen en el tiempo acuerdos relativamente coyunturales. Suelen venir acompañados por un encuadre ideológico generalista basado, como vimos, en una visión fuertemente tradicionalista del país rural, en la defensa de la libre iniciativa de los actores económicos, en una concepción sumamente restrictiva del rol del Estado y en una cerrada defensa de la propiedad privada. Sólo experiencias relativamente recientes en el nivel local, a partir de liderazgos jóvenes y una perspectiva más empresarial, permiten entrever significativas posibilidades de que esta matriz básica cambie<sup>302</sup>.

---

<sup>302</sup> Sobre esta perspectiva se volverá en el Capítulo 6.

### 5.3.2 CARBAP y el surgimiento de una cultura organizativa

Comenzaremos por plantear una definición de cultura organizacional que resulte de utilidad para nuestro esquema de análisis. Es un concepto que admite diversos significados, pero intentaremos emplearlo en función de nuestro interés por comprender mejor las características de CARBAP.

El término alude a la cultura que existe en una organización: un conjunto de intangibles tales como los valores, las creencias, normas, pautas y rituales de comportamiento que predominan y son característicos de tal o cual grupo organizado. Operan como contexto referencial que induce o moviliza a las personas que componen un determinado colectivo para que actúen más de cierta manera que de otra, y que le otorga un “sentido” propio a sus acciones. Para algunos autores es también un factor que, al inducir a las organizaciones en determinada dirección, les provee de objetivos y metas.

En cierto modo la vigencia de una cultura organizacional es el resultado de -y se sostiene sobre- la repetición de comportamientos y gestos que en el pasado funcionaron exitosamente como respuesta frente a determinados desafíos o demandas planteadas al colectivo como tal, o a una parte del mismo. Su vigencia deviene luego en *segunda naturaleza*, como respuesta pautada y no siempre consciente ante situaciones nuevas. Asumidos como verdades esos supuestos suelen ser decantados como “maneras naturales de hacer las cosas”, a veces racionalizadas y legitimadas en función de los intereses hegemónicos en la organización.

El concepto de cultura organizacional nos ayuda a comprender que en medida importante las preferencias personales dentro de un grupo obedecen a factores que son el resultado de una historia particular y no, al menos no solamente, reglas y sistemas de autoridad o de poder más o menos establecidos.

Para Schein, la cultura organizacional se encuentra conformada por “presunciones y respuestas que ha *aprendido* el grupo ante sus problemas de *subsistencia* en su medio externo, y ante sus problemas de *integración interna*”<sup>303</sup>.

Más allá de algunas implicancias funcionalistas que podrían atribuírsele a esta definición, que en cierto modo sortearemos más abajo recurriendo a Crozier y Friedberg, nos interesa destacar que la cultura institucional es el resultado tanto de una específica *historia* de la organización, como de los *aprendizajes* capitalizados por sus miembros durante el transcurso de ella<sup>304</sup>.

En este sentido Schein plantea un interesante corolario a su definición cuando dice:

La cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él ... La cultura –remata- en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa<sup>305</sup>.

Nos interesa esta definición para poder subrayar la importancia de la singularidad de los procesos organizacionales y el papel que en ellos juegan las diferentes experiencias de liderazgo y ejercicio del poder. Sobre la cuestión del liderazgo volveremos en el Capítulo 6, también basándonos en Schein.

En cuanto a la relación entre la singularidad de los procesos organizacionales y la cultura organizacional, Crozier y Friedberg sostienen que “el fenómeno organizativo se presenta en última instancia como un constructo político y cultural”. Cultural en el sentido de que se opone a ‘natural’, ya que esa construcción es un instrumento forjado por los propios actores “para regular sus interacciones con miras a obtener el mínimo de cooperación necesaria para

---

<sup>303</sup> Schein, Edgar H., (1988), “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”. Plaza & Janes Editores S.A., Barcelona, p. 24. Cursiva del autor citado.

<sup>304</sup> Para Schein la cultura organizacional responde fundamentalmente a las necesidades adaptativas de la organización frente al contexto. Por eso su sesgo funcionalista. Vimos en el Capítulo 1, sin embargo, el papel contra- institucional que pueden asumir, según otros autores como Lapassade, Castoriadis, Lourau y otros, los liderazgos y las culturas organizativas resultantes, merced a la existencia de una dinámica instituido/ instituyente. También mencionamos allí el rol adaptativo que, desde una óptica no funcionalista le asignan Crozier y Friedberg a los “relevos” o *relais* organizativos. De estos últimos autores, Op. Cit., ver p. 135 ss.

<sup>305</sup> Ib. Cursiva del autor citado.

la consecución de objetivos colectivos, sin perder su autonomía de agentes relativamente libres”<sup>306</sup>.

Para estos autores no existe ni determinismo simple ni solución universal ni un *one best way*, sino el logro de soluciones que “son también la expresión de las capacidades relacionales, es decir, culturales, de los individuos, de las que éstos disponen después del aprendizaje familiar y social de cada uno de ellos...”<sup>307</sup>.

Los autores no visualizan la cultura como un universo referencial predeterminado, explicativo del funcionamiento del grupo, sino como

un proceso, en suma, en el que constantemente *aprenden* a servirse de los *instrumentos materiales* y... *culturales* a su disposición para resolver en caliente los problemas que encuentran, en función de las restricciones y oportunidades que ofrezca la situación<sup>308</sup>.

Para ellos la cultura no es un universo de valores y normas que mecánicamente rigen los comportamientos observados:

La cultura es *instrumento* y es *capacidad* que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros. Forman parte de ese conjunto los valores, las normas y las actitudes, pero cambian de estatuto<sup>309</sup>.

En consecuencia, puede concluirse que los diversos componentes de la cultura organizacional, en sus diferentes combinaciones, influyen sobre la conformación de una “lógica” de pertenencia a la organización y de comportamiento en su interior. Desempeñan un papel significativo en la constitución y evolución del colectivo, generando o facilitando el surgimiento de oportunidades y regulando su empleo frente a otras oportunidades y restricciones al comportamiento individual y corporativo, incluyendo la evolución de sus planteos públicos.

A partir de esta base conceptual y mediante testimonios recogidos entre asociados e informantes externos a la organización, en la sección siguiente procuraremos identificar y caracterizar algunos rasgos básicos de CARBAP que nos pueden ayudar a comprender el surgimiento y evolución de su cultura organizacional. Para subrayar esos rasgos nos

---

<sup>306</sup> Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990), El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, Alianza Editorial Mexicana, México D. F., pp.161- 162.

<sup>307</sup> Ib., p. 162. Cursiva de los autores citados.

<sup>308</sup> Ib., pp. 168- 169. Cursiva de los autores citados.

<sup>309</sup> Ib., p 172. Cursiva de los autores citados.

apoyaremos en algunas comparaciones efectuadas con otras entidades rurales pampeanas como la SRA y, en menor medida, la FAA.

### ***La construcción de la organización desde el plano local***

Martínez Nogueira destaca la importancia de las relaciones locales entre productores agropecuarios como “modo de sociabilidad y como mecanismo para el intercambio de información, para la difusión tecnológica y para la acción conjunta frente a problemas comunes”<sup>310</sup>. La difusión de tecnologías gerenciales y de manejo empresarios, por otra parte, ubica a la empresa rural dentro de un amplio marco de “transacciones múltiples, más vinculada a la problemática local y a mecanismos tecnológicos y gremiales con creciente autonomía y capacidad de acción”.<sup>311</sup>

El arraigo local de CARBAP tiende a reflejar, más que en el caso de la SRA, las condiciones emergentes de contextos socioeconómicos, culturales y productivos específicos. En CARBAP existe, en efecto, una marcada implantación local de las asociaciones rurales adheridas, que se suma a una generalizada reticencia de estas últimas a delegar funciones en organizaciones territorialmente alejadas, especialmente si se encuentran a cargo hombres “de ciudad” (*Entrevista PGI*).

Por otra parte, al igual que CARBAP, también FAA centra su accionar en el trabajo de filiales locales, pero en todo caso se propone como entidad nacional y no regional, y además su sede central se encuentra fuera del área de influencia de la Confederación. Se halla en Rosario, Provincia de Santa Fe, y su presencia en la Provincia de Buenos Aires es más importante en los distritos de su extremo norte.

La SRA, en cambio, se caracteriza por ser una entidad de primer grado con gestión centralizada en la ciudad capital del país. En los hechos opera en el mismo plano que confederaciones y federaciones como CRA y FAA, que a diferencia de aquella, poseen una amplia cobertura en el interior del país. A nivel del público en general, y en el debate político

---

<sup>310</sup> Martínez Nogueira, Roberto (1988/ b), Op. Cit., p. 305.

<sup>311</sup> Ib., página 320.

en particular, la representatividad aparente de SRA se sostiene, precisamente, sobre el carácter equívoco de su representatividad territorial (*Entrevistas PGI, PG2 y PG6*)<sup>312</sup>.

En efecto, la SRA se propone a sí misma como referente socio- político amplio e interlocutora del Estado nacional. Desde su fundación explícita propósitos de incidencia sobre las políticas públicas nacionales, sobre la base de un ideario fundacional que siempre asoció el destino nacional con el progreso agropecuario, presentándose a sí misma como expresión del conjunto de los propietarios rurales de la totalidad de su territorio, proponiendo tempranamente como referente simbólico de ella a la exposición rural anual de Palermo.

Esas exposiciones han tenido notable repercusión en la opinión pública y contaron a través de los años con la casi infaltable presencia de las máximas autoridades nacionales. Simbólicamente, la exposición rural de Palermo es el escenario desde el cual tradicionalmente se exponen propuestas y se ponen de manifiesto acuerdos y desacuerdos en torno de las políticas económicas y agropecuarias vigentes en todo el país, aunque la realidad indica que expresa más acotados intereses asociados a factores productivos característicamente pampeanos.

CARBAP, por su parte, cuenta con un profuso calendario de exposiciones rurales, pero de importancia subregional. Tienen lugar rotativamente a lo largo del año en numerosas entidades locales. Estas exposiciones, además de afirmar identidades, constituyen espacios de aprobación/ reprobación o reclamo frente a las políticas oficiales vigentes. Salvo en períodos muy conflictivos, no tienen un impacto mediático significativo en las capitales nacional ni en las provinciales, pero sí inciden, y a veces muy fuertemente, sobre las escalas de prestigio vigentes al interior de la Confederación y entre sus líderes.

En efecto, estas exposiciones locales constituyen espacios o foros públicos que les permite a los dirigentes expresar sus ideas, justificar sus funciones, rendir cuentas, construir alianzas locales y, eventualmente, legitimarse y proyectarse con vistas a la ocupación de cargos de mayor responsabilidad en el Consejo Directivo.

---

<sup>312</sup> En esta misma línea se encuentran los concepto vertidos en “*CARBAP, 75 Años... y más*” (2008), Op. Cit., que recoge la opinión de miembros de asociaciones locales que en los tiempos pioneros de la Confederación le cuestionaban a la SRA un régimen electoral que “favorecía la victoria de aquellos delegados que por la extensión de sus establecimientos tenían la posibilidad de contar con una residencia permanente en Buenos Aires” (p. 17).

Tómese en cuenta que la legitimidad de los dirigentes de CARBAP en medida importante ha dependido históricamente de la intensidad emocional de sus planteamientos públicos, del tono firme y frontal de sus reclamos, y de las resonancias concretas que en un determinado momento pudieran tener sus dichos para los miembros de la organización.

A diferencia de lo que sucede con la SRA, el discurso de los dirigentes de CARBAP, por lo general, se apoya menos en la persuasión que en la confrontación, y suele centrarse en temáticas específicas que afectan muy directamente a sus asociados. En esto debe tomarse en cuenta que CARBAP se encuentra integrada por un elevado número de asociaciones rurales locales insertas en muy diversas realidades socioeconómicas y productivas.

A partir de estas heterogéneas realidades locales se estructura un esquema de representaciones e intereses desde la base hasta la cúpula, sobre la base de visiones relativamente diferenciadas que operan “por agregación” en un Consejo Directivo que es numeroso y en cuyas frecuentes reuniones suelen ponerse de manifiesto una gran diversidad de perspectivas localistas.

En opinión de dirigentes actuales de CARBAP, en su inicial conformación como gremio tuvo significativa importancia la distinción entre quienes eran percibidos como residentes permanentes en Buenos Aires y aquellos que tenían efectiva residencia en localidades del interior provincial o, al menos, una significativa presencia en los establecimientos de su propiedad (*Entrevistas PG6 y PG7*).

La SRA, en cambio, posee una estructura centralizada y los miembros de su Comisión Directiva suelen tener a la Ciudad de Buenos Aires como domicilio habitual. A su cercanía a los centros del poder nacional se suma una larga experiencia y ubicuidad para articular con diferentes ámbitos del poder político y económico- financiero. Quizás por eso la SRA siempre ha tendido a ser más flexible en lo político que CARBAP y, por lo general, ha optado por una actitud negociadora frente a gobiernos de diferente signo partidario.

La SRA cuenta también con mecanismos de proyección en otros territorios, a través de un Consejo Federal compuesto por sociedades rurales locales, algunas de ellas simultáneamente afiliadas a CARBAP y a CRA<sup>313</sup>. También posee una red de “Delegaciones Regionales”, de

---

<sup>313</sup> El Consejo Federal de la SRA es definido como “el ámbito que congrega a las Sociedades Rurales del Interior, posibilitando un diálogo fluido entre la SRA y las diferentes entidades. La acción de la SRA ante

carácter más informal pero con cobertura en diferentes localidades del país<sup>314</sup>. Estos mecanismos le permiten, pese a su funcionamiento centralizado, a su historia predominantemente ganadera y netamente pampeana y su limitada representatividad, desarrollar un discurso institucional que es formalmente expuesto como una defensa de los intereses del campo argentino en su totalidad (*Entrevista PGI*).

El esquema de representaciones al interior de la SRA fue, como vimos en 5.2.1, uno de los aspectos objetados por los representantes de diversas sociedades rurales bonaerenses en ocasión de los congresos de CARBAP entre 1932 y comienzos de la década del cuarenta. Desde sus orígenes las confederaciones que forman parte de CRA comparten con CARBAP su desconfianza para con la SRA, y su propio surgimiento tiene que ver con esa divisoria de aguas, tal como se desprende de las ponencias y debates que figuran en los congresos rurales de la década del 30.<sup>315</sup> De hecho, CRA agrupa a las confederaciones de asociaciones rurales del conjunto del país, habiendo sido los dirigentes de CARBAP sus principales impulsores iniciales y quienes con posterioridad asumieron su conducción en repetidas ocasiones.

Existe una realidad de doble afiliación y una presencia de delegados regionales que alimentan una ambigua relación entre SRA y CARBAP. Se pone de manifiesto no solamente en las sociedades rurales afiliadas a CARBAP, sino también en otras confederaciones regionales que también forman parte de CRA. En las entidades que luego formarían parte de CARBAP ese conflicto ya se encontraba presente, como vimos en el apartado 5.2.1, antes de la década del 30. Esto explica, al menos en parte, las dificultades que en aquél entonces existieron para alcanzar acuerdos de base territorial con la SRA<sup>316</sup>.

---

organismos oficiales y privados permite canalizar las inquietudes surgidas y generar las respuestas necesarias para cada una de las problemáticas regionales del país” ([www.sra.org.ar](http://www.sra.org.ar); consulta efectuada en noviembre de 2014).

<sup>314</sup> Estas se encuentran organizadas en 14 distritos de todo el país. Tienen un carácter impreciso y en numerosos casos remiten a direcciones postales que difieren de la localidad aludida en el nombre de la delegación, y no pocas de los domicilios corresponden a la Ciudad de Buenos Aires y al Gran Buenos Aires ([www.sra.org.ar](http://www.sra.org.ar); consulta efectuada en noviembre de 2014).

<sup>315</sup> Ver CARBAP (1946), Op. Cit.: III Congreso de CARBAP, Nueve de Julio, 31/7/1932; IX Congreso de Pergamino, 29 y 30/11/35; X Congreso de Chascomús, 24 y 25/4/36; XII Congreso de Tandil, 28- 30/5/37; XV Congreso de Capital Federal, 15-18/7/40 (CARBAP, 1946, Op. Cit.). En los algunos de los debates se destacan las intervenciones de Nemesio de Olariaga, que sostiene esa misma línea de cuestionamiento al papel de la SRA. En el Capítulo 6 veremos que éste dirigente profundiza el tratamiento de esta cuestión en su obra escrita. Por su parte, Martínez Nogueira, Roberto (1998/b), pp. 303 y 304, compara el estilo de la SRA con el de CRA, y la influencia de CARBAP sobre el estilo de ésta última, basado en lo que este autor acertadamente denomina “presión por choque” (p. 304).

<sup>316</sup> En 5.2.1 hicimos referencia a los primeros congresos rurales de CARBAP, en los que repetidamente aparecen esas discrepancias.

Para ilustrar esta conflictiva situación cabe señalar que en la actualidad existen 23 asociaciones rurales afiliadas a CARBAP que también figuran como miembros del Consejo Federal de la SRA, todas ellas menos una correspondientes a la Provincia de Buenos Aires; la restante a la Provincia de La Pampa. Representan el 20,2 % del total de afiliadas a CARBAP y el 20,9% de las asociaciones que SRA declara como formando parte del citado Consejo. Si se considera a la Provincia de Buenos Aires, las que poseen doble afiliación representan el 78,6% de las entidades de esa jurisdicción que forman parte del Consejo Directivo de la SRA.

La gran mayoría de las entidades con doble afiliación corresponden a zonas significativas desde el punto de vista productivo, tales como Lincoln, Saladillo, Daireaux, Cañuelas, Suipacha Dolores, Tapalqué, Huanguelén, Roque Pérez, General Villegas.

El número de asociaciones con doble afiliación coincide con las declaradas por algunos entrevistados de CARBAP. Según uno de los informantes, la doble afiliación suele reflejarse en un comportamiento pasivo por parte de la organización en cuestión al interior de CARBAP, aunque no siempre sea así (*Entrevistas PG 7 y PGI*). Estas mismas fuentes declaran que en su momento la conformación del Consejo Federal trajo aparejados fuertes conflictos, particularmente entre CRA y SRA, ya que la cobertura pretendida por esta última entidad (en realidad de primer grado) se superpone con jurisdicciones (y sus correspondientes entidades) que se encuentran bajo cobertura de la CRA, que es de tercer grado.

La única explicación vertida por los entrevistados sobre este tema refiere al interés de algunas asociaciones (o de sus miembros cabañeros importantes) por cuidar el vínculo establecido con los registros genealógicos o *Herd Book* en manos de la SRA (*Entrevistas PG 7 y PGI*).

Podemos citar otro ejemplo de doble afiliación. En este caso, se trata de un antiguo dirigente de CARBAP que, al reclamar de los actuales dirigentes un mayor esfuerzo tendiente a lograr la unidad gremial, sostiene:

Los productores estamos colaborando en más de una entidad, soy delegado de CARBAP y de SRA, y tengo relaciones con CONINAGRO porque comercializo con ellos... los de CARBAP y los de CRA somos exactamente lo mismo. No tenemos diferencias ideológicas y no hemos avanzado (en la unidad) (*Entrevista PG XXVII*).

La doble afiliación no deja de ser una contradicción manifiesta con uno de los principales y más invocados mandatos fundacionales de CARBAP, componente inseparable de su identidad

inicial: la representatividad erigida desde el plano local. Así fue en sus comienzos como Confederación, por boca de muchos de sus más encumbrados dirigentes, en los ya citados congresos rurales. Éste fue también uno de los principales legados conceptuales e ideológicos de Nemesio de Olariaga. Y, finalmente, como veremos en el Capítulo 6, constituyó una de las principales reivindicaciones de Jorge Aguado durante los años 70.

Fue en ocasión de los mencionados congresos rurales que esta concepción fue cobrando progresivamente cierto grado de formalidad, a partir de la efectiva promoción de encuentros locales como instrumento de encuentro directo y de articulación. Fueron precisamente esos congresos los que permitieron conciliar la vocación autonómica de cada asociación rural local con la necesidad de alcanzar un razonable intercambio horizontal, la construcción de consensos y el nacimiento y desarrollo de liderazgos compartidos *entre* las asociaciones locales.

Este modelo de encuentro relativamente informal permitió el surgimiento de articulaciones relativamente flexibles entre las asociaciones locales, lo cual hoy en día pareciera ser uno de los peculiares rasgos de la cultura organizativa de CARBAP. También CRA surge a partir de sucesivos encuentros de esta clase, los cuales sirvieron para alcanzar progresivamente consensos entre unidades organizativas territorialmente muy dispersas.

Esta modalidad inicial de funcionamiento permitió, asimismo, expresar y eventualmente conciliar entre sí liderazgos locales diferenciados, proyectándolos hacia instancias más agregadas de articulación. Un caso de notorio liderazgo histórico, muy asociado a la práctica sistemática de congresos y a la cultura del encuentro, fue la de Nemesio de Olariaga, quien fue cobrando particular importancia pública durante el segundo quinquenio de los años treinta, primero durante la gestión inicial de CARBAP, y luego en ocasión del largo proceso que culminaría con la fundación de CRA, en 1943.

Esta forma de articulación con el tiempo devino, por el peso mismo de la evolución de la Confederación, en una suerte de perfil organizativo basado en la *integración* flexible de las unidades organizativas básicas que la constituyen (las sociedades rurales locales). Esta modalidad fue encontrando creciente respaldo en el progresivo desarrollo de un sentido de pertenencia –un “marcado orgullo de pertenecer a CARBAP” (*Entrevista PG 7*)- que

progresivamente fue arraigando como espíritu de pertenencia gremial a nivel de los miembros activos de la entidad.

Del estudio desagregado de entidades asociadas a CARBAP se desprende que la base local poseyó también un carácter determinante como fuente de las percepciones y relaciones cara a cara, puestas en juego tanto en situaciones de solidaridad y consenso, como de enfrentamiento y conflicto.

Es una situación de doble sentido: la proximidad opera como reforzadora de redes de confianza, pero en ocasiones acrecienta las aristas negativas que derivan de mecanismos locales de cercano control de los comportamientos dirigenciales y como consecuencia de la provisoriedad que tal circunstancia les otorga.

Este tipo de vínculo operó como refuerzo identitario de las entidades de base, a partir de su diálogo con las restantes asociaciones miembro de la Confederación. Más que como tecnoburocracia o como una élite político-gremial estable, casi siempre transcurrió como equilibrio inestable dentro de situaciones de confrontación/ cooperación entre liderazgos múltiples y simultáneos, los cuales, a su vez encontraban sustento en la defensa de los intereses directos de los asociados a las entidades locales, fortaleciéndose este tipo de dinámicas en períodos de amenaza externa.

### ***Los productores pampeanos y sus alineamientos gremiales***

Diferentes autores coinciden en señalar que la SRA agrupa a los productores grandes, mientras que CARBAP abarca a los medianos y/ o pequeños<sup>317</sup>. En cuanto a FAA, existe acuerdo en que actualmente reúne principalmente a medianos agricultores propietarios, muchos de ellos capitalizados con maquinarias propias y que brindan servicios a terceros. Sólo en algunas áreas de la Pampa Húmeda conservarían aún cierta importancia determinados enclaves -las antiguas colonias- de productores relativamente pequeños.

---

<sup>317</sup> Ver Lattuada, 2006, "Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX", UNQ, p. 70. También Nun, José y Lattuada, Mario (1991), "El gobierno de Alfonsín y las corporaciones agrarias", Manantial, Buenos Aires; Palomino (1989), Op. Cit., y Roy Hora (2002), Op. Cit.

CARBAP, que a comienzos de la década del 30 otorgó “a los productores ganaderos medianos y pequeños una expresión propia que se reveló especialmente crítica de los grandes propietarios y de la Sociedad Rural”<sup>318</sup>, merced a cambios en la estructura productiva y tras décadas de consolidación técnica y diferentes niveles de capitalización, abarcaría actualmente más bien a medianos productores, predominantemente ganaderos, mixtos o centrados en la agricultura<sup>319</sup>.

Como excepción, cabría mencionar algunos rubros productivos gestionados desde unidades comparativamente menos capitalizadas, como es el caso de una fracción de los criadores de la Cuenca del Salado, de los pequeños y medianos tamberos de algunas áreas de la Provincia de Buenos Aires, granjeros productores de pollos parrilleros ubicados en cercanías de centros urbanos y agricultores medianos y pequeños en áreas productivas relativamente marginales de Buenos Aires y La Pampa (*Entrevistas PG3, PG5, PG6, PG7 y PTP 4*).

Existe una estrecha relación entre la heterogeneidad de la base asociada a la entidad y algunas de sus características internas como organización. Por comparación con CARBAP, la SRA es internamente más homogénea; el lugar de residencia más frecuente de sus miembros más activos es la Ciudad de Buenos Aires y es mayor el poderío económico y las vinculaciones de sus socios con decisores políticos y económicos nacionales.

De hecho, durante el transcurso de su entera trayectoria como organización, la SRA aportó dirigentes de alto nivel a gestiones políticas de muy diferentes signos o extracciones partidarias, sobre todo a nivel nacional. CARBAP también lo ha hecho, pero en menor medida y por lo general en ámbitos territoriales bastante más restringidos (municipales y provinciales), desde donde puso de manifiesto necesidades y problemas gremiales definidos a partir de una percepción comparativamente más local de los problemas, casi siempre con pocas posibilidades de intervenir en instancias mediadoras ante los poderes centrales (nacionales).

La SRA, habiéndose constituido desde hace largo tiempo en expresión no sólo material sino también simbólica de la clase terrateniente tradicional –a la que Halperín Donghi denominó “el primer estamento del reino”–, durante el proceso de constitución de CARBAP asumió el

---

<sup>318</sup> Roy Hora I, 2002, Op- Cit., p. 279.

<sup>319</sup> “Aunque en CARBAP terratenientes también hay”, según expresó un entrevistado (*Entrevista PG 7*).

papel de referente ambiguo, tal vez rechazado y admirado a un tiempo por los asociados a esta última. De todas maneras, los más recientes cuadros dirigentes de la SRA distan de asemejarse a los de las etapas iniciales de la entidad; a modo de ejemplo, al decir de uno de los entrevistados, “Biolcatti productor- productor en realidad no es” (*Entrevista PG6*)<sup>320</sup>.

Entre CARBAP y FAA existen diferencias y semejanzas. Una semejanza llamativa es el grado de inserción local alcanzado por ambas entidades. El modo de presencia de ambas en territorio es, sin embargo, diferente: la Federación históricamente complementó su acción gremial con la provisión de servicios –de manera directa o a través de organizaciones cooperativas vinculadas-, mientras que CARBAP tendió siempre a enfatizar unilateralmente su carácter gremial. Como vimos, sólo a partir de las últimas décadas la Confederación optó por la provisión de algunos servicios con el fin de atraer más socios, estimular un mayor cumplimiento en el pago de cuotas sociales y legitimar su presencia gremial mediante beneficios concretos para sus asociados (*Entrevistas PG 2 y PG6*)<sup>321</sup>.

Existe, además, una importante diferencia histórica entre ambas entidades, en lo que hace a la percepción de la política y de los políticos. En el caso de CARBAP, al menos hasta hace poco tiempo, existió un muy marcado desprecio por la política partidaria. La concepción ideológica y la estrategia de intervención de la entidad estuvo basada, durante el transcurso de la mayor parte de su historia, en relaciones recelosas con quienes se encontraran a cargo de los órganos sectoriales de decisión, obviando en lo posible la mediación de los partidos políticos<sup>322</sup>.

Al decir de Martínez Nogueira, por lo general no ha sido proclive a influir “por presencia”, como fue el caso de SRA, e incluso en alguna medida de FAA. Su estilo ha sido más bien el de accionar a través de liderazgos contruidos a partir de conflictos con los poderes públicos, según un modelo de conducción que opera más como “caja de resonancia” que como “amortiguador de conflictos”<sup>323</sup>.

---

<sup>320</sup> El comentario alude al vínculo matrimonial del ex- Presidente de la SRA con una conocida familia de industriales lecheros.

<sup>321</sup> El entrevistado *PG 6* se preocupa por aclarar la diferencia entre el perfil netamente gremial de la Confederación y, por ejemplo, CONINAGRO, “que es una entidad comercial”.

<sup>322</sup> La necesidad sentida de intervenir más abiertamente en política es relativamente reciente. Volveremos sobre esto en el Capítulo 6.

<sup>323</sup> Martínez Nogueira, (1988/b), *Op. Cit.*, pp. 303- 304. El autor citado se refiere aquí de CRA, pero reconoce en CARBAP el origen de ese tipo de posturas.

### *Los condicionantes de su agenda pública*

La agenda de CARBAP se ha caracterizado desde siempre por incluir planteamientos formalmente más principistas que en el caso de la SRA. Esta última, por lo general optó por argumentaciones más pragmáticas, negociadoras y conciliadoras, tanto en su relación con el Estado como con ámbitos corporativos privados.

Ha sido también muy marcada la inclinación de la SRA por incorporarse a diferentes gabinetes político- agrarios, aportando funcionarios de alto rango y legisladores. Por lo general, en situaciones de protesta la SRA ha formado parte de agrupamientos gremiales más amplios, reservando para sí el papel de fracción negociadora (*Entrevista PTP 1*).

CARBAP, si bien no ha rehuído compromisos con algunas gestiones de gobierno (la más notoria es su activa colaboración con el gobierno militar entre 1976 y 1983), por lo general ha sido más proclive al enfrentamiento directo en cuestiones de política agropecuaria, y en el seno de CRA casi siempre optó por posturas combativas (*Entrevista PTP 1*).

Diversos autores llaman la atención sobre el diferente “estilo” de CARBAP. Martínez Nogueira, por ejemplo, habla del tono de las declaraciones de la entidad, usualmente más fuerte aún que las emitidas por la FAA. Sostiene que su estilo de hecho trasciende la significación táctica de sus planteamientos, lo cual expresaría la particular inserción de los productores en la estructura productiva –particularmente en la ganadería-, quienes afrontarían comparativamente mayores dificultades para transferir riesgos a otros eslabones y se sentirían con frecuencia amenazados en su propia supervivencia y con escasos recursos financieros a su disposición<sup>324</sup>.

Es posible, sin embargo, que esto haya sido más cierto en la época en que los diferendos entre criadores e invernadores formaban parte del escenario pampeano. La propia evolución de la estructura productiva, y particularmente su diversificación, tal vez haya ido atemperando esta predisposición al enfrentamiento abierto. Por otra parte, la llegada de la “agriculturización” provocó una mayor diferenciación de intereses *dentro* del gremio: así, el clásico CARBAP centrado en la ganadería, particularmente de cría, deviene a partir de los años 80 en una

---

<sup>324</sup> Martínez Nogueira (1988/ a), Op. Cit., p. 399.

organización abarcativa de una mayor diversidad de situaciones locales, en las que cada vez más tienden a establecerse actividades agrícolas y de carácter mixto.

De todas maneras algunos informantes consultados sugieren que, a grandes rasgos, las asociaciones rurales de base de CARBAP situadas en zonas de cría siguen siendo gremialmente las más “duras” (*Entrevistas PTP1 y PG6*). De donde el clásico eje conflictivo cría- invernada derivó en otros alineamientos según intereses, en razón de la creciente utilización de los campos bonaerenses pampeanos para la agricultura y el engorde de ganado.

Por otro lado, si bien CARBAP siguió siendo con frecuencia interlocutor del Estado nacional, en su operatoria profundizó vínculos con los dos estados provinciales de la región (Buenos Aires y La Pampa), y estableció también nexos más o menos permanentes con numerosos municipios.

CARBAP posee un estilo propio para configurar su agenda y expresarla públicamente. Para tratar sobre políticas públicas, por lo general utiliza un lenguaje moralizante, que con frecuencia hace extensivo al funcionamiento del Estado, los partidos políticos y los políticos de profesión.

Su discurso se basa en la crítica permanente al modo de funcionamiento de los partidos políticos y de los gobiernos, y la voluntad popular como fuente de legitimación de la política se encuentra prácticamente ausente del discurso público de la entidad. Con notable frecuencia la Constitución es tomada como referencia conceptual para la defensa de los derechos individuales de sus propios adherentes, pero casi siempre aludiendo al libre comercio, los mercados y al respeto por la propiedad privada. Este tipo de alusiones a la Constitución han sido frecuentes incluso durante períodos en que su vigencia había sido suspendida o fuertemente restringida (por ejemplo, entre 1966- 1972 y entre 1976 y 1983).

CARBAP dedica gran parte de su esfuerzo a la crítica permanente Estado, particularmente en lo que respecta a su rol de administrador de recursos y redistribuidor de ingresos. Entre las principales críticas al papel del Estado se cuentan la ineficiencia, su propensión a elevar el gasto público, a recortar los ingresos de los productores por vía impositiva, y a omitir o abiertamente desalentar las políticas pro- mercado.

Desde el discurso, estos elementos contrastan fuertemente con el ideario originario de CARBAP, de los años 30, “de contenido fuertemente antiimperialista y proclive a la intervención del Estado en defensa del sector”<sup>325</sup>. Opinión similar había vertido, en un estudio previo, Palomino<sup>326</sup>. Finalmente, ambos autores coinciden en señalar una progresiva deriva del gremio hacia posiciones liberales similares a las de la SRA<sup>327</sup>.

Existen numerosas expresiones documentadas, correspondientes a esos años, que atestiguan la adhesión de CARBAP al libre comercio y su más o menos simultáneo reclamo para que el Estado intervenga en defensa de los ganaderos, particularmente los criadores. Aunque ésta no parece ser una característica exclusiva de CARBAP: Duhau, conspicuo miembro y dirigente de la Sociedad Rural, siendo Ministro de Agricultura impulsa, a comienzos de los años 30, un notable vuelco hacia el “mercado-internismo”, apoyándose para ello en una significativa ampliación de las funciones del Estado en materia agraria.

En ese sentido, ha de tomarse en cuenta que, a partir de la crisis de 1930, las élites políticas y económicas más concentradas de la Argentina se inclinaron pragmáticamente por la instauración de un modelo estatista con el fin de proteger sus intereses. Esto es especialmente cierto en el caso de los grupos ligados al sector agroexportador. Durante esta etapa proteccionista, sin embargo, CARBAP continúa sosteniendo como ideología explícita el libre comercio y la necesidad de un modelo de crecimiento hacia afuera, con frecuencia en disidencia con la SRA y los sectores industrialistas. Por ejemplo, en ocasión de su oposición al Plan Pinedo y a las medidas proteccionistas de la industria que el mismo incluía<sup>328</sup>.

Lattuada destaca, asimismo, la afinidad existente entre SRA y CRA (y de CARBAP, como parte de ella) en lo que respecta a su rol opositor de gobiernos democráticos, especialmente durante el transcurso de períodos de debilidad política<sup>329</sup>. Un ejemplo de oposición sistemática es el desplegado contra el PRONAGRO (Programa Nacional Agropecuario 1984-1987), puesto en vigencia por el gobierno de Alfonsín. En esa ocasión, en abierto apoyo de las

---

<sup>325</sup> Lattuada (2006), Op. Cit., p. 67.

<sup>326</sup> Palomino (1989), Op. Cit., p. 9

<sup>327</sup> Lattuada, ib., p. 70, y Palomino, Ib., p. 9.

<sup>328</sup> Murmis y Portantiero (1972), Op. Cit., p. 27

<sup>329</sup> Lattuada (2006).

posiciones públicas de SRA y CRA, el diario “La Nación” alude a “sistemas de comercialización de clara orientación intervencionista y de subvención a ciertos sectores”<sup>330</sup>.

El mismo Lattuada, en otros textos sitúa los posicionamientos públicos de CARBAP dentro de un marco ideológico que denomina “liberalismo conservador”, distingue entre dos vías, una agresiva o autoritaria y otra defensiva<sup>331</sup>, y luego caracteriza los distintos tipos de coaliciones conformadas a esos efectos<sup>332</sup>.

Nun y Lattuada, por su parte, llaman la atención acerca de los contenidos y omisiones de algunos de los reclamos y cuestionamientos planteados por las entidades pampeanas al PRONAGRO<sup>333</sup>:

- El escaso lugar que los planteos gremiales le otorgan a la innovación tecnológica, provisión de insumos y maquinarias y el desarrollo de infraestructuras de almacenaje y transporte.
- El mayor énfasis puesto en los precios, en forma coherente con la mayoría de los reclamos insistentemente planteados desde los años 60.
- La sostenida demanda por acceder a los precios internacionales plenos, línea en torno a la cual el gremialismo pampeano venía siendo coherente desde la introducción del régimen de retenciones a las exportaciones en 1955.
- La demanda de libre importación de maquinaria, implementos e insumos agrícolas.

En el largo plazo, el reclamo más insistente de las entidades gremiales pampeanas ha sido el de mayores precios. Considerados éstos como algo naturalmente provisto por el libre mercado, en sus planteos se encuentra ausente la opción de incrementar la rentabilidad vía reconversión productiva y tecnológica. Por esta misma razón, buena parte del gremialismo

---

<sup>330</sup> La Nación, 28/11/84.

<sup>331</sup> Lattuada, Mario (1987), “Política agraria del liberalismo conservador 1946- 1985”, Centro Editor, Buenos Aires.

<sup>332</sup> Lattuada, Mario (1988), “Política agraria y partidos políticos (1946- 1983), Centro Editor, Buenos Aires.

<sup>333</sup> Nun y Lattuada (1991), Op. Cit., p. 24.

pampeano habrá de resistirse, en una primera etapa, al Plan de Convertibilidad de los años 90, en cuyo enfoque los mejores resultados económicos serían consecuencia de la optimización, en parte extra- sectorial, de los recursos empleados (maquinaria, insumos, financiamiento), en el marco de una desregulación global de la actividad económica<sup>334</sup>.

Es de notar que las posiciones de CARBAP, en ese momento, fueron más frontales que las de la SRA, e incluso que las de CRA. Así, en un artículo publicado por La Nación, el Presidente de CARBAP, apelando al lenguaje descalificador frecuentemente empleado por la entidad, define al PRONAGRO como una “ecuación artificiosa y dirigista” que apuntaría al control, por parte del Estado, de la rentabilidad empresarial. En una deriva macartista, cierra el artículo:

En resumen –cierra el artículo, en una deriva macartista- el PRONAGRO, más que un plan, es un ensayo dialéctico, estatista, en varios aspectos colectivista y limitante de la libertad de empresa; no responde a las expectativas del sector, no aporta soluciones satisfactorias y por consiguiente su aplicación no parece ni oportuna ni recomendable<sup>335</sup>.

La utilización de términos tales como “dialéctico” y “colectivista” muy obviamente deslizan la cuestión hacia el cuestionamiento ideológico del PRONAGRO, mediante calificativos sorprendentemente parecidos a los utilizados diez años antes para rebatir las políticas aplicadas durante el período 1973- 74. La apelación a los mismos adjetivos para referirse esta vez a un programa considerado como excesivamente moderado por muchos de sus críticos – incluyendo a Nun y Lattuada-, se produce apenas iniciado el período democrático que siguió a la dictadura militar que contó con la adhesión política y gremial de CARBAP.

La expresión más significativa, en cuanto a la radicalidad de los posicionamientos públicos de la Confederación, se halla en su negativa a firmar, el Acta de Compromiso para una Política Agropecuaria en septiembre de 1973. Esta negativa, en disidencia con SRA, FAA e incluso CRA, en aquel momento situó a la entidad en un lugar de notable intransigencia y aislamiento gremial que aún hoy exhibe con orgullo en sus textos oficiales<sup>336</sup>. Volveremos sobre esto último en el Capítulo 6.

---

<sup>334</sup> Sobre este particular, ver Lattuada, Mario (1996), “Un nuevo escenario de acumulación. Subordinación, concentración y heterogeneidad. Revista Realidad Económica No 139. IADE, Buenos Aires, p. 143.

<sup>335</sup> La Nación, 19/1/1985. Citado por Nun y Lattuada (1991), Op. Cit. El Presidente de CARBAP era Héctor Orbea, quien presidió a la entidad durante dos períodos consecutivos, entre 1982 y 1986.

<sup>336</sup> Ver “CARBAP, 75 años... y más”, Op. Cit., p. 88.

### 5.3.3 *Un perfil heterogéneo y permeable*

El heterogéneo perfil actual de CARBAP es un reflejo de la progresiva diferenciación de la estructura productiva pampeana a partir de mediados de los años sesenta, cuando cobran importancia nuevos intereses contradictorios entre distintos actores y entidades zonales. Esta realidad contribuyó al afianzamiento del modelo localista preexistente en el gremio, de modo que la estructura interna de CARBAP expresa múltiples realidades locales y en tanto organización exige la captación de cambios contextuales y el desarrollo de respuestas concretas –no sólo ideológicas- para afrontar las diferentes situaciones mediante una agenda gremial adaptada a esas transformaciones.

Los procesos de adaptación no deben ser entendidos como ajustes pasivos frente a las circunstancias externas, sino como una gestión proactiva realizada a través de mecanismos de negociación compartidos por los actores involucrados, con la finalidad de atender la defensa de sus respectivos intereses.

Esta modalidad de funcionamiento le otorga a CARBAP un carácter relativamente permeable a los planteamientos de las entidades locales y de sus líderes, que por lo general tienen razonables posibilidades de proponer la incorporación de sus demandas a la agenda global de la Confederación en las reuniones del Consejo Directivo.

En el plano formal, como ya vimos, esto se concreta mediante vínculos relativamente simétricos entre las organizaciones que pertenecen a la Confederación, y mediante un funcionamiento por *agregación de iniciativas* que son canalizadas hacia la Comisión Directiva, la Mesa Ejecutiva y las asambleas del gremio.

Esta modalidad de funcionamiento también incluye el desarrollo de espacios para la confrontación de opiniones y puntos de vista entre dirigentes y asociados más activos. Las cuotas de poder aplicadas a los procesos de negociación interna, sobre todo para acceder a posiciones de autoridad formal y a la definición de agendas concretas, dan lugar a la formación de coaliciones temporarias que condicionan y eventualmente resignifican las asimetrías existentes y posibilitan el surgimiento y la renovación de liderazgos más o menos duraderos.

Quiere decir que, más allá de su conformación formal, la estructura de funcionamiento de CARBAP es el resultado cambiante de distintas propuestas surgidas de coaliciones temporarias, de la interacción entre dos tipos de liderazgo: el de los actores *colectivos* (entidades locales adheridas a CARBAP que sobresalen por sus iniciativas, su presencia y prestigio relativo dentro del conjunto del gremio), y los *personales*, normalmente surgidos de un destacado ejercicio de roles de conducción en algunas de esas mismas entidades asociadas.

Por lo tanto, la estructura y su funcionamiento no derivan sólo de las funciones formalmente atribuidas a los representantes estatutariamente elegidos, sino también de los acuerdos alcanzados entre los actores locales y las coaliciones resultantes que éstos construyen negociando sus eventualmente encontrados intereses.

De manera consistente con esta realidad, distintos entrevistados han coincidido en destacar el papel que en esto juega el celo por las autonomías, que constituye un eje ideológico destacable dentro de este tipo de negociaciones. Dicho celo se pone de manifiesto en la propensión de las asociadas a decidir, en principio, a partir de sus propios intereses particulares/ locales; este principio general es morigerado por otro, de carácter bastante más difuso, de solidaridad gremial con actores y/ o territorios ajenos, sus problemas e intereses. Este segundo aspecto es el que da lugar a negociaciones internas, que un alto dirigente entrevistado calificó como “un accionar gremial ‘más recio’, por nuestras diferencias como productores” en el proceso de elaboración de una agenda institucional conjunta (*Entrevista PG XIII*; también *PG1, PG2, PG3, PG6, PG7 y PG8*).

Las agendas son relativamente fáciles de acordar en aquellos aspectos que afectan de manera similar al conjunto de las entidades de base asociadas, pero pueden resultar más trabajosas en aquellos casos en que existen problemas e intereses de vigencia más bien local/ coyuntural, o cuando se producen demandas subsectoriales fragmentadas o no coincidentes.

Esta modalidad de funcionamiento implica formas relativamente complejas de gestión organizacional y la existencia de disponibilidad y capacidad para mediar entre intereses contradictorios. En ese sentido CARBAP realiza considerables esfuerzos para salir al paso, identificar y caracterizar -aunque no desde una perspectiva técnicamente elaborada- problemas y necesidades de carácter subregional. Esto sucede especialmente en materia de precios e impuestos, pero abarca también cuestiones comerciales y productivas particulares.

Es en torno de la construcción de visiones compartidas y la conciliación de intereses diferentes que suelen conformarse nuevos liderazgos dentro de la organización, pues éstos surgen y se consolidan a partir de capacidades disponibles para oficiar como mediadores frente al contexto en general (productivo, económico, político, etc.), y para desempeñarse en los espacios de conducción de la propia Confederación, formales (membresía en la Mesa Administrativa y Ejecutiva, asistencia a reuniones de Comisión Directiva y asambleas), e informales (disponibilidad de capacidades específicas y de tiempo y medios materiales e inmateriales para desarrollar actividades de *lobby* interno). Sobre este tema volveremos en el Capítulo 6.

Algunas funciones de este tipo son desempeñadas a partir de lo que Crozier y Friedberg denominan *relais* o relevos. Para estos autores los *relais* refieren a:

Diferentes actores en el medio pertinente de una organización que detentan frente a ella fuentes de incertidumbre... que ésta debe tratar de controlar y dirigir en todo momento para asegurar su mantenimiento y desarrollo; esto explica por qué se reconstituyen relaciones de poder en torno a las relaciones necesarias con el medio. En efecto, para controlar estas fuentes de incertidumbre, la organización debe intentar estabilizar y personalizar esos universos abstractos y movedizos<sup>337</sup>.

En CARBAP las actividades de mediación suelen dar pie a la conformación a distancia de liderazgos de cierto relieve, mecanismo que posiblemente esté favorecido por la lejanía geográfica de la mayoría de las asociaciones locales respecto de los centros de decisión.

La heterogeneidad interna de CARBAP requiere, por lo tanto, de la superación de disímiles visiones e intereses y de las dificultades que derivan de su descentralizado funcionamiento. Esto no sólo le otorga un peculiar dinamismo a los procesos de construcción de consensos, sino que, además, con frecuencia requiere de un particular esfuerzo para superar las dificultades que derivan del frecuente ejercicio de la crítica interna, muy característica de este gremio, que por su funcionamiento otorga un significativo potencial de veto a sus entidades asociadas.

En efecto, la Confederación es permeable al medio interno y externo, lo cual viabiliza la incorporación de muy diversas cuestiones a la agenda institucional, vía Consejo Directivo, en función de reclamos y demandas relativamente heterogéneas, provenientes de las diferentes

---

<sup>337</sup> Crozier y Friedberg (1990), Op. Cit., p 135.

perspectivas locales que intervienen en los debates. Esto suele ocurrir a través de una suerte de “resolución secuencial o sucesiva” de problemas y desafíos, que van siendo progresivamente incorporados a la agenda a partir de situaciones a menudo coyunturales y a veces con una relativamente baja coherencia técnica y política en los planteos efectuados, o prescindiendo de una adecuada valoración sobre su eventual impacto político- gremial sobre CARBAP como un todo.

El carácter multilateral y técnicamente limitado de la agenda institucional –por la escasa mediación de lo técnico en sus planteos- coloca en manos del liderazgo político- gremial, circunstancialmente a cargo, el peso de las decisiones y de las negociaciones hacia el afuera de cada sociedad rural local, mediante su traslado a la Comisión Directiva a través de planteos que a menudo son “de entre casa”. De ese modo se contribuye, indirectamente, a radicalizar el discurso de la organización, que al privarse de fundamentos técnicos eleva correlativamente el tono de sus planteos ante los poderes públicos.

Esta radicalidad formal del discurso coexiste con un cierto pragmatismo que permite incorporar iniciativas discordantes dentro de una misma agenda. Esta clase de comportamiento pragmático también se observa cuando, a partir de 2008, se admite la incorporación de cuadros dirigentes que en su momento adhirieron en alguna medida al movimiento de Autoconvocados (de Bolívar, Lobos, Pigüe y Tapalqué, por ejemplo), y en la composición misma de la Comisión Directiva de la Confederación (tal el caso de Alberto Frola, Vicepresidente 1º y luego Presidente de CARBAP, llegado de la Sociedad Rural de General Pico, La Pampa).

Durante la última década han crecido los cuestionamientos hacia la tendencia de algunos de sus dirigentes gremiales a perpetuarse en sus cargos (*Entrevistas PG7, PG8, PG9, PG 10, PGI, PGII, PGIII, PGIV, PC2 y PC3*). La disconformidad con la insuficiente rotación en los cargos ha sido una bandera esgrimida públicamente por los dirigentes gremiales de CARBAP desde sus inicios, de cara a otras organizaciones gremiales como la SRA. Esta misma consigna fue retomada como reivindicación generalizada por el movimiento de Autoconvocados de 2008 en diferentes zonas y organizaciones que se encontraban bajo la cobertura de CARBAP.

En el caso de los Autoconvocados no ha de olvidarse que el cuestionamiento a la representatividad de los dirigentes y la urgente necesidad de renovar cuadros dirigenciales constituyó un reclamo generalizado, dirigido a todas las entidades gremiales pampeanas durante las movilizaciones de ese año.

De hecho, y como consecuencia de estos reclamos, durante el los años 2008/ 2009 se iniciaron interesantes experiencias de renovación “forzada” en las conducciones de algunas de las sociedades rurales adheridas a CARBAP, las que posibilitaron la incorporación de un número significativo de cuadros jóvenes a los niveles de conducción.

Otro indicador destacable del carácter heterogéneo y relativamente permeable de CARBAP ha sido la creciente incorporación de mujeres a cargos directivos, tanto en las asociaciones locales (por consiguiente en el Consejo Directivo), como en la Mesa Administrativa y Ejecutiva. Esto, sin lugar a dudas, llama la atención por tratarse de una entidad gremial agropecuaria a la cual históricamente se le han atribuido rasgos conservadores y “masculinos”.

En la mayoría de los casos registrados se trata de mujeres que, por diferentes razones –por ejemplo, separación matrimonial o un juicio sucesorio-, han devenido empresarias rurales cuando se hicieron cargo, como cabeza de explotación, de establecimientos familiares (*Entrevistas PG3, PG5 y PTP3*).

Mujeres que, al menos en algunos casos, muestran un perfil relativamente más combativo o más “social” que sus pares varones y, en ocasiones, se encuentran en disidencia con sus posturas: “tengo diferencias con el enfoque político de muchos directivos de CARBAP. Es excesivamente liberal. No estoy de acuerdo en que el Estado no deba intervenir. Hay temas que son necesarios como beneficio para el país. Es necesario considerar el bien común y hay cosas que el Estado debe hacer. Esto es algo que está despertando en los dirigentes en la actualidad. En mi caso soy como de izquierda dentro de CARBAP, así como otros están a la derecha” (*Entrevista PG3*).

En todos los casos analizados ellas han presidido durante un tiempo prolongado las entidades locales de las cuales provenían, y se han destacado por sus capacidades de gestión y

conducción (*Entrevistas PG3, PG5 y PG7*). También tienen como rasgo característico el haberse tenido que “largar solas” (*Entrevistas PG3, PG5 y PTP3*).

Se observa en ellas una fuerte conciencia sobre el propio papel, al cual llegan a partir de una experiencia militante (estudiantil y/ gremial) en contextos predominantemente masculinos:

Las mujeres ahora se empiezan a involucrar también en las organizaciones porque han tenido otros modelos a los que tuvimos nosotras. Tienen como referentes a mujeres de las propias familias que desempeñan roles activos en las empresas y participan activamente en diferentes instancias de la comunidad... De todos modos, en el mundo de las mujeres suceden cosas que dificultan el compromiso extra- familiar: porque a cierta altura tienen hijos, tienen que amamantar, encargarse de llevarlos a la escuela, etc. Por esa razón, a cierta altura se interrumpen sus actividades hacia fuera, que luego pueden ser retomadas. Pero para ello es importante que se encuentren a tiro en el momento de poder reincorporarse a las actividades gremiales... Por otro lado las mujeres tienen un rol dentro de las entidades. El hombre es más de rebatir. Si un hombre dice blanco el otro dice negro y discuten. Las mujeres tenemos más pausa, porque estamos acostumbradas a que no nos consulten primero, sino después de haber opinado los hombres (*Entrevista PG5*).

Cabría preguntarse en qué medida los rasgos señalados acerca del ejercicio de nuevos papeles por parte de mujeres, desde su condición de empresarias y también de dirigentes gremiales, corresponden a lo que Carla Gras caracteriza como intervención de nuevos actores en el campo agrario<sup>338</sup>.

En efecto, por ejemplo, en el caso de los Autoconvocados de Bolívar pudo observarse una elevada participación de mujeres, quizás no tanto desde posiciones de neto liderazgo, sino a través del desempeño de papeles muy activos en la experiencia colectiva y un elevado nivel de movilización y adhesión a la causa común, para luego ocupar cargos en la renovada conducción en la Sociedad Rural local<sup>339</sup>.

En forma similar a otras experiencias referidas por la autora, se trataría de un caso representativo de cambios en la conducción de las empresas rurales que luego se proyectan o replican en la ocupación y ejercicio de posiciones dentro de las entidades gremiales. De este modo quedarían abarcados –enriquecidos por una perspectiva de género– dos aspectos peculiares de los procesos mencionados por Gras: a) la “centralidad que en ese marco adquieren las capas empresariales, eslabón fundamental de la protesta y movilización

---

<sup>338</sup> Gras, Carla (2010), “Actores agrarios y formas de acción política en la Argentina contemporánea. Un análisis a partir de los grupos de ‘autoconvocados’ en la región pampeana”, en Aronskind, Ricardo y Vommaro, Gabriel, *Campos de batalla. Las rutas, los medios y las plazas en el nuevo conflicto agrario*, Prometeo Libros y Universidad Nacional de General Sarmiento.

<sup>339</sup> El caso Bolívar se desarrolla en el Capítulo 6.

agraria”; b) “las formas de acción y expresión política de estas franjas, en conexión con las transformaciones en el mapa institucional del sector agropecuario”<sup>340</sup>.

En suma, CARBAP funciona como un dinámico agregado social de entidades locales, que poseen un acentuado margen de autonomía pero que inciden sobre el funcionamiento de la Confederación como un todo. Este agregado se comporta como un conjunto coordinado de entidades locales, pero cada entidad asociada cuenta con una cuota de *reserva de poder* que no pocas veces, en períodos conflictivos, le permite cuestionar y eventualmente proponer cambios en el rumbo de la organización mediante sus intervenciones en el Consejo Directivo.

De todas maneras, la mayoría de las asociaciones autónomas que componen la base de CARBAP opera en forma conjunta y coordinada a partir de acuerdos básicos, efectivamente compartidos, en torno de cuestiones específicas de interés común y principios de orden general, como ser: i) la defensa de la propiedad privada de la tierra; ii) una concepción del Estado que lo limita a ser una suerte de mal necesario, subsidiario de las iniciativas privadas individuales; iii) y, sobre todo, un espacio depositario de los reclamos derivados de aquello que el libre juego de los intereses privados no logra resolver.

En último caso se percibe al Estado como un ámbito de defensa del bien común cuando los propios intereses de los asociados son superados por otros aún más poderosos, inmanejables desde la iniciativa individual o la acción corporativa de la organización. Esto último se observa, por ejemplo, cuando en situaciones límite en materia de precios, derechos de exportación y/ o subsidios, etc., CARBAP reacciona frente a grupos económicos comparativamente más concentrados como la molinería, los exportadores de granos, las aceiteras, los frigoríficos, los *pooles* de siembra o los grandes establecimientos de *feed- lot*.

---

<sup>340</sup> Ib., p. 280. En el Capítulo 6 retomaremos estos aportes de la autora.

## A P E N D I C E

### Asociaciones de base afiliadas a CARBAP<sup>341</sup>

Las actuales 114 entidades de base de CARBAP (trece de ellas localizadas en la Provincia de La Pampa) son las siguientes

#### De la Provincia de Buenos Aires

Sociedad Rural de Adolfo Alsina

Asociación de Productores Rurales de Arrecifes

Asociación de Productores Agropecuarios de Arroyo Corto

Sociedad Rural de Azul

Sociedad Rural de Balcarce

Asociación de Productores Rurales de Alberti

Sociedad Rural de Arribeños

Sociedad Rural de Ayacucho

Asociación de Ganaderos y Agricultores de Bahía Blanca

Sociedad Rural de Baradero

Asociación de Productores de Benito Juárez

Sociedad Rural de Bragado

Asociación de Productores Agropecuarios de Capitán Sarmiento

Asociación Rural de Carlos Tejedor

Sociedad Rural de Castelli

Sociedad Rural de Bolívar

Sociedad Rural de Cañuelas

Sociedad Rural de Carlos Casares

Asociación de Productores Agropecuarios de Carmen de Areco

Sociedad Rural de Chacabuco

Asociación Rural de Chascomús

Sociedad Rural de Colón

<sup>341</sup> <http://www.carbap.org>. Consulta efectuada en enero de 2016.

Sociedad Rural de Coronel Dorrego  
Sociedad Rural de Coronel Suárez  
Sociedad Rural de Dolores  
Asociación Rural de Chivilcoy  
Sociedad Rural de Coronel Brandsen  
Sociedad Rural de Coronel Pringles  
Sociedad Rural de Daireaux  
Sociedad Rural de Exaltación de la Cruz, Campana y Zárate  
Sociedad Rural de Florentino Ameguíno  
Sociedad Rural de General Alvear  
Asociación de Fomento Rural de General Belgrano  
Sociedad Rural de General Lamadrid  
Asociación rural de General Madariaga  
Sociedad Rural de General Alvarado  
Sociedad Rural Regional de General Arenales  
Sociedad Rural de General Guido  
Sociedad Rural de General Lavalle  
Sociedad Rural de General Paz  
Sociedad Rural del Partido de General Pinto  
Sociedad Rural del Partido de General Villegas  
Sociedad Rural del Partido de Guaminí  
Asociación Rural de Henderson  
Sociedad Rural de Junín  
Sociedad Rural de General Viamonte  
Asociación de Productores de González Chaves  
Sociedad Rural de Guardia del Monte  
Sociedad Rural de Huanguelén  
Sociedad Rural de La Plata  
Sociedad Rural de Laprida  
Sociedad Rural de Lezama

Sociedad Rural de Lobería  
Asociación Regional de Productores Agropecuarios del Este  
Asociación Rural de Maipú  
Sociedad Rural de Las Flores  
Sociedad Rural de Lincoln  
Sociedad Rural de Lobos  
Sociedad Rural de Madgalena  
Sociedad Rural de Mar Chiquita  
Sociedad Rural de Mar del Plata  
Sociedad Rural de Navarro  
Sociedad Rural de Nueve de Julio  
Asociación Rural de Patagones  
Sociedad Rural de Pellegrini  
Sociedad Rural Regional de Mercedes  
Sociedad Rural de Necochea  
Sociedad Rural de Olavarría  
Sociedad Rural de Pehuajó  
Sociedad Rural de Pergamino  
Sociedad Rural de Pigué  
Sociedad Rural de Punta Indio  
Sociedad Rural de Rojas  
Asociación Rural del Partido de Saavedra  
Asociación Rural de Salliqueló  
Sociedad Rural de Pila  
Sociedad Rural de Rauch  
Sociedad Rural de Rivadavia  
Sociedad Rural de Roque Pérez  
Sociedad Rural de Saladillo  
Asociación de Productores Agropecuarios de Salto  
Asociación Regional de Productores de Areco

Sociedad Rural de San Pedro  
Asociación Rural de Stroeder  
Sociedad Rural de Suipacha  
Sociedad Rural de San Andrés de Giles  
Sociedad Rural de San Cayetano  
Sociedad Rural de San Vicente  
Asociación de Agricultores y Ganaderos del Sudoeste de Buenos Aires  
Sociedad Rural de Tandil  
Sociedad Rural de Tapalqué  
Asociación Rural de Tornquist  
Sociedad Rural de Tres Arroyos  
Sociedad Rural de Vedia  
Asociación Agrícola Ganadera de Villalonga  
Sociedad Rural de Tordillo  
Soc. Rural de Trenque Lauquen  
Sociedad Rural de Tres Lomas  
Sociedad Rural de Veinticinco de Mayo  
Asociación de Productores Rurales de Villarino Sur

De la Provincia de La Pampa:

Asociación de Productores Agropecuarios del Centro Este Pampeano  
Asociación Gremial Agropecuaria de Eduardo Castex  
Sociedad Rural de General Pico  
Asociación Agrícola Ganadera de La Pampa  
Sociedad Rural del Oeste Pampeano  
Asociación Rural de Chapaleufú  
Asociación Rural de General Acha  
Asociación Gremial Agropecuaria de Ingeniero Luiggi  
Sociedad Rural de Macachín

Asociación Rural y de Fomento Realicó

Asociación Agrícola Ganadera del Sudeste Pampeano

Sociedad Rural de Toay

Asociación Rural del Sur Pampeano

## **Capítulo 6**

### **La proyección pública de CARBAP**

## 6.1 Una estructura a la vez simple y compleja

**6.1.1** En el capítulo previo se analizaron las principales características del funcionamiento interno de CARBAP. Como allí vimos, en CARBAP se valora poco la propia historia como fuente de experiencia y reflexión. Las dificultades que tuvo, en tiempos recientes, para plasmar por escrito su propia historia (ver 5.2.3), muestra que a sus dirigentes les resulta muy trabajoso recuperar críticamente su propia experiencia y abordar reflexiones de carácter más o menos sistemáticas sobre su trayectoria como organización. Esta dificultad no se limita al funcionamiento interno de la entidad, sino que abarca también su desenvolvimiento externo. A modo de compensación, en su discurso corriente, la organización suele apoyarse en una versión marcadamente apologética de su pasado y de algunos de sus líderes históricos.

Más allá de las declaraciones genéricas que regularmente emite, normalmente centradas en la defensa de la propiedad privada, las políticas de precios y los excesos atribuidos a la intervención gubernamental, CARBAP tiende a vincular su reflexión más cotidiana con sucesos puntuales y en sus declaraciones públicas se apoya en un lenguaje concreto e inmediatista. Simultáneamente, suele tener dificultades para “mostrarse” hacia fuera con un lenguaje persuasivo, abierto a la mirada de los observadores externos.

Esta dificultad para encarar su práctica gremial a partir de un lenguaje no confrontativo, sumado a un auto- asignado carácter de “hombres de acción” –más precisamente “hombres de campo”-, es acompañada por una generalizada subestimación de los análisis de realidad efectuados a partir de datos objetivos.

En efecto, para Palomino (1989):

El elemento principal que legitimaría la representatividad de CARBAP... (es que)... sus hombres son para ella los verdaderos ‘hombres de campo’ puesto que viven en el campo, trabajan sus tierras, son pilares de la familia rural, esencia de la familia cristiana<sup>342</sup>.

La autora trabaja comparando la imagen que los primeros dirigentes de la Confederación tenían de sí mismos por contraposición a los miembros de la SRA.

---

<sup>342</sup> Palomino, Mirta (1989) “Organizaciones corporativas del empresariado argentino CARBAP (Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa)”, CISEA, Buenos Aires, p. 41.

De hecho, en el ideario institucional de CARBAP se encuentran omnipresentes definiciones acerca de lo que sus dirigentes consideran el “auténtico” productor agropecuario por ellos representado. Dos de sus principales líderes históricos –Nemesio de Olariaga y Jorge Aguado– organizaron sus respectivos discursos en torno de la idea-fuerza de que el gremio ejerce la representación de los auténticos productores pampeanos<sup>343</sup>. Volveremos sobre estos particulares en el apartado 6.2.3 (sobre gremialismo y política en CARBAP).

El concepto de productor no es el único elemento significativo del ideario institucional a tener en cuenta. Por lo general, en las argumentaciones esgrimidas por CARBAP en sus presentaciones públicas, se tienden a subrayar también algunas cuestiones de principios relativas a lo que se considera que *les es debido* a los productores directos –a los productores “auténticos”–, sobre la base de una percepción del sector agropecuario como único, o casi único- creador de “genuina riqueza” y de divisas.

Ésta visión es una constante que atraviesa enteramente el discurso organizacional, más allá de las particulares circunstancias socioeconómicas y políticas imperantes en cada etapa, o de los posicionamientos ocasionalmente asumidos por la Confederación frente a sus adversarios del momento.

De ahí su inclinación a difundir, a partir de su agenda de reclamos y propuestas, formulaciones defensivas muy generalistas, planteadas las más de las veces como absolutos, en ocasiones combinadas con argumentos y estrategias político- gremiales de carácter más bien pragmático según sea el curso de los acontecimientos y las percepciones de cada momento acerca de la coyuntura.

Este perfil ideológico principista y frontal es acompañado, como vimos en el apartado 5.2.3, por otras características que nos han inducido a calificar a la entidad como desproporcionada en cuanto a los medios efectivamente disponibles para su funcionamiento.

Nos encontramos, en efecto, ante una organización que, por un lado, presenta un funcionamiento relativamente complejo, basado en un número elevado de representaciones locales *descentralizadas* y *heterogéneas*, distribuidas en un vasto territorio y que confluyen e

---

<sup>343</sup> Ver Olariaga, Nemesio (1943), “El ruralismo argentino”, El Ateneo, Buenos Aires, y Aguado, Jorge (1977), “Cuatro años de acción gremial”, CARBAP, Buenos Aires..

interactúan entre sí en frecuentes espacios de encuentro. Por otro, los medios operativos de que dispone para afrontar esa tarea desde su oficina central –sede de la Mesa Administrativa y Ejecutiva-, son notablemente reducidos y poseen un carácter estructural-organizativo relativamente simple. En el presente capítulo profundizaremos este aspecto de CARBAP, que es complementado con simultáneos rasgos de hibridez.

**6.1.2** La evolución del agro pampeano hacia modelos y cadenas productivas crecientemente especializadas y complejas, y la consiguiente diferenciación de intereses que pone en juego su impacto sobre los procesos productivos locales, ha contribuido a sostener, y tal vez acentuar, el carácter descentralizado de CARBAP.

Como vimos en 4.5, este proceso se produce –en términos históricos- sobre la base de la diferenciación entre áreas de neto predominio agrícola y las zonas mixtas. El modelo mixto de producción, clásico en gran parte del territorio pampeano, centrado en la complementación entre la agricultura de granos y la ganadería de engorde con pasturas naturales y cultivadas, fue siendo desplazado por modalidades predominantemente agrícolas, sólo parcialmente complementadas con una ganadería basada en la suplementación con granos (diferentes tipos de ‘feed lot’), al interior de las unidades productivas mixtas y en explotaciones especializadas a corral.

También vimos, en ese mismo apartado, que la complementación y cíclico pasaje de agricultura a ganadería, y viceversa, a partir de un modelo de producción flexible, fue progresivamente sustituido por unidades productivas más especializadas y capital- intensivas.

Al interior del gremio, y pese a la reactivación de la ganadería a partir de la segunda década del nuevo siglo, tendió a disminuir el peso relativo de los intereses ganaderos frente a los de la agricultura extensiva de exportación (principalmente soja y algunos rubros agrícolas complementarios), con el consiguiente impacto sobre los contenidos y prioridades de las agendas gremiales y los liderazgos.

Es de nuestro interés destacar el papel de la complejidad y dinamismo de los contextos como determinantes del perfil de CARBAP, y cómo, frente a los ambientes dinámicos, resulta esperable que la organización tienda a reemplazar mecanismos de tipo burocrático –en el

sentido de relativamente verticales y compartimentalizados- por estructuras comparativamente más abiertas, complejas y descentralizadas. Bajo el influjo de la así llamada “ecología de las organizaciones”, algunos autores denominan esta respuesta adaptativa frente a las modificaciones del contexto como “orgánica”<sup>344</sup>.

En lo que a CARBAP se refiere, la organicidad sería una respuesta frente a la creciente complejidad del contexto, a través de funcionamientos más abiertos y descentralizados. El grado de apertura de la organización alude a la tendencia a generar mecanismos abiertos de comunicación en el funcionamiento interno de la organización. Ésta, para afrontar la creciente complejidad del contexto, respondería modificando la estructura misma de sus procesos de toma de decisiones.

En cambio, frente a un entorno comparativamente más estable, y por ende más previsible, la organización respondería con una estructura basada en actividades y habilidades relativamente normalizadas, mediante reglas formalizadas con antelación y operaciones más planificadas; en otras palabras, reacciona “burocratizando” su estructura.

**6.1.3** En esta misma línea de reflexión diremos que en CARBAP predominan comportamientos y reglas de juego no burocráticos, basadas en vínculos directos entre los dirigentes, y entre éstos y los socios locales de las organizaciones de primer grado. Las respuestas frente a las adversidades parecieran canalizarse vía renovación de los liderazgos locales y en los niveles más agregados de la organización.

En la dinámica vincular parecieran perder peso las referencias normativas formales, a excepción de aquellas que reglan y pautan las periódicas actividades de encuentro entre las organizaciones de base: las asambleas, los congresos y las reuniones del Consejo Directivo.

Las actividades de los dirigentes se encuentran fuertemente condicionadas por agendas o conjuntos más o menos estables de demandas locales, cuyas características básicas vienen dadas por la necesidad de brindar respuestas concretas a los problemas planteados por cada asociación adherida, que por lo general asumen un carácter bastante específico.

---

<sup>344</sup> Por contraposición al carácter *mecánico* que se le atribuyen a los modos de adaptación característicos de las organizaciones burocráticas.

El carácter heterogéneo de CARBAP, fuertemente condicionado por las especificidades tecno- productivas locales y por los liderazgos forjados a partir de las agendas originadas en ellas, generan capacidades específicas para adaptar su funcionamiento a la gran diversidad de reclamos locales diferenciados y a los liderazgos que surgen a partir del intento de resolverlas.

También ha de tomarse en cuenta la *percepción* más o menos *subjetiva* de los contextos, que pueden ser visualizados como más o menos hostiles, e incidir en mayor o menor medida en el surgimiento de liderazgos fuertes cuya legitimidad se asienta precisamente en la existencia – real o imaginada- de tales circunstancias<sup>345</sup>.

La Confederación en su conjunto construye una agenda de problemas y de correlativas demandas de política agraria orientadas a reunir, conciliar y sintetizar los reclamos originados en la base a partir del predominio de algunos liderazgos sobre otros en ocasión de las reuniones del Consejo Directivo y, según los resultados electorales bianuales, en la Mesa Administrativa y Ejecutiva. Normalmente estos liderazgos son bastante variables, y ello se refleja en una rotación bastante significativa de los titulares de los cargos, así como en la vigencia de mecanismos que, en principio, hacen muy accesible la participación de los líderes locales en las reuniones mensuales del Consejo Directivo.

Se ha podido observar, sin embargo, que durante algunos períodos de mayor conflictividad con los poderes públicos, se ha producido una correlativa centralización y abroquelamiento de dichos liderazgos, y una mayor homogeneidad de reclamos en su agenda y en las consiguientes movilizaciones públicas. Se trata de períodos que dieron lugar a liderazgos más “fuertes”, que si bien no parecieran inhibir el habitual modo de funcionamiento interno de la organización, por lo general tuvieron importantes consecuencias sobre las orientaciones ideológicas y políticas del gremio.

Existe una hipótesis o proposición teórica bastante generalizada que sostiene que los entornos conflictivos suelen favorecer el surgimiento de estructuras organizacionales relativamente centralizadas. Por ejemplo, Mintzberg sostiene que “la extrema hostilidad del entorno

---

<sup>345</sup> En este caso se utiliza el término *percepción subjetiva* para identificar un sentimiento compartido sobre un determinado problema –real o imaginario- a nivel de la organización local. No se alude a la subjetividad como percepción de sujetos individuales sino al sentimiento compartido del conjunto de los asociados.

conduce a toda organización hacia una centralización provisional de su estructura”, lo cual contrasta con el predominio de modalidades comparativamente más descentralizadas en épocas o casos de menor conflictividad<sup>346</sup>.

En una proposición que para el caso de CARBAP podríamos considerar como complementaria de la anterior, ese mismo autor afirma que “las disparidades en el entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas<sup>347</sup>. En CARBAP, la gestión descentralizada de las sociedades rurales locales permite afrontar de manera independiente desafíos provenientes de diferentes contextos particulares y, en caso necesario, brindar respuestas diferenciadas según los requerimientos específicos de cada caso.

La propia dinámica de intereses contradictorios correspondientes a múltiples actores, tan propios del agro pampeano, hace necesario utilizar con suma cautela la noción de “entorno hostil”. En el caso de CARBAP, la conflictividad con el entorno suele ser percibida, ante todo, como el resultado de injustas e inaceptables intervenciones del Estado, que favorecerían sistemáticamente intereses urbanos ajenos al mundo de la producción. Desde sus años fundacionales ésta es la estructura básica de su discurso gremial. Sólo excepcionalmente, y en circunstancias de aguda contradicción intra- sectorial, el gremio alude a otros actores sociales o grupos de poder como causales de los males del agro.

De todas maneras es interesante observar que los procesos de centralización del liderazgo no siempre son incompatibles con el surgimiento y consolidación de liderazgos locales. Por el contrario, muchos de éstos suelen prosperar merced a la necesidad que los liderazgos centralizados tienen, en CARBAP, de consensuar o uniformar respuestas en la cúpula de la Confederación, para poder así afrontar de manera unificada diversidad de contextos externos vividos como hostiles. Gran parte de estos liderazgos locales son, precisamente, fruto de la necesidad de forjar alianzas orientadas a conformar y gestionar los ámbitos de conducción general del gremio: sea el Consejo Directivo –cuya dinámica de poder es marcadamente multipolar-, sea en la Mesa Administrativa y Ejecutiva, que es la instancia ejecutiva y cotidiana caja de resonancia de la organización.

---

<sup>346</sup> Mintzberg, Henry (2002), “La estructuración de las organizaciones”, Ariel Economía, Barcelona, p. 323. También Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian (1993), “El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”, Prentice Hall, México, p. 384.

<sup>347</sup> Mintzberg (2002), Op. Cit., p. 324.

Todas estas modalidades operativas coexisten dentro de CARBAP, y a la vez fluctúan en el tiempo según sean las circunstancias del contexto y las oportunidades de forjar nuevos liderazgos, tanto en las entidades de base como en la cúpula de la organización (el Consejo y la Mesa).

**6.1.4** Hasta aquí hemos efectuado una caracterización del perfil gremial de CARBAP tomando en cuenta que este último no posee una forma definitiva, sino que asume una sucesión de configuraciones temporarias, resultado del variable peso relativo de intereses e influencias provenientes de las sociedades rurales locales, a su vez consecuencia de los contextos específicos en que ellas normalmente se desenvuelven, así como de los particulares requerimientos político- gremiales que resultan de ellos.

En resumidas cuentas, el campo real de fuerzas que operan en el interior de la organización se resuelve a partir de una tensión permanente entre la inclinación por un liderazgo centralizado y la construcción de alternativas orgánicas, más abiertas, descentralizadas y complejas. Como iremos viendo en los siguientes apartados del presente capítulo, los casos reales son el resultado de la interacción entre múltiples actores que operan como fuerzas, según sus posibilidades, dentro de la organización, en un primer momento a partir de las sociedades rurales locales asociadas al gremio, y luego en los niveles más amplios de su conducción.

Por lo visto hasta aquí, si se observa la estructura que rodea el funcionamiento de su cúpula de conducción (la Mesa Administrativa y Ejecutiva), y más allá de su carácter descentralizado y la relativa complejidad del vínculo *entre* las sociedades rurales locales, en cuanto a su funcionamiento cotidiano y ejecutivo CARBAP conforma una *organización simple*. Carece de una línea intermedia de supervisión o de ejecución y cuenta con un limitado personal de apoyo; y si se toma en consideración la amplitud y cobertura de la base de la organización, compuesta por más de un centenar de entidades locales asociadas, tal situación resulta ciertamente llamativa.

En efecto, tal como se detalló en el Capítulo 5, en el nivel central de CARBAP, con sede en la Ciudad de Buenos Aires, se observa la presencia de las siguientes instancias organizativas:

- Por un lado, tenemos la Mesa Administrativa y Ejecutiva, que tiene a su cargo la concreción de las estrategias fijadas por el Consejo Directivo, mediante la coordinación y control directo de acciones concretas, para cuya ejecución tiene a disposición una modesta estructura técnica y administrativa. El carácter limitado de esta estructura determina que los vínculos predominantes asuman un carácter básicamente ‘cara a cara’.
- Por otra parte, dicha estructura técnica y administrativa, a su vez, procura regirse a partir de una poco acentuada diferenciación, normalización y normatización de las actividades a su cargo, a los fines de alcanzar cuotas razonables de previsibilidad y autonomía en el ejercicio de sus tareas. Ello es posible sólo en escasa medida, en razón del limitado alcance técnico de sus actividades, por lo general orientadas al apoyo administrativo de los encuentros mensuales del Consejo Directivo, la confección de las agendas gremiales, y las relaciones y comunicación institucionales.

Si se hace abstracción de las iniciativas provenientes de las sociedades rurales locales, especialmente a través del Consejo Directivo, no existen otros ámbitos institucionales con peso propio en condiciones de aportar a los esquemas de cooperación internos vigentes, como sería el caso de un *staff de apoyo*, o de una planta gerencial intermedia.

Lo que en todo caso llama más la atención es que la conducción global de una entidad de segundo grado como CARBAP, relativamente compleja en su base, se apoye en una escasa diferenciación técnica y operativa en la cima de la organización. ¿Cómo una conducción con tan escasas mediaciones de carácter operativo no ha generado, en el transcurso del tiempo, mecanismos algo más elaborados -por no decir más sofisticados- para conciliar sus propias funciones con las de una tan ancha base de entidades asociadas, las cuales en definitiva son las que dan cuenta, a su vez, de la compleja agenda político- técnica y gremial de la Confederación como un todo?

Una posible pista para hallar una respuesta a este interrogante quizá resida en la confluencia o interacción que existe entre ese nivel de conducción relativamente centralizado –el de la Mesa Ejecutiva y Administrativa, que se encarga de regir el cotidiano de la organización-, y el correspondiente al Consejo Directivo, un ámbito deliberativo frecuente, con presencia directa de las entidades de base y que permite alcanzar acuerdos y materializar una agenda institucional, aun sin mayores fundamentos técnicos y administrativos.

Este esquema de funcionamiento no está exento de conflictos y, en ocasiones, de callejones sin salida aparente, como lo demuestran numerosos ejemplos en la historia de CARBAP. Lo que en este sentido parece ser funcional a su esquema organizacional es el hecho de que en un mismo ámbito deliberativo –el Consejo Directivo– se generan (y/ o se reciclan) de manera simultánea los liderazgos locales en función de la operatoria conjunta de CARBAP. Es también funcional a este esquema el hecho de que el Consejo Directivo sea el peldaño semifinial para acceder a posiciones directivas que eventualmente podrán ser ejercidas en la Mesa Administrativa y Ejecutiva. Luego, como culminación de una carrera gremial, podrá seguirle el desempeño de cargos en CRA.

**6.1.5** CARBAP posee, por lo tanto, una estructura simple, que se combina con la complejidad propia del funcionamiento de su ancha base local. Como resultado de esta combinación tenemos en realidad una estructura *híbrida*, que desafía los criterios clasificatorios usuales en materia organizacional. Esta combinación de simpleza con hibridez da cuenta de un funcionamiento por momentos contradictorio, ambiguo y cambiante, que se contrapone con la aparente rigidez y dureza de los principios proclamados en la agenda pública del gremio.

Es posible que en la combinación entre simpleza y complejidad de funcionamiento resida una de las principales claves para comprender los procesos de negociación de acuerdos político-gremiales y de rotación de liderazgos. Éstos últimos implican el tránsito progresivo de los liderazgos desde una base organizacional descentralizada hacia una cúpula organizacional que posibilitará un acceso más o menos directo a espacios de poder que resultan decisivos para construir la carrera gremial de los dirigentes; y, en algunos casos, como veremos más adelante, también político- partidaria.

Lo simple y lo híbrido estarían atenuando conflictos potenciales y viabilizando la combinación de relaciones de poder que son *per se* contradictorias. De todas maneras, para acordar con esta interpretación es necesario despojarse de un equívoco bastante frecuente en materia de organizaciones: la confusión entre lo simple y lo pequeño. Ciertamente CARBAP no es una entidad “pequeña”, aunque su estructura sea relativamente simple (o indiferenciada). Para ello la teoría sobre las organizaciones provee de conceptos que permiten

iluminar dos cuestiones básicas: los procesos internos de diferenciación de la organización y su carácter más o menos orgánico.

La distinción más sencilla es la que se observa entre diferenciaciones de carácter *vertical*, y las de carácter *horizontal*. Las diferenciaciones verticales aluden por lo general a niveles jerárquicos de autoridad y de coordinación. Las de tipo horizontal remiten a la distinción entre unidades funcionalmente distintas dentro de un nivel similar (por ejemplo, entre líneas de producción y de servicio, o entre personal que posee de diferentes tipos de destreza, o de cobertura según área geográfica).

Este tipo de diferenciaciones no necesariamente aluden a la *calidad* de los vínculos establecidos entre los ámbitos de la organización. Permite más bien otro tipo de distinciones: por ejemplo, entre vínculos o relaciones más bien *mecánicas* o más bien *orgánicas* entre los actores intervinientes. En este sentido la teoría suele plantear que en toda organización existe una significativa tensión entre el predominio de sistemas mecánicos y orgánicos de vínculo.

Los primeros tienden a predominar en -o son más adaptables a- organizaciones de tipo jerárquico. Los sistemas mecánicos se apoyan en regulaciones formales, en comunicaciones de carácter más bien vertical y en procedimientos relativamente estructurados para la toma de decisiones. Los sistemas orgánicos, en cambio, serían más funcionales a condiciones internas y externas de mayor dinamismo: por ejemplo, un cambiante medio ambiente de la organización, la existencia de una menor rigidez en los comportamientos que se esperan de los miembros de la organización, la existencia de mayores oportunidades para la iniciativa de los individuos, un mayor margen de participación en la definición de su papel en la organización, etc.

En este sentido, CARBAP es una entidad simple en cuanto a su nivel superior de conducción (la oficina central, sede de la Mesa Ejecutiva y Administrativa y del personal de apoyo), pero a la vez extensa y diferenciada (por lo tanto compleja) en tanto agregado de numerosas entidades locales cualitativamente diversas entre sí. Posee una conducción delegada visible y protagónica, acompañada por una estructura de apoyo reducida y sin jerarquías internas observables, orientada al acompañamiento de los dirigentes desde una identidad relativamente compartida sobre la función gremial de la entidad. Esto es claramente observable en el cotidiano de la organización, en la sede central y en las giras que miembros de la Mesa

Ejecutiva y Administrativa realizan por el interior de las dos provincias abarcadas por CARBAP.

En esta coexistencia entre una cúpula de estructura simple y una diferenciada y extendida base, cobra importancia la dimensión cuantitativa de CARBAP, que en virtud del carácter heterogéneo de las numerosas estructuras productivas locales implicadas, da lugar a una potencial tensión entre una diversidad de intereses y visiones a la hora de acordar una agenda coherente de reclamos gremiales<sup>348</sup>.

En el caso de CARBAP, pareciera que la conciliación entre los intereses locales diferenciados que existen dentro de la organización y la visión y conducción más o menos unificada del conjunto, se produce en espacios de visibilidad compartidos por fuera de los reducidos ámbitos de influencia local de cada entidad asociada, sin los cuales los intereses particulares de éstas no encontrarían vías de expresión a nivel regional, e incluso nacional. Estos espacios de visibilidad (o de visibilización), son propios de las situaciones de encuentro entre liderazgos, que en CARBAP son principalmente las reuniones del Consejo Directivo y en los congresos rurales, éstos últimos de importancia decisiva tanto durante la etapa fundacional de CARBAP, como en sus épocas de mayor enfrentamiento con el poder político.

A ello se suma, sin duda, la progresiva construcción, a lo largo de la historia del gremio, de una identidad o cultura organizacional compartida, que es a la vez causa y efecto de un sentido de pertenencia que oficia como mecanismo compensatorio de la escasa diferenciación funcional que CARBAP muestra en su ámbito central de conducción. Esta característica quizás permita comprender, al menos en cierta medida, el carácter un poco “*a la criolla*” del funcionamiento de la entidad, tan centrada en el activismo como poco proclive a reflexionar de manera sistemática sobre su propia trayectoria.

En suma, pese al tiempo transcurrido desde su fundación, CARBAP presenta a nivel de su cúpula rasgos propios de una estructura organizacional simple. No obstante ello, este concepto pareciera insuficiente para dar cuenta del esfuerzo necesario para articular las

---

<sup>348</sup> Quizás también pueda encontrarse una clave conceptual en el concepto de *división de trabajo* esgrimido por Simmel, para quien en un grupo grande “sólo la división del trabajo produce el tipo de interpenetración e interdependencia que (mediante un sinnúmero de intermediarios) conecta a cada uno con todos” (Wolff, Kurt, H. (Ed.) (1964), “The sociology of Georg Simmel”, The Free Press, New Cork, p. 88 (*traducción propia*)).

organizaciones de base que la componen. Cabe recordar, además, que CARBAP funciona estatutariamente *por delegación* de las organizaciones miembro, y el régimen mensual de reuniones de Consejo Directivo acentúa la virtual capacidad de veto que tal situación otorga a sus organizaciones- miembro frente a la Mesa Ejecutiva y Administrativa.

**6.1.6** Nos detendremos ahora un poco en el concepto de *estructura 'híbrida'*. Ante todo, aclaremos que en nuestro caso el empleo de esta clase de tipologías sólo apunta a contar con un instrumento teórico apto para trazar un mapa conceptual que permita ordenar o clasificar atributos de una realidad organizacional tan *sui generis* como la que estamos analizando. En cierto sentido toda estructura organizacional es híbrida, pues representa una combinación particular de factores diversos –y frecuentemente contradictorios- entre sí. De hecho las estructuras reales son mucho más complejas que las tipologías usualmente utilizadas para conceptualizarlas.

La noción de estructura “híbrida” nos permite avanzar en la consideración de casos reales más o menos alejados de los tipos puros de organización. El concepto de estructura híbrida es una suerte de “resultante” o sumatoria aplicable a casos determinados para poder captar de manera simultánea características contradictorias que corresponden a tipos organizacionales diferentes. El concepto es utilizado por algunos autores para captar los casos concretos que se encuentran más alejados de los tipos puros, o para conceptualizar situaciones juzgadas como “disfuncionales”.

En el caso de CARBAP el carácter híbrido de su estructura corresponde a la coexistencia de al menos tres modalidades organizativas:

- La primera de ellas, corresponde a las sociedades rurales asociadas, que tiene vida propia en cada localidad, con lógicas y prácticas de funcionamiento propias en cada caso en particular.
- La segunda corresponde a la reunión entre sociedades rurales de las provincias de La Pampa y Buenos Aires, adheridas a CARBAP, en el Consejo Directivo, cuyas funciones sirven como articulador institucional y organizativo. Esta segunda configuración es asimismo alimentada por otras situaciones de encuentro, tales como las exposiciones y

congresos rurales, y otras más que poseen un carácter más bien informal, entre asociaciones locales en territorios vecinos.

- La tercera, con sede en la oficina central de la Ciudad de Buenos Aires, abarca a la Mesa Administrativa y Ejecutiva y a su personal de apoyo. Este conjunto alterna su funcionamiento permanente en la oficina central con visitas a las sociedades rurales de ambos interiores provinciales, sobre todo para concurrir a las reuniones del Consejo Directivo que se realizan alternadamente en diferentes localidades.

La combinación entre los diferentes niveles mencionados es variable en el tiempo y expresa las alternadas situaciones de conflicto y consenso que signan la dinámica socio- organizativa de la Confederación como un todo. Es en el encuentro entre esas partes (las configuraciones parciales), cuando se ponen en juego los diferentes liderazgos y visiones presentes en cada realidad regional y subregional (a nivel de las asociaciones de base), y los diferentes intereses que pugnan por un lugar en la agenda de reivindicaciones gremiales.

El concepto de hibridez nos resulta útil, entonces, para comprender de qué manera, según las circunstancias, dentro de una organización como CARBAP cobran mayor peso algunas características que otras. En casos de fuerte conflictividad (ante políticas públicas consideradas adversas, por ejemplo), cobra relieve la cúpula de la entidad, y es mayor el protagonismo público de la Mesa Ejecutiva y Administrativa, fundamentalmente a través de la figura de su presidente<sup>349</sup>.

Es posible que tal carácter híbrido de CARBAP sea el resultado de su ambigua identidad como organización gremial, ya presente en sus orígenes, durante los años 30, en ocasión de las resistencias iniciales de gran número de sociedades rurales bonaerenses a constituirse en Confederación. Se trata, posiblemente, de una tendencia centrífuga correlativa al perfil heterogéneo de las asociadas, a su carácter relativamente autocentrado y a su celo por preservar las autonomías locales<sup>350</sup>.

---

<sup>349</sup> En el caso de la figura del presidente, su mayor presencia mediática puede constatare claramente en los periódicos de mayor circulación, como La Nación y Clarín, en épocas de prolongada conflictividad en las políticas públicas sectoriales, como fueron los años 1973- 75, 2006- 07 y 2008- 2009.

<sup>350</sup> Sobre este particular, ver apartado 5.2.1.

**6.1.7** Por último, a modo de reflexión metodológica, podría decirse que la idea de hibridez en cierta forma se encuentra vinculada con el margen de iniciativa que poseen los actores individuales al interior de toda organización, y con los límites que existen en las organizaciones como factor determinante de los comportamientos individuales.

El tema de los liderazgos y las adhesiones nos lleva a una cuestión de fondo, que pone en jaque los diferentes sistemas interpretativos de la acción organizada y de las actividades que tienen lugar en el seno de las organizaciones. El enfoque tipológico, como el utilizado en la reflexión que acabamos de hacer, tiende a subestimar la importancia de la iniciativa de los actores dentro de las organizaciones. Éste es un resultado natural del énfasis que dicho enfoque pone en las regularidades y en los comunes denominadores entre organizaciones, a expensas de la diversidad de situaciones individuales y grupales. La realidad no funciona según regularidades o similitudes, pues éstas últimas son abstracciones elaboradas por el observador a partir de constantes comunes a diferentes casos particulares, en rigor discretos y esencialmente diversos.

Por ello, las construcciones tipológicas son, básicamente, una *aproximación*, un recurso heurístico, un tanteo de la realidad. De donde nunca debemos perder de vista que la riqueza de las organizaciones reside en la iniciativa de los particulares que forman parte de ellas, sea a título individual o grupal. Éste es el principal recurso a partir del cual la organización –en cierto modo también una abstracción- produce tanto regularidades como novedades (y, por consiguiente, cambios duraderos) en la conducta colectiva.

Esta reflexión nos acerca a la perspectiva metodológica del análisis estratégico, utilizada por Crozier y Friedberg, quienes partiendo de una lógica inductiva abordan los fenómenos organizativos desde las especificidades de cada caso particular:

Se trata de descubrir cada vez... la naturaleza y las reglas de los juegos que estructuran las relaciones entre los actores involucrados y que, por ende, condicionan sus estrategias, y remontarnos después a los modos de regulación mediante los cuales se articulan esos juegos entre sí y se mantienen en operación en un sistema de acción<sup>351</sup>.

El análisis estratégico de Crozier y Friedberg se concentra precisamente, en un análisis de carácter *clínico* de casos particulares, de comportamientos paradójales (como los que

---

<sup>351</sup> Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990), “El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva”, Alianza Editorial Mexicana, México, p. 368.

encontramos en CARBAP), y en el estudio de los factores subyacentes a sistemas los concretos (por lo tanto delimitados) de acción colectiva.

Estos autores, en efecto, reconocen explícitamente la existencia de grados de libertad en los actores que operan en una organización, aun de aquellos que se encuentran en situaciones de manifiesta subordinación. Ellos son, en último término, la fuente genuina del cambio, normalmente correlativo a los diferendos o conflictos de intereses que permean los vínculos. Es este potencial de iniciativa individual y grupal, activado por la contradicción entre los intereses en juego, el que directa o indirectamente provoca modificaciones tanto en las organizaciones de base como en la Confederación.

Quiere decir que la clave absoluta no es tanto el *tipo* de organización que es CARBAP, sino el resultado variable de los juegos de intereses y de los liderazgos y adhesiones que trae aparejado su funcionamiento. El cambio es producto de la iniciativa de los actores, aunque sus juegos estratégicos se producen en el marco de ciertas restricciones provenientes tanto del sistema productivo como de los perfiles organizativos locales y el federativo. Existe, en consecuencia, una implicación e interacción entre los factores estructurantes y los elementos movilizados que resulta en estructuraciones sucesivas y en el cambio permanente de la organización.

Las limitaciones propias de los enfoques de carácter tipológico se ven así complementadas (o compensadas), en cuanto herramienta de clasificación y análisis, con la idea de que la organización es una solución artificialmente construida por los actores para resolver los diferentes problemas que ellos han de afrontar en su actuar colectivo. Según este enfoque, la organización es, en suma, una *sucesión* de soluciones elaboradas para resolver, en el transcurso del tiempo, los problemas que surgen de la dinámica cooperación/conflicto (o viceversa) característica de las organizaciones. Soluciones mediante las cuales los miembros de la organización, desde estrategias divergentes y una dinámica de poder que opera como factor regulador del conjunto organizado, encuentran el modo no sólo de adaptarse a las circunstancias “sino que son capaces de jugar con ellas y las utilizan de manera activa con más frecuencia de lo que se cree”<sup>352</sup>.

---

<sup>352</sup> Ib., p. 37.

**6.1.8** Hemos efectuado una caracterización de CARBAP, en la medida de lo posible, desde un enfoque tipológico. También hemos registrado algunas de las limitaciones de esta clase de abordaje, para finalmente plantear algunas claves a tomar en cuenta para sortearlas desde el tratamiento singularizado de casos concretos. En la sección siguiente abordaremos el caso CARBAP desde la identificación de algunas de sus iniciativas salientes en orden a su proyección pública como agente político- gremial.

## **6.2 Gremialismo y política**

En las secciones siguientes se caracterizan las actividades gremiales de la Confederación y su vinculación con los gobiernos y con el mundo de la política. Se analiza su proyección pública a partir de:

- a) Sus características salientes como entidad gremial empresaria.
- b) Su desempeño en relación con las políticas públicas agropecuarias y económicas correspondientes a diferentes gobiernos.
- c) Su vinculación con gobiernos democráticos y *de facto*.
- d) Sus definiciones sobre la política partidaria y la participación de sus asociados en esa clase de actividades.

Los gremios de empresarios rurales –entre ellos CARBAP- constituyen un tipo particular de asociación que se propone defender los intereses sectoriales de sus representados e incrementar su poder para influir sobre decisiones de carácter público y privado. Intentan ejercer su influencia sobre decisiones públicas y privadas que atañen a la producción, comercialización y, eventualmente, transformación de rubros provenientes de la región bajo su influencia.

La bibliografía sobre el tema remite, en algunos casos, a la noción de *corporación*, cuyo significado en nuestro medio suele tener connotaciones valorativas que limitan su utilidad conceptual. Por otro lado, se trata de una designación que puede resultar insuficiente para dar cuenta de los *estilos* de intervención de las entidades, pues ellas difieren no sólo en cuanto a los intereses sectoriales y subsectoriales representados, sino también por características más intangibles, como son el sentido de pertenencia de sus asociados, las escalas de prestigio atribuidas a las organizaciones que les sirven como referencia y/ o pertenencia, y los alineamientos políticos e ideológicos propios de contextos frecuentemente conflictivos, como han sido los del agro pampeano desde hace al menos medio siglo.

Mediante el término *corporación* se suele hacer referencia a las asociaciones constituidas para defender y ampliar intereses compartidos por sus miembros. Ellas desempeñan un papel activo en los alineamientos y articulación de intereses sectoriales, a los cuales contribuye a dotar de significados socioculturales cuando los traslada al ámbito público, bajo la forma de reclamos o demandas estructuradas en un discurso más o menos integrado. Las demandas, planteadas de manera sistemática, y sostenidas a lo largo de un período de tiempo determinado, tienden a cobrar un *perfil* característico, al cual designaremos como “agenda”.

Para caracterizar la inserción político- gremial de CARBAP en el agro pampeano es preciso tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los problemas y situaciones históricas a las que intentó dar respuesta un reducido grupo inicial de sociedades rurales bonaerenses. Así, vimos como el nacimiento de la entidad estuvo signado por una dinámica de conflicto abierto con los intereses hegemónicos de invernadores y frigoríficos.
- Su prolongada trayectoria organizacional y la evolución de sus intereses desde un perfil de sus asociados que en sus inicios fue predominantemente ganadero- criador, hasta llegar a su actual heterogeneidad productiva.
- La conformación de una identidad institucional inicial (normas, valores, *corpus* ideológico), y su evolución posterior, según las modificaciones habidas en el contexto y los consiguientes cambios en el perfil sociocultural y tecnológico- productivo de sus asociados.

- La evolución de su agenda de reivindicaciones y reclamos, de fuerte sesgo anti- estatista, en diferentes momentos fue francamente anti- gubernamental.
- Los modelos de sociedad impulsados y, en algunas etapas, sus opciones políticas, asumieron un carácter manifiestamente anti- democrático.

Este conjunto de factores decantó en un característico “estilo CARBAP”, muy frontal en sus reclamos y planteos, que impregna su entera historia como gremio.

En alguna medida puede interpretarse la relativa “dureza” de su estilo a partir de la particular inserción de sus asociados en el aparato productivo y su limitada capacidad de influencia sobre los centros de decisión política. Ésta es la opinión de Martínez Nogueira, para quien el tono usual de las declaraciones emitidas por la entidad “trasciende su significación táctica y su razón debe buscarse en elementos propios de la posición de sus miembros en la estructura productiva y en las relaciones sociales del agro”<sup>353</sup>.

No pareciera, sin embargo, que la sola inserción productiva de sus asociados explique satisfactoriamente su comportamiento como gremio. La mayor vulnerabilidad de éstos últimos no alcanza para dar cuenta de la frontalidad de los planteos. Este rasgo pareciera en todo caso atribuible –al menos en parte- a las peculiares características de su cultura organizacional, que incluye la definición del rol que el gremio se asigna a sí mismo.

El mismo Martínez Nogueira, en otro texto y hablando de CRA sostiene que, conforme a su diagnóstico “los problemas son atribuidos al modo en que funcionó el sistema político y a las acciones del estado. Si los males del agro se deben a las políticas que afectan los ingresos del

---

<sup>353</sup> Martínez Nogueira (1988/a), “Las organizaciones de representación de intereses”, en “La economía agraria argentina. Consideraciones sobre su evolución y situación actual”, XX Congreso Internacional de Economistas Agrarios, Buenos Aires, p. 399. Ver también Martínez Nogueira, Roberto (1988/b), “Las organizaciones corporativas del sector agropecuario”, en *Osvaldo Barsky, et al, “La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales”*, Fondo de Cultura Económica/ IICA/ CISEA, Buenos Aires, p. 300.

productor (precios, tipos de cambio, retenciones e impuestos) su razón de ser institucional está en la lucha gremial»<sup>354</sup>.

Esta misma vulnerabilidad podría inducir al gremio a negociar de otra manera sus diferendos con las autoridades de turno y con otras entidades y grupos de interés. Aunque la incidencia de los condicionantes estructurales sobre los comportamientos no debe ser subestimada, es preciso tomar en cuenta que toda organización, en el transcurso de su historia, forja una cultura organizativa que le es característica y que explica, al menos en parte, su comportamiento colectivo.

En ese mismo sentido, en apartados anteriores se ha intentado demostrar la importancia que tuvo el proceso constitutivo originario de CARBAP en la conformación de un característico perfil organizacional, su *modus operandi*, sus percepciones y puntos de vista. En suma, en la cultura organizacional que le es propia.

Así como los factores de carácter estructural no dan cuenta, de manera lineal, del comportamiento de las entidades miembro de CARBAP, tampoco de su carácter corporativo se deriva un perfil de intervención política similar al de las restantes entidades pampeanas.

Pudimos ver, en efecto, las marcadas diferencias de estilo que existen, por ejemplo, entre CARBAP y SRA, siendo que ambas se auto- proponen como exponentes no sólo del agro pampeano sino del sector agropecuario en general. Es en esa pretensión de representatividad corporativo- ideológica, y en sus diferencias de estilo con otros gremios pampeanos, donde puede rastrearse la identidad político- gremial de CARBAP.

No es fácil diferenciar, sin embargo, cuáles aspectos y actividades corporativas son propiamente gremiales y cuáles políticas. En el marco de nuestra reflexión se propone:

- Designar como *gremiales* las actividades realizadas en torno de demandas que se le realizan a los gobiernos y a las entidades privadas en favor de los propios representados, en materia de política agropecuaria, económica, de precios de los

---

<sup>354</sup> Martínez Nogueira (1988/ a), p. 400). El autor se refiere específicamente a CRA, pero el mismo juicio podría aplicarse a CARBAP, que siempre ha tenido un peso importante en la definición de las posturas públicas de aquella.

productos e insumos, condiciones de pago, política impositiva, política de exportaciones, etc.

- Entender como *políticas* las actividades llevadas a cabo para influir sobre las opiniones de los gobiernos, de los partidos políticos y la opinión pública en general, sobre las funciones del sector agropecuario en el país, su identidad, su desenvolvimiento como sector dentro de la economía nacional, sus necesidades y problemas.

Desde esta perspectiva la política alude no sólo a los contenidos de las demandas en sí mismas, sino también a la metodología o modalidad utilizada para efectuar los reclamos, y a los presupuestos ideológicos que le sirven como fundamento. Quizás sea en esto último donde reside la mayor diferencia entre lo estrictamente gremial –cuyo carácter es más bien instrumental- y la dimensión política de las reivindicaciones, que incluye la discusión del rol asignado al sector agropecuario en el proyecto de nación, y también la atribución de legitimidad a la organización para erigirse en interlocutora válida de las autoridades políticas, y forjar coaliciones o alianzas más o menos estables para asegurar una incidencia explícita y sustantiva sobre las orientaciones de política pública.

Quizás sea útil cerrar esta sección con una reflexión sobre la necesidad de incluir una perspectiva política al abordaje de la cuestión agropecuaria, planteada por un empresario ganadero (también economista), quien en determinado momento incursionó en la política partidaria activa. Su reflexión es interesante como reconocimiento de las lógicas cruzadas que normalmente supone el diálogo entre gremialismo y política.

Así, en una declaración muy teñida por los circunstanciales debates de la época en que fue emitida, en un reportaje esa persona sostiene que “la lógica empresarial no es la única lógica y a veces uno razona como si lo fuese. En un país cortado al medio por la exclusión no es un tema menor pretender que el precio sea totalmente libre y que no haya interferencia política. Es bueno dedicarle un poco de tiempo y esfuerzo a ver el ángulo político”. Y, centrándose en el papel de los dirigentes empresariales, sostiene:

Creo que los dirigentes no tienen que ser seguidores de las masas, sino orientar a sus bases y defender con inteligencia los intereses del sector no llevando a la confrontación. Lo único que

han provocado, frente a un Gobierno que no le gusta que lo aprieten, fueron más demoras y dificultades que si se hubieran sentado en una mesa de diálogo<sup>355</sup>.

### **6.2.1 Una organización militante**

Buena parte de lo visto hasta aquí nos indujo a caracterizar a CARBAP como organización *militante*. Una primera aproximación al tema puede encontrarse en Palomino, que subraya el carácter gremial de la entidad y su insistencia en caracterizarse como políticamente independiente o apartidista<sup>356</sup>.

Sin embargo, el discurso de CARBAP en diferentes momentos asumió contenidos y tonos fuertemente combativos, de explícito carácter político por su neto corte anti- estatista y de férrea defensa doctrinaria de la propiedad privada, cuya supervivencia en el país con frecuencia percibió amenazada. Esto ocurrió particularmente durante los años 1973- 76, y registros similares han podido recogerse en años recientes.

En ese sentido Palomino destaca como muy significativa la insistencia de CARBAP en identificar sistemáticamente al peronismo como enemigo principal<sup>357</sup>, rasgo muy acentuado cuando Jorge Aguado desempeña la presidencia del gremio (1974- 1978), y luego durante la dictadura 1976- 1983 (que contó con la colaboración de este mismo funcionario gremial en los cargos del Ministro de Agricultura y Ganadería de la Nación y de Gobernador de la Provincia de Buenos Aires).

Por otra parte, cabe destacar que, tradicionalmente, en CARBAP los políticos de profesión han sido siempre mal vistos. En distintos períodos de su historia la entidad autodefine su militancia como fundamentalmente gremial, y casi siempre ha existido una cierta tensión con las implicancias político- partidarias de algunas trayectorias de sus directivos. En cuanto a la colaboración de Jorge Aguado con el partido militar, es normalmente interpretada, por sus

---

<sup>355</sup> El economista y empresario agrario citado es Javier González Fraga, que fue Presidente del Banco Central y candidato a Vicepresidente por la UCR en 2011. Sus dichos corresponden a un reportaje de 2006, la época en que la CARBAP convocaba a paros ganaderos de significativo impacto gremial y político, dos años antes de las más amplias movilizaciones de 2008. Reportaje realizado por Llompart, Constanza, en Revista Genoma, Buenos Aires, en noviembre de 2006.

<sup>356</sup> Palomino, Op. Cit., p. 14.

<sup>357</sup> Ib., p. 15.

dirigentes, como apolítica, y su figura fundamentalmente asociada con la modernización de la Confederación.

A partir de los conflictos de 2008 la participación en política partidaria comienza progresivamente a ser considerada como una necesidad y gana terreno entre sus miembros la idea de que es conveniente que el gremio contribuya con dirigentes formados en sus filas para introducir la perspectiva “del campo” en los ámbitos determinantes de las políticas públicas. A pesar de ello, la participación de sus asociados en este tipo de actividades sigue siendo observada con desconfianza, y en el fondo como contradictoria con su rol de dirigentes gremiales.

En la sociología de las organizaciones suele aludirse a la importancia del adoctrinamiento técnico y normativo como sostén de las burocracias profesionalizadas, o como aporte a la normalización de comportamientos en las organizaciones simples, sujetas a la conducción de liderazgos personalizados. Autores como Mintzberg y Quinn, por su parte, atribuyen particular importancia a la ideología como fuerza impulsora de dos tipos particulares de estructuras organizativas: las *organizaciones misionarias* y las *políticas*<sup>358</sup>.

En ambos tipos de organizaciones, sus miembros son particularmente estimulados a mantenerse unidos a partir de un marco ideológico compartido, mientras que la organización del trabajo y el grado de especialización en los cargos o puestos ocupados suelen ser más bien difusos, así como técnicamente poco diferenciados los roles de conducción respecto de los ejercidos en el resto de la organización.

Lo que mantiene unida a la organización de tipo militante es algún grado de estandarización o ritualización de los comportamientos y el hecho de compartir valores y creencias, siendo el adoctrinamiento el medio privilegiado para socializar o re-socializar a sus miembros. Las posibilidades de autonomía de sus adherentes dependen de esos mecanismos, que le permiten a la organización trabajar incluso sin mayor planificación ni controles centralizados. Como hemos visto, algunas de éstas son características atribuibles a CARBAP.

---

<sup>358</sup>Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian (1993), “El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos”, Prentice Hall Hispanoamericana, México, p. 390.

En las organizaciones militantes la institucionalización de las ideologías y de las creencias se encuentra estrechamente asociada con prácticas concretas, entre las cuales se destaca la actualización permanente del discurso institucional, normalmente a cargo de sus líderes o dirigentes, y de un “mito de origen” históricamente compartido por los adherentes, que le provee coherencia en el plano valorativo. Algunos de estos rasgos surgen claramente durante las entrevistas realizadas a los cuadros dirigentes de la Confederación; y, en alguna medida, también en el diálogo con miembros del *staff* de apoyo de la entidad.

La adhesión ideológica del *staff* de apoyo a CARBAP se explica en cierto modo por las propias limitaciones tecno- burocráticas de la organización, que resultan insuficientes para brindar una fuente alternativa de legitimidad. El costado militante, aparte de compensar déficit técnicos, reafirma la identificación de esos cuadros con los planteamientos ideológicos y de política agraria sostenidos públicamente por la entidad.

La organización militante, en sentido amplio, es aquella que se atribuye como rasgo principal un sentido de misión, el hecho de proponerse más o menos explícitamente la función de introducir cambios en la realidad circundante, o en la militancia social o política: un conjunto de proposiciones o *verdades* que han de darse a conocer a fin de incrementar la adhesión de individuos o grupos dentro y fuera del gremio.

Entre esta clase de organizaciones estarían tanto los gremios como las agrupaciones político-partidarias. Aceptar esta definición, sin embargo, supone admitir que la militancia gremial bien podrá no ser partidaria, pero que sí es política. Y lo es tanto por el contenido de sus actividades –que implican promover determinados modelos de sociedad- como por las consecuencias de la tarea emprendida, que supone persuadir a otros acerca de las virtudes de tales modelos.

El modo en que es afrontada esta tarea –la *misión* de cada organización militante- depende de las características propias de cada cultura organizacional, la cual condiciona el comportamiento de sus miembros desde su adoctrinamiento previo, los liderazgos vigentes y la existencia de mecanismos de coerción a favor de algún tipo de *ortodoxia* institucional previamente establecida, que a su vez tiende a perpetuarse y decantar como identidad profunda de la organización.

En el caso de CARBAP, una constante particularmente importante de su cultura institucional es el *espíritu de confrontación* o *estilo de presión por choque*<sup>359</sup> que le es característico. Si bien este rasgo ha sufrido transformaciones a lo largo del tiempo, continúa siendo movilizador del núcleo militante de la entidad.

### **6.2.2 Algunos antecedentes históricos**

Ya a fines del siglo XIX, en los inicios del gremialismo pampeano, la voluntad de influencia político- gremial del grupo hegemónico de dirigentes de la SRA se topó con la renuencia de la gran mayoría de los hacendados pampeanos a participar en la vida pública.

El fenómeno fue analizado exhaustivamente por Roy Hora (2009)<sup>360</sup>. Este autor nos muestra cómo un grupo de dirigentes rurales intentó movilizar infructuosamente a los grandes propietarios pampeanos para lograr que intervinieran y tuviesen “una gravitación política acorde con su peso económico y su prestigio social”<sup>361</sup>, con la finalidad de contrapesar el creciente poder de la clase política profesional surgida en el interior del país -en su mayor parte perteneciente al hegemónico Partido Autonomista Nacional (PAN)-, cuyas prácticas eran fuertemente cuestionadas por esa elite. Así, numerosos intentos de movilización impulsados a partir de la década de 1880 chocaron con el desinterés de los productores pampeanos por intervenir en política.

Roy Hora analiza el ruralismo político, relacionándolo con “los dos grandes procesos políticos de ese tiempo: la constitución del estado central y de una clase política profesional y, más tarde, la incorporación de las mayorías a la vida pública”<sup>362</sup>. Las dificultades que en aquél entonces tuvo el ruralismo para aceptar la existencia y el predominio de la clase política profesional del PAN, de algún modo se proyectan luego hasta nuestro tiempo sobre la identidad actual de las entidades gremiales pampeanas, bajo la forma de un difuso pero persistente rechazo a implicarse en la política activa.

---

<sup>359</sup> Martínez Nogueira, Roberto (1988/ b), Op. Cit., p. 304.

<sup>360</sup> Hora, Roy (2009), “Los estancieros contra el Estado. La Liga Agraria y la formación del ruralismo político en la Argentina”, Siglo XXI, Buenos Aires.

<sup>361</sup> Ib., p. 16.

<sup>362</sup> Ib.

En el caso de CARBAP este rechazo pareciera ser de orden fundamentalmente ideológico, centrado en un sostenido estado de sospecha hacia la política partidaria en general. Ya no se trata de los grandes terratenientes de antaño, con residencia en Buenos Aires (por lo general, con intereses no sólo agropecuarios), sino de medianos y medianos/ grandes productores de Buenos Aires y La Pampa, quienes mayormente residen en localidades alejadas de los mayores centros políticos de decisión.

El aporte de Roy Hora ha sido muy útil para entender cómo la temprana presencia del Estado nacional y sus configuraciones de poder no fueron un mero reflejo de los intereses y el *modus operandi* de la clase propietaria pampeana. El autor cuestiona, además, aquellos enfoques que

subrayan la unidad entre las elites económicas y la clase gobernante... producto de una construcción retrospectiva que resulta incapaz de captar aspectos decisivos tanto de la relación entre estado y sociedad como de la experiencia política de los actores que se ubicaban en la cúspide de la pirámide social<sup>363</sup>.

Por otro lado, continúa Hora,

muchos de los dilemas políticos que solemos considerar propios de tiempos más recientes ya comenzaban a cobrar forma en ese momento fundacional de la Argentina moderna... estos terratenientes contribuyeron a colocar la reflexión sobre la vida pública en un terreno que –con todas sus mutaciones, y a pesar de todas sus debilidades- todavía informa la mirada de importantes actores de nuestro tiempo<sup>364</sup>.

La validez de tal aseveración puede constatararse en los documentos públicos de CARBAP, en cuyo caso permanece a través del tiempo una fuerte tendencia al cuestionamiento sistemático de los modos de hacer política y de los políticos profesionales mismos, quienes vivirían a costillas de esa otra parte, la socioeconómica agraria, cualitativamente más “sana” y ajena a los males que aquejan a la vida pública en general.

Para Roy Hora, las experiencias de participación política de la clase terrateniente bonaerense, como fue el caso de la Liga Agraria (a partir de comienzos de la década de 1890), se enmarcaban en una

gran distinción binaria que... concebía el mundo político fracturado entre una clase gobernante parasitaria y una sociedad que debía soportar las exacciones de que el poder público las hacía objeto<sup>365</sup>.

---

<sup>363</sup> Ib. p 21.

<sup>364</sup> Ib. pp. 21-22.

<sup>365</sup> Ib. p 154.

No ha sido demasiado diferente el histórico discurso de los dirigentes de CARBAP, aun en tiempos recientes, según consta en su documentación institucional. En todo caso la Confederación amplía ese cuestionamiento al papel del Estado en cuanto tal, y al carácter supuestamente no productivo de las clases urbanas.

Esta matriz ideológica fue forjada progresivamente a partir de los enfrentamientos producidos durante la ‘era oligárquica’ –desde mediados de la década de 1870-, entre la visión de los dirigentes ruralistas y los del Partido Autonomista Nacional (PAN). Como punto de partida, esos dirigentes se atribuyeron un papel preponderante como clase propietaria, en una época en que las grandes estancias ganaderas asumían el liderazgo de un cambio tecnológico fuertemente innovador (apoyado en el mestizaje de bovinos), y en la que surge la figura del empresario rural (el gran estanciero), quien por aquel entonces contaba con un enorme prestigio social, forjándose una “auténtica identidad terrateniente en el segmento predominante de la elite argentina”<sup>366</sup>.

Existen otros análisis que permiten ver cómo los propios miembros de la SRA, en su desempeño público, asumen diferentes grados de compromiso individual en el ejercicio de sus responsabilidades públicas, e incluso suelen expresar puntos de vista disímiles acerca de temas altamente significativos, como es el caso de la distribución de tierras, el fomento de la agricultura (vs. la ganadería), los subarrendamientos, gravámenes, etc.<sup>367</sup>.

Décadas después –corrían ya los primeros años veinte-:

Aun cuando la imagen de armonía social que la Liga Agraria había hecho suya en el pasado se había visto parcialmente erosionada por el ascenso del conflicto social, los liguistas seguían creyendo que el origen del problema se alojaba, más que en la sociedad, en el mundo político. Para esta concepción, la división social era antes que nada consecuencia de la acción política, impulsada desde arriba por un grupo gobernante irresponsable que esperaba medrar fomentando conflictos artificiales. Al igual que en la era oligárquica, en los tiempos democráticos los grandes males, y los más difíciles de extirpar, seguían siendo exteriores al cuerpo social<sup>368</sup>.

La autonomía existente en la esfera política continuaba siendo una dificultad insalvable para una clase propietaria que había forjado para sí una identidad de marcado predominio social y escasa apoyatura en los aparatos políticos y en las gestiones gubernamentales existentes. En

---

<sup>366</sup> *Ib.*, p. 31.

<sup>367</sup> Ver el interesante trabajo de Valencia, Marta: “La vanguardia de la Sociedad Rural y su actuación parlamentaria”, en *Bonaudo, Marta y Pucciarelli, Alfredo (Comp.) (1993): “La problemática agraria. Nuevas aproximaciones”*. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.

<sup>368</sup> Hora, Roy (2009), *Op. Cit.*, p. 179.

este sentido el advenimiento de la era democrática no le facilitó las cosas a la Liga Agraria que, carente del apoyo de sus propios representados y en medio de una oleada de prosperidad, “en vísperas del Centenario... ya se había convertido, más que en un protagonista, en un observador de la lucha del poder”<sup>369</sup>.

Algunas conclusiones de Roy Hora, planteadas al final de su libro, son reconocibles en el discurso de la CARBAP, desde su fundación hasta nuestros días:

- Los grandes terratenientes de la región eran más propensos a la acción que a la reflexión. “Las elaboraciones intelectuales con que los miembros de la Liga Agraria interpellaron a sus pares carecieron de la sofisticación y la sistematicidad que caracteriza a las creaciones de las franjas más consolidadas de la cultura letrada de su tiempo”<sup>370</sup>.
- Los núcleos de sentido de la identidad terrateniente, forjados durante las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX, son reconocibles en el discurso ruralista de nuestro días<sup>371</sup>. En su origen,  
el eje vertebrador de esta visión de la Argentina contraponía un tejido social vital y dinámico, concebido como una comunidad de ciudadanos- productores presidida por los grandes hacendados que se ubicaban en su cúspide, a una esfera política donde se concentraban los principales males que aquejaban a la república<sup>372</sup>.

Roy Hora nos muestra, por ejemplo, cómo los hombres de la Liga Agraria pusieron su acento crítico en la creciente autonomía de la esfera política respecto del mundo social, oponiéndose de ese modo al significativo crecimiento del Estado a partir de los años 80, e invitando

a los ciudadanos- productores a encolumnarse tras la guía de las clases propietarias rurales con el fin de iniciar una cruzada destinada a recuperar derechos políticos conculcados por una clase gobernante que fundaba su prerrogativa a mandar sobre premisas y procedimientos ilegítimos<sup>373</sup>

---

<sup>369</sup> Ib. p183.

<sup>370</sup> Ib., pp. 185- 186.

<sup>371</sup> Ib., p. 186.

<sup>372</sup> Ib. p. 188.

<sup>373</sup> Ib. pp. 189- 190.

- En aquél entonces los líderes ruralistas asentaban su prédica sobre un discurso democrático, reclamando una más amplia y participación popular y la utilización de procedimientos electorales más honestos.

Quizás uno de esos núcleos de sentido sea el de concebirse como alternativa de poder, aunque más por derecho “sentido” que por capacidad real adquirida e inserción en las estructuras de poder vigentes. Una señal al respecto es la casi permanente subordinación de la clase terrateniente a estructuras políticas ajenas a su identidad de origen, pues no existió casi nunca un ‘partido conservador’ con capacidad de competir en el marco electoral, aunque sí fue capaz de encontrar espacios discontinuos durante gobiernos ‘*de facto*’.

Volveremos sobre algunas de estas cuestiones, aplicadas a CARBAP, en el siguiente apartado y en 6.3.

### **6.2.3 Gremialismo y política en CARBAP**

¿Cuántas de las visiones expuestas sobreviven hoy en CARBAP? A partir del análisis documental se observan algunas continuidades ideológicas que la Confederación atesora como parte de su reservorio ideológico más amplio, que cada tanto explicita a través de sus mensajes y propuestas sectoriales para el conjunto de la economía y la política.

Tales continuidades no constituyen un mero reflejo de la historia relatada por Roy Hora, ya que la propia conformación de la clase propietaria que impulsó la creación de CARBAP estuvo desde sus inicios subordinada a, y a la vez enfrentada con, los intereses de otros actores económicos del sector productivo e industrial ganadero, y esta condición no parece haberse revertido del todo con el correr de los años.

En ese contexto la Confederación sigue siendo heredera “ideológica” de núcleos de sentido pre- existentes, y de perfiles de liderazgo formalmente similares a los tradicionales, pero que recurrentemente operan en contraposición con otros intereses del sector agropecuario. Esta herencia pareciera ser una muestra más de su identidad contradictoria como organización, ya

que esa contraposición no obsta para que, en períodos de enfrentamiento con los gobiernos de turno, termine alineada con adversarios gremiales como la SRA.

Algunos núcleos de sentido permanecen relativamente vigentes desde los primeros años de la Confederación. Uno de ellos consiste en que el intercambio más eficaz de bienes es el que libremente circula entre esferas productivas y entre países productores diferenciados. Según esta concepción, es preciso centrar los esfuerzos de la economía en producir aquello para lo cual el país se encuentra naturalmente dotado, comprando afuera aquello para lo cual no se dispone de suficientes ventajas comparativas locales, concentrando los esfuerzos de la propia economía en regiones con capacidad para producir bienes exportables. En ese esquema la región pampeana desempeña básicamente el papel de neto proveedor de alimentos.

La adhesión de CARBAP a una suerte de librecambismo militante se encuentra ya muy particularmente presente en su etapa fundacional. En una primera etapa el énfasis estará puesto en la producción de bienes primarios, aunque más tarde el discurso institucional de CARBAP otorgará creciente importancia al procesamiento *in situ* de ese tipo de producciones.

Murmis y Portantiero destacan la opción inicial de CARBAP por el librecambismo, en que la entidad se diferencia claramente de los puntos de vista expresados por dirigentes de la SRA:

Para ellos, la industria es un sector artificial, no dinámico, que no crea riqueza. Mientras la SRA, aun reconociendo la importancia decisiva que para la economía argentina tiene el comercio exterior, no se opone a una industrialización limitada, la CARBAP rechaza cualquier medida de tipo industrialista<sup>374</sup>.

En esta visión el sector agropecuario, y particularmente el pampeano, sería el principal proveedor de genuina riqueza del país, proveniente de recursos naturalmente disponibles. Este razonamiento constituye una suerte de “sentido común” compartido por la mayoría de sus asociados, basado en una concepción difusamente fisiocrática sobre el funcionamiento de la economía real.

Esta idea es complementada con la convicción de que el sector agropecuario contribuye, además, a preservar un conjunto de valores tradicionales emparentados con las raíces de la nacionalidad. Así, los autores citados destacan que las reivindicaciones librecambistas y de

---

<sup>374</sup> Murmis y Portantiero (1972), Op. Cit., p. 28.

crecimiento hacia afuera de CARBAP coinciden, en aquel entonces, con argumentaciones empleadas por

ciertos ensayistas y políticos nacionalistas y radicales de la época. El plano de confluencia parece estar en una orientación de tipo tradicionalista, basada en la idealización de las relaciones sociales en la campaña, en la presentación de una imagen del ‘viejo estanciero’ paternalista como símbolo de la nacionalidad y en una visión eglógica de la vida argentina anterior al crecimiento industrial y a la división de los ganaderos por influencia de los frigoríficos extranjeros<sup>375</sup>.

Complementando las definiciones anteriores, en defensa de sus específicos intereses sectoriales los fundadores de CARBAP prestaron particular atención a la caracterización del “auténtico” productor.

Así, el XIII Congreso de Trenque Lauquen (del 26 al 28 de noviembre de 1937) solicita a los gobiernos nacional y provincial (de Buenos Aires)<sup>376</sup>:

a) Que se incorporen a los códigos, decretos reglamentarios y resoluciones administrativas la definición de ‘productor’ aprobada en la Tercera Conferencia de Productores en La Plata el 14 de agosto de 1935, y que dice así:

1º: El productor es el que produce materia prima.

2º: También es productor el que produce materia prima y la elabora o la industrializa por su propia cuenta, sin comprar materia prima objeto de su industria.

3º: Tiene intereses contrarios al productor, el que produce materia prima y la elabora comprando además materia prima a otros productores para abastecer su industria, cuando la industrialización constituye la finalidad preponderante.

4º: Tiene intereses contrarios al productor, el que aún teniendo ese carácter, esté vinculado comercialmente a industrias que para abastecerlas compre materia prima.

b) Que los Gobiernos Nacional y Provincial excluyan de las direcciones de los organismos creados o a crearse integrados por los productores a las personas que en cualquiera de sus actividades tenga los intereses contrarios al productor referidos en los puntos 3º, y 4º de la resolución que antecede

<sup>375</sup> Ib., p. 29.

<sup>376</sup> En CARBAP (1946), “Recopilación de resoluciones y versiones de sus Congresos Rurales”, Buenos Aires, p. 8.

Este debate continúa en mayo de año siguiente en el XIV Congreso de Tres Arroyos (28- 30 de mayo de 1938), en cuya resolución final figura la siguiente definición de “productor rural”<sup>377</sup>:

1° Se entiende por “Productor Rural” aquél que se dedica en campo propio o ajeno al procreo del ganado o a la agricultura, como finalidad preponderante de su trabajo.

2° Hacer conocer esta definición a los poderes públicos para que sea tenida en cuenta en cada oportunidad que corresponda.

Los debates que tuvieron lugar en ambos congresos muestran a las claras las dificultades que existían para acordar una definición compartida, habida cuenta de los diferentes intereses en juego. Existía la necesidad, por parte de los principales impulsores de CARBAP, de diferenciarse de los invernadores y asegurar la voz de los criadores en los organismos reguladores de la actividad cárnica (Junta Nacional de Carnes y CAP).

El pasaje de un primer proyecto de resolución de carácter más bien específico (el de Trenque Lauquen) a otro de contenido más genérico (el de Tres Arroyos) pone en evidencia ese particular. La participación de algunos reconocidos participantes en los debates y el contenido de sus dichos permite aseverar que, si bien la línea ideológica preponderante es la de los criadores, la propia CARBAP se encuentra en cierta medida atravesada por la contradicción entre aquellos y los invernadores. Si bien la resolución final considera productores solamente a los que crían ganado o hacen agricultura, expresando la opinión de la mayoría (para quienes un invernador y un contratista de cosecha no es un productor), algunos participantes de nota y con incidencia en el futuro del gremialismo bonaerense sostienen lo contrario<sup>378</sup>.

En otros debates aparecen algunas implicancias extendidas de las cuestiones planteadas al debatir la definición de productor. Se observa, por ejemplo, un esfuerzo por diferenciarse de la hegemonía de la SRA en el seno de los nuevos organismos sectoriales de la época (Juntas, Comisión de Elevadores de Granos, etc.), y de lo auténticamente rural respecto de lo urbano, asimilando a la SRA con esta última condición.

---

<sup>377</sup> Ib., p. 9.

<sup>378</sup> Ib.

Así, en un proyecto de creación de la Confederación de Sociedades Rurales de la República Argentina (un precedente de la fundación de CRA en 1941), presentado por la Sociedad Rural de Maipú en el X Congreso de Chascomús (24 y 25 de abril de 1936), se sostiene<sup>379</sup>:

- ...Con esto no queremos decir que las personas que por primera vez invocan la representación del productor en los distintos organismos no merezcan toda nuestra consideración, pero es indudable que surgen como candidatos propuestos por una sola sociedad y por lo tanto no constituyen la representación de los productores del país ni pueden invocar su representación”.
- La anterior referencia alude implícitamente a la SRA, y sus cuestionamientos se hacen más evidentes cuando se fundamenta la presentación del proyecto como expresión “de que los tiempos han cambiado, que el trabajador de afuera no sólo trabaja, sino piensa y estudia, que nuestros Congresos semestrales hacen surgir valores nuevos de estudiosos que es necesario tomar en cuenta no para absorberlos y anularlos, sino para darles lugar a que se destaquen representando a las zonas correspondientes, es necesario convencerse que las palpitaciones de nuestras sociedades se abarcan en su mayor amplitud en las grandes praderas de nuestras pampas y no en la vorágine de ese pulpo, que se llama Capital Federal”.
- Y continúa diciéndose: “el Ruralismo está cansado de la explotación del urbanismo, por intermediarios de todo orden, que invocan su defensa y representación. El hombre rural o sea el trabajo de hoy se representa por sí mismo y se defiende por sus cabales porque se sabe fuerte y preparado para hacerlo.

En general estos particulares del debate caracterizan la entera discusión sobre las modalidades de representación que, en opinión de los principales líderes de CARBAP, debiera asumir el ruralismo confederado a nivel país a través de lo que más tarde sería CRA.

Gran parte de estas mismas posturas son expresadas por Nemesio de Olariaga, tanto en su condición de Presidente de CARBAP como en la de fundador y luego principal dirigente nacional de CRA en sus primeros años de existencia. Este dirigente participa de numerosos debates al interior de CARBAP y en el proceso de conformación de CRA, y pondrá luego de manifiesto de manera sistemática su pensamiento en un célebre libro centrado en la defensa de un gremialismo representativo, publicado en 1943<sup>380</sup>.

---

<sup>379</sup> Ib., p. 16: “Considerandos del Proyecto de creación de la Confederación de Sociedades Rurales de la República Argentina. X Congreso de Chascomús, 24/ 25 de mayo de 1936”.

<sup>380</sup> Olariaga, Nemesio de (1943), “El ruralismo argentino. Economía ganadera”. Editor: “El Ateneo”, Buenos Aires.

Tanto su trayectoria como sus escritos reflejan esa preocupación por diferenciar al auténtico productor respecto de lo que considera actores e intereses ajenos al sector. Efectúa severas críticas al papel usualmente desempeñado por la SRA, exceptuando solamente de las mismas –con nombre y apellido- a la Comisión Directiva que rigió la institución entre 1921 y 1924<sup>381</sup>.

Critica severamente como regresivo al latifundio y al monopolio, y realiza en más de una ocasión una fundamentada defensa del papel del Estado<sup>382</sup> y del papel de la industria<sup>383</sup>, condenando asimismo lo que denomina “supercapitalismo”<sup>384</sup>. Todas estas definiciones contrastan fuertemente con la línea oficial de CARBAP en décadas posteriores, particularmente la expresada durante los años en que la organización gremial estuvo a cargo de Jorge Aguado y otros dirigentes afines a su pensamiento.

Durante esos años se produce una suerte de desplazamiento ideológico, a partir del cual los productores son exhibidos, en el discurso de sus dirigentes, cada vez más como “reducto defensivo” de la nacionalidad y sus valores<sup>385</sup>.

Más allá de ese período, en general las ideas hasta aquí expuestas, combinadas en diferentes proporciones según sean los requerimientos del momento institucional, expresan los principios sobre los que debiera erigirse un orden social y económico, centralmente agrario y considerado natural y políticamente saludable, que no debiera ser interferido por el Estado ya que el papel de este último debiera limitarse a brindar apoyo a los auténticos productores para preservar las condiciones necesarias para el desenvolvimiento de ese orden.

Uno de los núcleos de sentido que tienden a permanecer a través del tiempo es el de los actores políticos percibidos como carentes de legitimidad, por encontrarse desvinculados, en lo sustancial, de la esfera social y productiva (particularmente esta última en cuanto ‘legítima’

---

<sup>381</sup> Op. Cit., pp. 151- 152. Sobre el papel desempeñado por Pedro Pagés al frente de la SRA, ver el apartado 5.2.1 del presente texto.

<sup>382</sup> Ib., pp. 403. 404.407ss.

<sup>383</sup> Ib., p. 403.

<sup>384</sup> Ib., pp. 26. 399.401.

<sup>385</sup> Ver, por ejemplo, Aguado, Jorge (1977), “Cuatro años de acción gremial”, CARBAP, Buenos Aires, pp. 13-14, 36. 51.

y ‘genuina’ generadora de riqueza), y por fundar su existencia en lo que Roy Hora denomina “lealtades artificiales, surgidas en el propio mundo político”<sup>386</sup>.

Frente a lo público en general, CARBAP continúa presentando facetas contradictorias. A lo largo de su historia expresó de manera sistemática consignas y planteos críticos acerca de la política profesional, los políticos y el papel del Estado, cuestionando la legitimidad de los poderes públicos para intervenir en numerosos aspectos de las políticas sectoriales.

En décadas recientes ha retomado de manera más insistente su reivindicación del mercado como eficaz asignador de factores económicos: tierras, bienes y servicios, productos e insumos, precios, mercados externos, etc. Sus periódicas disconformidades y sus reclamos son, sin embargo, dirigidos sistemáticamente al Estado, considerado como el principal responsable de este tipo de dificultades y de las asimetrías que afectan a sus asociados.

Por otra parte, sobre esos mismos poderes ejercita una sistemática presión, reclamando a las autoridades su intervención en favor de sus propios intereses sectoriales cuando se estima coartada la competitividad de sus productores frente a otros actores económicos (por ejemplo: molineros y exportadores), o frente a comportamientos oligopólicos del sector comercial o industrial (en materia de precios, insumos, transformación de productos, exportaciones, etc.).

El mercado –implícitamente juzgado como de funcionamiento perfecto- sigue siendo pensado como casi único factor dinamizador del sector, mientras que el Estado debe quedar reducido al mínimo indispensable como para asegurar el funcionamiento de los servicios sociales básicos.

No obstante ello, las propias dificultades que suelen atravesar sus asociados, algunos capitalizados, eficientes e innovadores, otros poco capitalizados, descapitalizados, a veces dotados de un limitado espíritu empresarial y poco afectos a la adopción de nuevas tecnologías (como es el caso de buena parte del subsector criador), dejan al desnudo las

---

<sup>386</sup> Roy Hora (2009), Op. Cit., p. 191. Por su parte, Martínez Nogueira, hablando también de las entidades pampeanas en general, pero refiriéndose a un período más reciente, menciona “las apreciaciones desdeñosas que aparecen con recurrencia hacia los políticos, generalmente calificados como demagogos y siempre dispuestos a sacrificar al sector en función de sus pretensiones espurias de halagar a los sectores mayoritarios urbanos” (Martínez Nogueira, 2008/ b), Op. Cit., p. 306).

limitaciones de esa ideología gremial apoyada en la libre concurrencia de factores. En cuyo caso el objeto usual de los reclamos pasa a ser la intervención del Estado en favor del sector representado, en su condición de víctima de aquél o de algún otro subsector o actor económico favorecido por tal o cual medida gubernamental. Particularmente, la fuerte prédica de Aguado contra el papel del Estado signa la CARBAP de las décadas recientes.

Sin embargo, pese al esfuerzo puesto por muchos de sus miembros en atribuirle un papel regresivo al Estado, como hemos visto en nuestra referencia al pensamiento de Nemesio de Olariaga, la posición de CARBAP no ha sido homogénea en el tiempo, sino que ha sufrido algunas variaciones, aunque sin contradecir en lo sustantivo su ideario librecambista y fisiocrático de fondo.

En cierto modo, puede decirse que, desde sus inicios, CARBAP ejerce funciones claramente políticas en cuanto grupo de interés que presiona y participa activamente en la gestación de propuestas sectoriales. Palomino considera que el carácter gremial de la CARBAP se encuentra fuertemente condicionado –durante el período que ella estudia- por la necesidad de ‘acomodar’ su definición institucional a las distintas circunstancias coyunturales por las que atraviesa.

No se trata, pues, de una identidad asumida con facilidad. Por lo pronto, en alguno de sus pronunciamientos públicos (en 1976, más precisamente) explícitamente sostiene que no se considera como una asociación de empresarios- empleadores orientada al tratamiento de cuestiones laborales, sino como una “entidad destinada a presentar demandas sectoriales frente al sector público. Este carácter privilegiado que otorga a su relación frente al Estado es uno de los elementos constitutivos de la entidad que configura su forma de accionar”<sup>387</sup>.

El carácter gremial de CARBAP es exhibido desde sus propios comienzos. Esto se observa en los debates de los congresos rurales de la década del 30<sup>388</sup>, en las intervenciones y escritos de

---

<sup>387</sup> Palomino (1989), Op. Cit., pp. 17- 18.

<sup>388</sup> Ver en CARBAP (1946), Op. Cit., por ejemplo en p. 16: ponencia de la Sociedad Rural de Necochea ante el XII Congreso Rural de Tandil (28/ 30 de mayo de 1937) y en otras instancias en que se discutió la conformación de una confederación de asociaciones rurales de la República Argentina (más tarde CRA) (CARBAP, 1946, Op. Cit., p. 12 y ss.). También cabe destacar la reivindicación del carácter gremial de CARBAP, efectuada por Vernet Basualdo al tratar sobre la representación del gremio en el Instituto Autárquico de Colonización de la Provincia de Buenos Aires (III Congreso Rural, Buenos Aires, 20/ 22 de agosto de 1942).

Nemesio de Olariaga<sup>389</sup>, en la militancia gremial del propio Aguado y en el papel desempeñado por CARBAP y sus dirigentes durante las movilizaciones gremiales del 2008

El carácter gremial de la organización, en términos de activa incidencia sobre el Estado en función de sus intereses sectoriales, es particularmente enfatizado por Jorge Aguado en prácticamente la totalidad de sus intervenciones públicas como presidente de CARBAP (que abarcan el conflictivo período 1974- 1978)<sup>390</sup>. En ellas se preocupa por marcar la diferencia entre la actividad gremial y la actividad política, aunque muchas de las consignas propuestas por él a los productores –como ser la invitación a conformar un amplio movimiento de opinión, a partir de fines de 1975- tienen claras implicancias políticas si se consideran las circunstancias por las que atravesaba el país en ese entonces<sup>391</sup>.

Con el paso del tiempo se observa un creciente interés en conciliar el perfil gremial de la entidad con el recurrente interés de algunos de sus miembros por incursionar en la política partidaria. Los debates asociados con este tipo de opciones rondan en torno a la pregunta de si la entidad queda o no comprometida, en cuanto tal, como consecuencia de la eventual decisión de incursionar en la política partidaria. Por lo general, se optó por superar este tipo de situaciones dilemáticas a partir de la aplicación del principio de no simultaneidad en el ejercicio de cargos gremiales y partidarios<sup>392</sup>.

De hecho, durante la primera década del siglo actual se comenzó a percibir entre los asociados una más generalizada aceptación de la participación política:

Ahora existe un giro en esta materia. Se debatió el tema durante dos o tres años dentro del Consejo Directivo y ahora se acepta que se participe y se avala la participación. Existen varios miembros de CARBAP que han comenzado a participar políticamente. Cada uno adhiere desde sí, con el compromiso de no olvidar su origen de sector. Se están dando casos en todo el espectro partidario, incluso existen casos de candidatos a concejales por el PJ (*Entrevista PG 7*)<sup>393</sup>.

---

<sup>389</sup> Ver Olariaga (1943), Op. Cit., pp. 25- 26, y p. 391.

<sup>390</sup> Ver Aguado, Jorge (1977), Op. Cit.

<sup>391</sup> Volveremos sobre esta cuestión en 6.3.2, al considerar el perfil de liderazgo de Aguado.

<sup>392</sup> Como ocurrió en ocasión de la migración de dirigentes desde la entidad gremial hacia el gobierno inaugurado en marzo de 1976. Dice el relato oficial de la entidad: “Mucha gente consideró el nuevo gobierno como propio, comenzando una gran transferencia de confederados a cargos públicos”. Ver “*CARBAP, 75 Años... y más*”, Op. Cit., p. 90.

<sup>393</sup> Cabe aclarar que esta entrevista fue realizada en 2007, o sea que bastante antes de las movilizaciones del 2008 contra la Resolución 125. Debe tomarse en cuenta, sin embargo, que CARBAP ya venía protagonizando paros ganaderos desde 2006.

Para ese entonces la participación en política de algún modo ya se encontraba asumida. CARBAP ya contaba, desde antes, con una Comisión de Acción Política en el seno de su Consejo Directivo, ahora reactivada con el encargo de movilizar y monitorear este tipo de experiencias.

El gremio comienza a participar en actividades de proyección pública articuladas en un frente ideológico afín. Así, por ejemplo, en 2008, mediante un libro denominado “La tenencia de la tierra en la Argentina”, CARBAP se asocia con la Universidad Católica de La Plata para rebatir un estudio denominado “Una tierra para Todos”, preparado por la Comisión Episcopal de Pastoral Social, la Comisión Episcopal de Pastoral Aborígen, la Comisión Episcopal Caritas y el Observatorio de la Deuda Social Argentina (UCA), dirigida a la Conferencia Episcopal Argentina.

El libro, patrocinado por la Confederación, es presentado por Héctor Aguer, Arzobispo de La Plata, y prologado por Pedro Apaolaza, en su condición de Presidente del gremio. La presentación de Aguer se encuentra particularmente centrada en la defensa de la propiedad privada, antes que en el problema de la tierra rural en cuanto tal. Apaolaza, por su parte, recoge algunos argumentos centrales de los autores, utilizándolos para minimizar los problemas de distribución de la tierra en la Argentina y subestimar los problemas que a ese respecto afectan a los pueblos originarios en el país, y para denunciar -en pleno 2008- la ingerencia del marxismo internacional a través de una supuesta “lucha de razas”, sustitutiva de la lucha de clases, y de un indigenismo que califica como “intencionado”<sup>394</sup>. El alineamiento expuesto en este trabajo sirve como ejemplo de la persistencia de las opciones ideológicas realizadas por CARBAP durante la dictadura.

En lo que respecta a la política partidaria en general, aún hoy persiste en sus filas una generalizada desconfianza, que coexiste con la teórica aceptación de la actividad política como necesaria contrapartida de sus estrategias gremiales y, eventualmente, como acceso de algunos de sus dirigentes a cargos públicos. Desde el discurso, la política partidaria es definida cada vez más como una necesidad imperiosa, una suerte de carga institucional que ha de asumirse para superar el aislamiento del sector respecto del conjunto de la sociedad civil, y

---

<sup>394</sup> de Estrada, Fernando y Olivero, Oscar (2008), “La tenencia de la tierra en la Argentina”, UCALP/ CARBAP, La Plata.

particularmente para alcanzar niveles significativos de incidencia sobre las políticas públicas económicas y agropecuarias.

Particularmente a partir de los sucesos de 2008, durante la fuerte disputa de los gremios rurales con el gobierno por captar a la opinión pública y acceder al voto parlamentario (nacional y provincial), ganó legitimidad la participación político- partidaria entre sus asociados, quienes de todos modos persistieron en su desconfianza ante quienes pretendieran volcarse hacia ese tipo de actividades.

Esta situación ambigua es descrita por un dirigente de CARBAP en su real alcance:

Ahora hay más dirigentes que tienen o han tenido un paso por la política. Algunos miembros de CARBAP piensan que gremialismo y política son compatibles y otros no. Pero más allá de las antinomias promovidas los dirigentes de CARBAP y los productores somos parte de la sociedad. Es importante entrar en los consejos deliberantes. La inclusión en política de los dirigentes gremiales es necesaria para los gremios. Pero hay diferentes opiniones al respecto. Algunos queremos sentar a los gremialistas con los políticos. Sentarse con los concejos, con los intendentes. A veces existe la idea equivocada de las rurales de pensar que los locales, por ejemplo los farmacéuticos, saben cómo es el sector. En los pueblos la gente no conoce al sector y hay que charlar con ellos, dialogar (*Entrevista PG XIII*).

Durante los años 2008/ 2009 el tema pasó a ser central en el debate interno y aumentó el interés de los asociados por participar en política partidaria. Se produjo un creciente involucramiento, que estuvo acompañado por acuerdos internos, más o menos informales, acerca de las condiciones o pasos que debían cumplirse en esos tales casos. El más explícito de ellos siguió siendo que si un dirigente ingresa a la política partidaria, debe dar un paso al costado en sus funciones gremiales.

El ambiguo vínculo con lo político se relaciona no sólo con la arraigada desconfianza ante el rol mismo de la política; también se teme la deslealtad de los dirigentes una vez dejado el gremio para dedicarse a la política, así como al traslado al interior del gremio de diferendos entre orientaciones de diferente signo, percibidos como una amenaza a la unidad interna.

De modo tal que numerosos dirigentes fueron asumiendo progresivamente la necesidad de intervenir sistemáticamente en los espacios político- partidarios, con la finalidad de incidir en la discusión y ejecución de las políticas públicas. El debate, que ya se había iniciado con anterioridad de manera vacilante en los ámbitos de conducción, cobró entonces mayor ímpetu a partir de las movilizaciones gremiales de 2008. Los sucesos contribuyeron de hecho a

levantar algunas de las autocensuras que existían para discutir la posibilidad de intervenir en política. Existió una suerte de primavera política en el interior del gremio, que en cierto modo fue interrumpida más tarde a raíz de los escasos logros alcanzados por los llamados parlamentarios “del campo” y, sobre todo, por los resultados electorales de 2011. Estos últimos provocaron un clima de generalizado desánimo entre los dirigentes que hasta ese momento habían acompañado, aunque sea tibiamente, el ingreso de no pocos dirigentes a la carrera electoral.

Durante la campaña electoral previa a ese último año, el gremio había iniciado orgánicamente gestiones tendientes a que algunos de sus miembros participaran en listas de diferentes partidos políticos opositores. Por lo general, intentó promover la participación de sus candidatos en niveles distritales. Fueron aproximadamente treinta las asociaciones rurales locales de CARBAP que lanzaron al ruedo a sus candidatos. Previamente se les propuso a un grupo de partidos políticos que abrieran sus listas a nivel provincial, con lo cual el resultado dependió de la disposición de cada partido a hacerlo.

Como resultado de todo ello, participaron como candidatos locales cuadros gremiales provenientes de las sociedades rurales de Bolívar, Mercedes, Ameghino, Guaminí, Navarro, Punta Indio, Salliqueló, Colón, Etcheverry y Chascomús, en provincia de Buenos Aires, y de Realicó, en la Provincia de La Pampa.

En cuanto al nivel político provincial, no puede dejar de mencionarse, por su fuerte impacto negativo sobre el ánimo de los ruralistas comprometidos en la iniciativa, el fracaso político de Mario Llambías, ex presidente de CARBAP, de muy pobre desempeño electoral como candidato a diputado nacional por la Coalición Cívica<sup>395</sup>. Al cabo de este proceso electoral, al interior del gremio se pudieron registrar comentarios sobre “una vuelta atrás”, de la existencia de un clima organizacional calificado como “pesimista”, y de sorpresa por el generalizado triunfo oficialista en medianos distritos urbanos ubicados en regiones productivas consideradas como cercanas al ruralismo.

---

<sup>395</sup> Mario Llambías recogió un total de 255.121 votos (el 3,54%), mientras que el Ministro de Agricultura Julián Domínguez, también como candidato a diputado, pero por el oficialismo, obtuvo el 53,7% de los votos (3.875.048). La Nación, 16/8/11.

Durante ese mismo año, en el marco de la Expoagro 2001, en el mes de marzo y bajo la presidencia de Hugo Frola, CARBAP había organizado una “Jornada Iberoamericana de Gremialismo Rural, con la participación de expositores gremialistas provenientes de Venezuela, España, Uruguay y de nuestro país. Se trabajó en paneles. Durante el primero de ellos se debatió sobre los “contrastes en las metodologías de reclamos”, en base a presentaciones efectuadas por gremialistas rurales extranjeros y la participación de Mario Llambías en su carácter de Presidente de CRA y de la Federación de Asociaciones Rurales del Mercosur (FARM).

En un segundo panel se debatió sobre “La participación y compromiso político como artífice del cambio. Sólo participando se cambia la realidad”. Participaron del mismo dos gremialistas y concejales del interior de la Provincia de Buenos Aires, un diputado nacional uruguayo por el Departamento de San José, un gremialista con trayectoria en CARBAP, en ese momento diputado provincial en la Provincia de Buenos Aires, y un Diputado Nacional por la Provincia de Formosa. Intervinieron activamente del debate varios cuadros gremiales de la conducción nacional de CARBAP y de representantes de entidades locales adheridas a éste gremio. Cabe destacar que la pertenencia partidaria de los gremialistas de CARBAP presentes en el debate era heterogénea.

En el debate correspondiente al segundo panel estuvo muy presente la tensión abstención/intervención en política que, como dijimos, atravesaba el gremio. Se habló una y otra vez de la desconfianza de los productores de base respecto de los políticos, del desconocimiento de los legisladores (de todos los niveles) sobre la situación del agro, y también –de manera unánime- sobre la necesidad de que los gremialistas participen políticamente, aunque de manera diferente a como suelen hacerlo muchos políticos. “Ser político, pero no alguien de una raza diferente”, dijo uno de los legisladores participantes<sup>396</sup>.

Hubo también quejas de algunos de los gremialistas/ legisladores presentes, por la dificultad para conseguir adhesiones dentro del gremio para iniciar o continuar una carrera política: “¿qué pasa con las entidades cuando alguien entra en política? ¿Dónde está el respaldo de mi entidad? ¿Qué pasa cuando el legislador ‘llega’?”<sup>397</sup>.

---

<sup>396</sup> Jornada Iberoamericana sobre gremialismo rural, CARBAP, Baradero, 4/3/2011. Observación no participante.

<sup>397</sup> Ib.

Otro participante del panel, de significativa trayectoria como legislador nacional, consideró que

la corporación política ha vuelto a tener poder” (aludiendo a la crisis del rol de la política que provocó la debacle de 2001/ 2002). Y definió una clara posición en favor de la imprescindible necesidad de que los gremialistas actúen en la política partidaria: “desde las corporaciones (económicas) no se gobierna. Se gobierna desde la política. No nos van a regalar nada. Nos van a dar si tenemos votos propios. No nos van a venir a buscar como tanto productores<sup>398</sup> .

En agosto de 2011, como vimos, los resultados electorales fueron notoriamente desfavorables para Llambías, que tanto protagonismo había tenido en la Mesa de Enlace de 2008/2008. Pese a todo, en opinión de uno de los entrevistados, “el proceso de participación en política de CARBAP no va a parar, porque es algo que viene de abajo” (*Entrevista PG 7*). En ese sentido pareciera que buena parte del gremio se rinde ante la evidencia de que es necesario incidir en las políticas agropecuarias a través de la actividad partidaria, sobre todo si se toma en cuenta la experiencia con la Resolución 125. De hecho, la Comisión de Acción Política de la CARBAP continuó funcionando, aunque “compuesta por gente sin mucha experiencia, que por esa razón no ha venido trabajando bien (*Entrevista PG 7*)<sup>399</sup> .

Esta afirmación es confirmada por lo hechos. Por ejemplo, cuando dos años más tarde, en julio de 2013, bajo la presidencia de Horacio Salaverri, CARBAP emite una declaración pública intitulada “CARBAP acompaña y apoya a los candidatos del campo”. Lo hace en particular a los provenientes del Movimiento rural Confederado de Buenos Aires y La Pampa que con vocación y compromiso participan políticamente en las elecciones Primarias Abiertas Obligatorias y Simultáneas, que se realizarán el próximo 11 de agosto en todo el país<sup>400</sup> .

En esa declaración se expresa que

es indispensable la participación, el compromiso y desde ya, la vocación para poder participar en la administración de la cosa pública” por parte de ciudadanos que conozcan y reconozcan al sector agropecuario para poder llevar adelante políticas públicas que expandan el crecimiento sectorial y del país en su conjunto y que permitan alertar internamente cuando las mismas son inapropiadas o nefastas para el país, tal como ha sucedido en los últimos tiempos<sup>401</sup> .

Mediante la declaración se “acompaña y apoya” una lista compuesta por un candidato a diputado nacional, un senador y un diputado provinciales, y 44 a concejales en diferentes localidades del interior de la Provincia de Buenos Aires, pertenecientes a diferentes partidos

---

<sup>398</sup> Ib.

<sup>399</sup> Esta entrevista tuvo lugar en agosto de 2011.

<sup>400</sup> “CARBAP acompaña a los candidatos del campo”, [www.carbap.org.ar](http://www.carbap.org.ar), julio de 2013.

<sup>401</sup> Ib.

políticos (Compromiso, Federal, Unidos por la Libertad y el Trabajo, Unión Pro, Frente Progresista Cívico y Social, Unión Progresista para el cambio, Frente Renovador Pro, Unión Celeste y Blanco, UCR- Frente Progresista Cívico y Social, etc.).

Sin embargo, expresando de algún modo las dudas que aún sobrevuelan la entidad, acerca de la lealtad futura de los cuadros volcados a la política partidaria, la declaración cierra con una frase/advertencia de Nemesio de Olariaga, pronunciada por éste último en un contexto socio-político notoriamente diferente (la década del 40 del siglo pasado): “aquel que proviniendo del sector agropecuario deja de lado sus principios ruralistas por las vanidades del poder merece la mayor desaprobación de su grupo de pertenencia...”<sup>402</sup>.

La pluralidad de opciones políticas que mencionamos más arriba no sólo es demostrativa de la atomización de la oferta partidaria del momento, sino también de la heterogénea conformación local de preferencias y alianzas, alimentada por las redes informales de liderazgo, afinidad y amistad que son tejidas en cada sociedad rural local.

El debate político interno, en la medida que devino en permanente, estaría contribuyendo a dinamizar internamente a la Confederación, pues habilitaría a sus asociados a plantearse interrogantes acerca de la identidad de la organización, sus posibilidades, sus límites en función de su posible incidencia sobre la realidad sectorial, y las posibles estrategias de acción.

Como resultado de todo ello, en la actual CARBAP coexisten diferentes posicionamientos que van desde quienes desconfían de la política o la consideran ajena al quehacer gremial, hasta quienes la consideran un complemento indispensable de la acción gremial. Los primeros tienden a pensar que el gremialismo, a modo de *lobby*, debiera gestionar ante los políticos la adopción de las medidas de política pública que estima convenientes para el gremio. Los segundos consideran necesario que los gremialistas *se formen* en política e intervengan en ella, y citan como modelo el gremialismo agropecuario chileno y –sobre todo- el brasileño, que hace ya tiempo logró conformar un apreciable bloque sectorial de legisladores respaldado en un movimiento gremial profesionalizado.

---

<sup>402</sup> Ib.

En medio de este debate se sitúa el carácter no rentado de los dirigentes de CARBAP, una suerte de tema tabú que se evita abordar, pero que limita cualquier perspectiva de profesionalización del gremio.

Pese a las resistencias que existen, algunos dirigentes están convencidos de la necesidad de que el gremialismo ingrese de manera sistemática en un intercambio sustantivo con la política partidaria, conformando un bloque agrario permanente con llegada orgánica al parlamento nacional. En esto se encuentran abocadas algunas organizaciones sin fines de lucro, particularmente activas a partir de los sucesos de 2008. Por lo general, ellas sostienen que es necesario concientizar a los productores sobre la necesidad de hacer política, y simultáneamente trabajar sobre la imagen del sector agropecuario, tomando en cuenta, por ejemplo, que “en una población de 10.000 habitantes sólo 2000 son productores que viven directamente del sector” (*Entrevista PTP VI*).

En esa misma tesitura algunos dirigentes ponen su acento en la necesidad de modernizar las capas dirigenciales y, partiendo de un diagnóstico de “qué cosas *no* hizo el campo” para posicionarse frente al conjunto de la sociedad y preservar así sus intereses, admiten la necesidad de incrementar el profesionalismo de las entidades gremiales del agro, de todas ellas (*Entrevista PTP II*).

En algún caso se alude a la “indiferencia” de los propios dirigentes:

Son un producto de esta sociedad, no son extraterrestres. No son distintos a la sociedad, que es bastante indiferente, lo mismo que el productor agropecuario... también existen limitaciones en los dirigentes. ¿Cuántas propuestas presentó la Mesa de Enlace?<sup>403</sup> El propio sector no está proponiendo nada y perdió presencia política. Es responsabilidad de todos. Nadie en el sector hace autocritica y las entidades están muy dividida... la crisis dirigencial es dramática (*Entrevista PTP IV*).

Algunos dirigentes con larga experiencia gremial se han mostrado particularmente críticos durante estos últimos años. Por ejemplo, para un ex gremialista de CARBAP:

Las realidades agropecuarias se deben trabajar desde la política. El gremialismo debe preparar políticos. Es cierto que son dos cosas diferentes; yo estaba en el Consejo Directivo de CARBAP y renuncié a él para integrarme a un partido. No se trata de hacer un manoseo político de la entidad, pero sí de reclamar donde hay posibilidades de cambiar o mejorar algo. En ese sentido veo tibieza en CARBAP para reclamarle a Scioli que use las partidas disponibles para enfrentar las inundaciones. Más de la mitad de la Provincia está bajo agua porque las obras hidráulicas están incumplidas. Otro tema que tiene que ver con la política es la unidad de las entidades. En el 2008 el reclamo de los productores fue de que las entidades se unieran, y me consta que desde

---

<sup>403</sup> Expresiones vertidas en 2012.

antes del 2008, y no se ha hecho nada al respecto. Hay que volver a esto porque cada entidad está de nuevo en la suya. Si la realidad es que los productores estamos colaborando con distintas entidades a la vez. Yo, por ejemplo, soy delegado de CARBAP, de SRA y tengo relaciones con CONINAGRO porque comercializo con ellos. También me vínculo con quien preside FAA en Tres Arroyos y también pertenezco a CREA... Los productores tenemos capacidad para juntarnos donde los dirigentes no lo hacen. Podemos estar y estamos en más de una entidad, no tenemos diferencias ideológicas y no hemos avanzado en estas cuestiones. Somos 300.000 productores en el país, somos pocos y no logramos unirnos (*Entrevista PG XVIII*)<sup>404</sup>.

Otro dirigente continúa reivindicando, ahora en 2014, la entrada de los gremialistas en política: “hay que integrar listas sin vaciar las entidades. Yo entré a la política en el 2011, como extrapartidario. La política era mala palabra (en el gremio)...” (*Entrevista PG XX*).

Otras visiones son marcadamente autocríticas. De un dirigente (dos veces Presidente de una Sociedad Rural local) que tuvo ofertas para actuar en política pero no aceptó:

Le dije que no, porque creo que no estamos preparados. El sector agropecuario tuvo muchos desafíos y los enfrentó muy bien, avanzando, por ejemplo, en los cambios tecnológicos. Pero no fuimos capaces de capacitarnos en lo social. Y no me refiero a los avances en Responsabilidad Social Empresaria. Debemos ser más profesionales para interpretar las necesidades políticas y las dirigenciales desde lo político. Los contados casos que lo están haciendo, y muy bien, se explican por su talento personal. No hay una escuela profesional que nos capacite para ser políticos en serio

A mí me tocó ser protagonista desde mi rol de Presidente de la Rural de... Y tuvimos una agitada participación. Logré estar, en ese momento, en un puesto de liderazgo, y lo hice a fondo, pero eso también me costó alguna zozobra”... “sentía que estábamos haciendo lo correcto y que la ciudadanía nos estaba apoyando en todo. Y al mismo tiempo, sentía una deficiencia en la responsabilidad por no presentar algo mucho más concreto. Deberíamos haber mostrado, más claramente, el país que queríamos. Algo que aprendí de tanto pensar en prospectiva, que no es otra cosa que ‘colonizar el futuro’, que es necesario construir futuro para llegar a los escenarios donde vos querés estar. Si no construís escenario, éste te va a llegar, pero no el que deseás (*Entrevista PG XI*).

Además de la necesidad de profesionalizar los roles dirigenciales, también se habla de la soledad y el aislamiento de los dirigentes en determinadas circunstancias:

Los productores suelen tener dificultades para expresarse. No se deciden por la protesta. Los dirigentes somos los mismos y quedamos solos porque los socios en el momento de concretar se borran. No logramos movilizar a la gente. No nos juntamos, estamos muy tranqueras adentro. Y nosotros no conocemos a los políticos ni ellos a nosotros. El individualismo es muy de los argentinos, pero otros sectores intentan profesionalizarse y ponen representantes rentados... se necesita un recambio generacional y profesionalizarse. No podemos quedarnos sólo tranqueras adentro y tenemos que trabajar en política. Con los funcionarios tenemos que generar confianza mediante el trabajo en conjunto, aunque al comienzo te mires de reojo, pero sólo así se superan los prejuicios iniciales... pero lo primero que hace el productor cuando vienen los problemas es disparar para el campo; se aísla. Trata de no pensar demasiado. En los pueblos esto le sucede a todo el mundo, no sólo a los productores (*Entrevista PG XX*).

---

<sup>404</sup> Entrevista realizada en septiembre de 2014.

Los planteos difieren en el caso de los dirigentes jóvenes, cuya perspectiva es más optimista y más volcada “hacia adelante”. Uno de ellos, hasta hace poco tiempo Presidente de una sociedad rural local, afirma:

El desafío del campo es que la nueva camada de agrodirigentes llegue a espacios de poder, a lugares concretos para hacer cosas. Lo primero es entrar en los partidos. La tarea de seducir a los políticos es tarea de los dirigentes rurales. Ya no alcanza con participar. Hay que insertarse, copar. Hoy el campo entendió que es necesario ganar espacios en los partidos. Coordinando aún desde la pertenencia a diferentes partidos, porque hoy la política está muy entrecruzada con permanentes cambios de un partido a otro. Sobre esto se avanzó mucho en el plano local. Antes pensábamos que había que ‘ir arriba’, a ver a los presidentes. Ahora se intenta desde cada lugar... La 125 trajo como positivo que muchos jóvenes se acercaron a las rurales, en los pueblos. El campo como catalizador de chicos que no tenían lugar en la política tradicional. Muchos chicos de esa época están entrando en las comisiones directivas... Cuesta en las estructuras tradicionales que los jóvenes se sientan atraídos a las sociedades rurales. La ventaja es que los chicos conocen el campo nuevo, nacieron en un campo nuevo y tienen mayor inclinación por negociar que los dirigentes viejos; vienen con ese chip (*Entrevista PG I*).

Como puede observarse, algunas de estas perspectivas son bastante disímiles, aunque en su mayoría expresan situaciones que bien pueden definirse como de ruptura y cambio, entre las cuales cobran particular relieve la iniciativa y el compromiso individuales. En general se percibe una fuerte sensibilidad frente al alcance y las posibilidades de los roles dirigenciales en los recientes contextos político- gremiales, poniendo de relieve la importancia que han tenido algunas de las experiencias de liderazgo en la Confederación, a las cuales haremos referencia en el apartado siguiente.

### **6.3 El papel de los liderazgos**

Los diferentes modos de hacer gremialismo y política en la CARBAP están estrechamente asociados con la trayectoria de liderazgos que han surgido de la conducción de asociaciones rurales locales, como parte de su proyección hacia instancias más agregadas de la Confederación (principalmente el Consejo Directivo y la Mesa Ejecutiva). El papel desempeñado por dichos liderazgos cobra particular importancia en casos como CARBAP una organización con una peculiar cultura organizativa, abierta hacia los niveles “de abajo” de la entidad.

### 6.3.1 Liderazgo y cultura organizacional

Schein, atribuye un papel central al par conceptual cultura/ liderazgo. Constituyen –afirmados caras de una misma moneda, que no pueden ser comprendidas por separado. Llega incluso a decir que lo único importante que hacen los líderes es crear cultura y conducirla<sup>405</sup>.

La cultura organizacional es la cultura que corresponde a una organización determinada. Se compone de un conjunto de elementos intangibles: valores, creencias, presupuestos básicos y pautas de comportamiento, percepciones y normas de comportamiento compartidas, etc. En su conjunto conforma la fuerza –el *campo* de fuerzas- invisible que da cuenta de los comportamientos organizativos observables.

En tal sentido el concepto de cultura organizacional, en el significado que le otorga Schein, sirve como aproximación a los supuestos básicos que sostienen el comportamiento cotidiano de una organización, le otorgan sentido y lo refieren a un marco de referencia compartido, contribuyendo de algún modo a estructurar lo desconocido que ha de afrontar la organización en su desenvolvimiento cotidiano.

Weick, por su parte, trabaja sobre la construcción de sentido dentro de las organizaciones mediante el concepto de “*sensemaking*”. La construcción de sentido les permite a los actores de una organización anticiparse a los acontecimientos y aportar activamente a la creación de un medio favorable para su desenvolvimiento como colectivo<sup>406</sup>. También define el término “*enactment*” para referirse al hecho de que “la gente a menudo produce parte del medio que afronta”<sup>407</sup>

El enfoque de Weick es, en cierto modo, coherente con el enfoque de Crozier y Friedberg que hemos venido citando. En ambos casos nos encontramos ante la idea de la organización como

---

<sup>405</sup> Schein, Edgar H. (1988), “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”, Plaza & Janes Editores, S.A., Barcelona, p. 20.

<sup>406</sup> Ver Weick, Karl E. (1995), “Sensemaking in organizations”, Sage Publications Inc., California. Para el concepto de ‘sensemaking’, ver p. 4.

<sup>407</sup> Ib. p. 30 (traducción propia). En este contexto conceptual el término *enactment* alude a poner algo en acto, o a desempeñar un papel. También remite al acto de legislar, en el sentido de que la promulgación de una norma establece nuevos marcos valorativos –previamente inexistentes- en el medio ambiente de la organización.

una realidad *construida*, resultante de las iniciativas de sus miembros, más que factor exógeno determinante de sus comportamientos.

De todas maneras, como señalan Crozier y Friedberg:

Los sistemas internos de toda organización se ven desbordados por “interferencias múltiples e inevitables que se establecen entre dicho sistema de acción interno y el contexto técnico, económico, social y cultural dentro del cual se encuentra inserto<sup>408</sup> .

Por otro lado, sostienen:

La estrategia de un actor en el seno de una organización no puede ser comprendida si no se toma en cuenta la matriz de relaciones que establece con segmentos del medio como una fuente de poder al interior de la organización. Cabe destacar la porosidad y la fluidez de las fronteras organizacionales y la dificultad o imposibilidad para determinar una demarcación precisa entre lo interno y lo externo<sup>409</sup> .

Y más adelante agregan:

... estamos ante algo que no es precisamente una adaptación unilateral de la organización a las restricciones de su situación... como en todo proceso de interacción, nos encontramos ante mecanismos de intercambio y de influencia recíprocos a través de los cuales la organización estructura su situación (en el más amplio sentido), tanto como ésta está estructurada por ella, o mejor, a través de los cuales una organización –al adaptarse a su situación’ la constituye y la instituye a su vez<sup>410</sup> .

Lo que interesa destacar aquí es, en primer lugar, la idea de que los comportamientos de las organizaciones están condicionados por pautas o modelos de funcionamiento interiorizados por sus miembros, pero en buena medida propuestos por ellos mismos. Luego, el exitoso y reiterado ejercicio de un determinado esquema de comportamiento determina su naturalización, así como su posterior empleo en condiciones diferentes a las iniciales.

Más allá de esta interpretación general del fenómeno de los liderazgos, interesa destacar el papel que desempeñan los líderes en la conformación de la cultura subyacente de la organización, particularmente durante sus etapas iniciales, que es cuando cobran forma y adquieren permanencia las primeras formas organizativas.

El papel de los líderes es destacable en cualquier tipo de organización, pero sobre todo en aquellas que poseen un perfil militante. Tanto la conformación ideológica, orientada a despertar adhesiones y movilizar comportamientos colectivos a partir de un conjunto de

---

<sup>408</sup> Crozier y Friedberg, Op. Cit, p. 108.

<sup>409</sup> Ib.

<sup>410</sup> Ib.

proposiciones con cierto grado de formalización, como la conducción misma de la organización militante (sobre todo en sus etapas iniciales y en períodos de confrontación con el mundo externo), son fuertemente dependientes de los liderazgos personales.

En las organizaciones militantes no es infrecuente que desempeñen un papel significativo ciertos liderazgos con características carismáticas, sobre todo durante su período constitutivo, o durante las etapas particularmente marcadas por situaciones conflictivas o de cambio, en las que suelen operar como ‘dinamizadores’ del comportamiento de los asociados.

Refiriéndose a las condiciones necesarias para el surgimiento de liderazgos carismáticos, Benencia habla de *situaciones extraordinarias*. Ellas presuponen:

que ha tenido lugar un cambio en las condiciones del ambiente social o natural, o en la mentalidad común a muchos en las relativas expectativas hacia el ambiente; y además que los instrumentos institucionales y culturales dados no permiten recuperar el equilibrio quebrado. En este estado de necesidad crece naturalmente la disposición a confiar en un líder que personifique una solución culturalmente congruente y creíble de la crisis en acto<sup>411</sup>.

En el caso de CARBAP los liderazgos predominantes no suelen poseer rasgos enteramente carismáticos sino más bien instrumentales: suele tratarse de figuras que destacan por sus iniciativas, su capacidad de gestión y su participación en redes de contactos en y entre las organizaciones de base, y su fuente de legitimidad es más bien la vocación *autonómica* de las sociedades rurales locales. No obstante ello, sin llegar a ser carismáticas, algunas figuras han sobresalido por su desempeño durante determinadas etapas de la organización: por ejemplo, durante los años de su fundación, en la década del 30, o en períodos con características fuera de lo común, como fueron los años 70.

El líder es, en tales casos, quien tiene éxito en hegemonizar y conducir un grupo de asociaciones locales cuando son puestas a prueba las capacidades de conducción del colectivo. Es quien “se hace cargo” y procura incidir de manera sistemática sobre la agenda global de la organización, incorporando ítem valorados por sus seguidores.

Puede tratarse de una situación de cambio o conflicto al interior de la organización, debido a la disconformidad de algunos asociados con el *status quo* institucional/ gremial; o

---

<sup>411</sup> Benencia, Roberto (2005), “De pastores a diáconos... El papel de la autoridad carismática en los proyectos de desarrollo rural dirigidos a pequeños productores en Argentina”, en Roberto Benencia y Flood, Carlos (Ed.) (2005), “*Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa*”, CEDERU/ La Colmena, Buenos Aires, p. 299.

consecuencia de cambios o sucesos importantes en el medio tecnológico- productivo, económico o político en que se desempeña la entidad, eventualmente acompañadas por conflictos con otras organizaciones, gubernamentales y/ o no gubernamentales.

No se trata tanto de un liderazgo que, como en el caso del perfil carismático, se sostiene en ‘lo que el líder *dice*’<sup>412</sup>, sino en lo que recibe como mandato (en el marco estatutario) a nivel confederativo, a cambio de apoyo a su trayectoria político- gremial dentro de la entidad. En todo caso los componentes carismáticos de estos liderazgos, si acaso existieran, vienen acompañados por una bastante explícita racionalidad de *toma y daca*.

En la historia de CARBAP algunos liderazgos han dejado marcada una profunda huella en la cultura de la organización: por ejemplo, Nemesio de Olariaga, a fines de la década de 1930 y comienzos de la siguiente. O Jorge Aguado, durante la segunda mitad de la década de 1970. Nemesio de Olariaga incide fuertemente en la difusión inicial de las ventajas del gremialismo agrario pampeano, contribuye a su fundamentación inicial, creación y posterior difusión, y le otorga un perfil característico. Jorge Aguado le aporta particular visibilidad al gremio y singular proyección pública en la coyuntura política del momento (segunda mitad de la década del 70).

Según Martínez Nogueira los liderazgos fuertes constituyen un atributo característico de entidades como CRA<sup>413</sup>. Ése, precisamente, es un sello que le viene de CARBAP, que impulsó su creación durante la segunda mitad de la década del 30 y comienzos de los 40, en buena medida merced al liderazgo y el estilo de conducción impulsado por Nemesio de Olariaga.

Los principales contenidos del liderazgo de Nemesio de Olariaga pueden sintetizarse como sigue<sup>414</sup>:

- Instalación y defensa de la idea del gremialismo y su necesidad entre los productores de base de las asociaciones rurales locales, compuestas en aquél entonces básicamente por ganaderos, sobre todo

<sup>412</sup> Benencia, Op. Cit., p. 299: en la relación carismática “lo que dijera el líder, pida lo que pidiere, es correcto... porque el líder lo dice”.

<sup>413</sup> Martínez Nogueira, Roberto (1988/b), Op. Cit., pp. 303- 304.

<sup>414</sup> En el apartado 6.2.3 ya hemos mencionado algunos de ellos. Ver también Nemesio de Olariaga (1943), Op. Cit.

criadores.

- Insistencia en diferenciar entre ‘productores auténticos’ (los criadores), *versus* los invernadores -que no son considerados productores- y los terratenientes ausentistas con residencia en Buenos Aires, considerados parte del conglomerado especulativo urbano- centralista. La noción de “auténticos productores” se asienta sobre la definición de la tierra como medio de producción y no como mercancía.
- Necesidad de participar en tanto productores auténticos de las entidades públicas o semi- públicas creadas para afrontar la crisis de comercialización de productos primarios, particularmente la JNC y la CAP, con exclusión de quienes no son considerados como pertenecientes a esa categoría. Defensa de esas instancias. Crítica a la presencia de representantes de los frigoríficos en la Junta y en la CAP. Crítica al papel desempeñado por la SRA en dichas instancias. Crítica al Estado como defensor de los intereses de una oligarquía compuesta por los grandes terratenientes.
- Insistencia en la existencia de un “trust” internacional de carnes, contrario a los intereses de los productores. Apoyo a las investigaciones del Senado sobre el comercio de carnes. Crítica al “supercapitalismo”. Crítica del principio de comprar a quien nos compra (supuesto básico del Tratado de Ottawa), y defensa del principio de vender a quien nos vende (sostenido por Carlos García Mata<sup>415</sup>).
- Complementando lo anterior, promoción de la exportación de cortes congelados y conservas, como un modo de incorporar más plenamente –desde una visión no centralista- a la ganadería del interior al perfil exportador, entonces fuertemente orientado a la exportación de cortes enfriados. Visualización del enfriado como privilegio de una minoría de ‘productores/ especuladores’, beneficiarios de acuerdos especiales con los frigoríficos y de los bajo precios abonados a los criadores por el ganado adquirido para su engorde.
- Crítica sistemática al papel de la SRA, visualizado, salvo períodos muy delimitados (Presidencia Pagés), como contrario a los intereses de los productores. En general, esfuerzo puesto en diferenciar a CARBAP respecto de ella, en tanto auténticamente representativa de los verdaderos productores, residentes en las zonas de producción y no en la Capital Federal.
- Esfuerzo por en aumentar el número de asociaciones rurales locales afiliadas a CARBAP. El proceso de crecimiento inicial fue, en efecto, muy lento, mientras que existía una fuerte necesidad sentida de los dirigentes por aumentar cuantitativamente la base gremial.
- Defensa del papel del Estado y apoyo a la revolución del 4 de junio de 1943.

### 6.3.2 CARBAP y el autoritarismo

Según Lattuada, las asociaciones gremiales agrarias tradicionalmente priorizaron el trabajo en los espacios públicos:

Dado que el Estado ha ocupado, a través de sus políticas, un rol central en la definición y distribución de la renta de los agricultores y ganaderos. Este hecho ha sido indudable en la Argentina... y explica que el modelo histórico predominante se haya construido sobre asociaciones gremiales de vocación general, centralizadas en una cúpula dirigente con

<sup>415</sup> Conferencia de Carlos García Mata, representante de la CAP, ante la Liga Panamericana, en Detroit (EEUU), diciembre de 1941, citada por Nemesio de Olariaga (1943), Op. Cit., p. 389.

capacidad para participar en las dinámicas de negociación y concertación con los poderes públicos y con un perfil más cercano al dirigente político que al del dirigente sindical/ gremial clásico<sup>416</sup>.

Estas observaciones de Lattuada son útiles para comprender de qué manera se construye el imaginario de los dirigentes acerca de sus posibilidades de “hacer carrera”, tanto dentro como fuera de las organizaciones a las que pertenecen. De algún modo esta vocación por la ocupación de espacios públicos –en el plano ideológico y mediante su efectivo liderazgo en el día a día- sirve como contrapeso frente a la obstinada resistencia de sus representados ante la política partidaria.

En otro texto, este mismo autor analiza la evolución del pensamiento conservador en las entidades agrarias entre 1946 y 1985, y distingue en ellas dos vías o canales de acción: una de carácter *agresivo* y otra de carácter *defensivo*<sup>417</sup>. En su versión agresiva y autoritaria, durante los gobiernos *de facto*, entidades como SRA, CARBAP y CRA habrían optado por acompañar su gestión, aportando algunos de sus dirigentes para la conformación de sus gabinetes ministeriales y/ o mediante explícitas declaraciones públicas de apoyo a la gestión de los mismos.

La vía defensiva, en cambio, corresponde a situaciones en que los partidos políticos se encuentran en funcionamiento y las fuerzas conservadoras/ liberales se ubican en la oposición. En estos casos –siempre según Lattuada- las entidades gremiales optarían por mecanismos de integración y cooptación para incidir en los gobiernos de turno<sup>418</sup>, en una estrategia efectiva “para la defensa de los intereses liberal- conservador y terrateniente- capitalista”<sup>419</sup>.

Concluye el autor:

En síntesis, si bien la asociación de las formaciones político- ideológicas liberal- conservadoras con los gobiernos autoritarios ha sido el canal más frecuente para intentar viabilizar su proyecto, hubo, en cambio, otros canales que sirvieron para replegarse y defender lo esencial de sus intereses y las bases de su poder cuando funcionaba un sistema democrático de partidos, y asumía el gobierno alguna de las fuerzas políticas mayoritarias con tendencias reformistas hacia el sector rural<sup>420</sup>.

---

<sup>416</sup> Lattuada, Mario J., (2006), “Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX”, UNQ, p. 57.

<sup>417</sup> Lattuada, Mario J., 1987, “Política agraria del liberalismo- conservador 1946-1985, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, p. 97 ss.

<sup>418</sup> Ib. 104.

<sup>419</sup> Ib., pp. 106. Sobre la eficacia de esta vía –a modo de restauración liberal- conservadora en la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación, tras el fallecimiento de Perón en 1974, ver p. 108.

<sup>420</sup> Ib. p. 109.

Sobre el papel de las organizaciones gremiales pampeanas en períodos autoritarios, Martínez Nogueira llama la atención sobre el hecho de que

las posturas intransigentes frecuentemente asumidas frente a los gobiernos constitucionales contrastan con la paciencia y mesura mostradas en períodos de gobierno militar, aun en aquellas circunstancias en que las políticas seguidas tienen consecuencias negativas para el sector<sup>421</sup>.

Ambos autores efectúan una aproximación bastante acertada a las realidades de la época, pero en lo que a CARBAP se refiere, en la década de 1970, tiempos en que prospera y se afianza el liderazgo de Jorge Aguado, las opciones institucionales parecieran haber sido más la vía agresiva o autoritaria que la defensiva.

En efecto, las definiciones públicas de la entidad y sus desempeños dirigenciales, en actitudes claramente contradictorias con el tradicional ideario de no intervención en política sostenido por la entidad, y de oposición al intervencionismo estatal en general, con el liderazgo de Aguado devienen de frontal oposición al gobierno asumido en 1973 al explícito apoyo a la dictadura iniciada en marzo de 1976, no sólo solidarizándose con ella, sino también legitimándola frente a las bases del gremio y contribuyendo con dirigentes gremiales –entre ellos el propio Aguado- al desempeño de cargos políticos durante esa gestión.

CARBAP, en septiembre de 1973 y a diferencia de las restantes entidades pampeanas (incluso de CRA de la cual es parte), se niega a firmar el Acta de Compromiso para una Política Agropecuaria<sup>422</sup>. Con ello opta –si apelamos a los términos utilizados por Lattuada- por la “vía agresiva”, en plena vigencia de un gobierno constitucional, y comienza a cobrar forma, en torno a la figura de Aguado, un proyecto institucional y político que culmina con la adhesión militante al gobierno iniciado en marzo de 1976<sup>423</sup>.

La conducción de Aguado dejó una indeleble marca ideológica en la entidad, que condiciona muy fuertemente su desenvolvimiento futuro. El compromiso con la dictadura del 76 expresa una continuidad con los posicionamientos de la entidad frente al gobierno civil asumido en

---

<sup>421</sup> Martínez Nogueira, Roberto (1988/b), p. 307.

<sup>422</sup> Para un detallado análisis sobre el posicionamiento de las entidades pampeanas frente a las políticas gubernamentales en 1973/ 74, ver Makler, Carlos A.: “Las corporaciones agropecuarias ante la política agraria peronista (1973/74), en *Osvaldo F. Graciano y Talía V. Gutiérrez (Dir.), 2006, “El agro en cuestión. Discursos, políticas y corporaciones en la Argentina, 1870- 2000”*, Prometeo Libros, Buenos Aires.

<sup>423</sup> Aguado fue funcionario de ese gobierno: Ministro de Agricultura de la Nación entre marzo y diciembre de 1981, durante la presidencia de Roberto Viola, y Gobernador de la Provincia de Buenos Aires entre enero de 1982 y diciembre de 1983, cuando el Poder Ejecutivo se encontraba a cargo de Reynaldo Bignone.

1973, basados en un proyecto y un liderazgo legitimado, ante las bases de la organización en razón de su “función sanadora” frente al régimen político entonces imperante y al avance de fuerzas políticas y sociales literalmente definidas como colectivistas y confiscatorias de la tierra, del capital y del modo de vida de los productores.

Corresponde aclarar que CARBAP ya había denunciado el peligro de la colectivización en numerosas ocasiones anteriores, incluso durante gobiernos militares. Lo había hecho, por ejemplo, en 1969, frente al proyecto de impuesto a la renta potencial diseñado por el ministro Krieger Vasena, durante el gobierno de Onganía<sup>424</sup>. Vuelve a hacerlo en 1971, apelando a una virulenta prédica antimarxista, con la llegada de Aldo Ferrer al Ministerio de Economía, también durante un gobierno *de facto*<sup>425</sup>. Años más tarde retomará este tipo de acusaciones, como ya hemos visto en el Capítulo 5, pero en este caso en ocasión del PRONAGRO, durante el gobierno de Alfonsín, a su juicio también sospechoso de marxista<sup>426</sup>.

Lo hizo también en 1973 y 1974, durante el tercer gobierno de Perón, en este caso como parte de una escalada política conducida por Aguado. Éste asume como presidente de CARBAP en 1974, pero sus iniciativas como representante de la Asociación Gremial Agropecuaria de Ing. Luiggi (Provincia de La Pampa), desde el cargo de Prosecretario, son canalizadas por la Mesa Ejecutiva y Administrativa presidida por Bartolomé Naón<sup>427</sup>.

La gestión de Aguado dejó huellas en el gremio, que aún se observan a treinta años de su paso por la entidad. Por ejemplo, la historia oficial de CARBAP, publicada en ocasión de su 75° Aniversario, continúa reivindicando, sin asomo de autocrítica, tanto el papel de Aguado al frente de la entidad como sus orientaciones político- gremiales<sup>428</sup>. En ese texto, bajo el título de ‘El líder y su equipo’, se realiza una detallada y apologetica descripción de su figura, sus estrategias y sus resultados<sup>429</sup>.

---

<sup>424</sup> Memorias de CARBAP, 1968.

<sup>425</sup> Memorias de CARBAP, 1971.

<sup>426</sup> Sobre este particular, ver 5.3.2.

<sup>427</sup> De hecho, los primeros discursos de Aguado, incluidos en el libro “Cuatro años de acción gremial” (1977, Op. Cit.), son pronunciados en su carácter de Prosecretario del gremio, y su contenido muestra a las claras que se trataba de un liderazgo “en carrera” (Ver discurso en Trenque Lauquen, de agosto de 1973. en p. 11).

<sup>428</sup> “CARBAP – 75 Años... y más”. Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa, Capítulo 5.

<sup>429</sup> Ib. p. 88. Esta frase es una transcripción casi textual del séptimo párrafo de la introducción firmada por el propio Aguado en “Cuatro años de acción gremial”, Op. Cit., p. 8. En esa misma introducción Aguado hace referencia a “una nueva era” y destaca el aporte de CARBAP al “restablecimiento de la Nación” (p. 9). Cabe consignar que el texto de Aguado viene precedido de una primera introducción firmada por la Mesa Ejecutiva y

En otro lugar de esa misma historia oficial, con palabras tomadas textualmente de un escrito anterior del propio Aguado, se afirma que

CARBAP logró un soñado éxito con la conducta que desarrolló en esos cuatro años de acción gremial. Fue una acción intensa, riesgosa, constante e indeclinable, pero al mismo tiempo respetuosa en quienes se encarnaban los poderes públicos, y de las ideas de quienes no compartían los mismos puntos de vista<sup>430</sup>.

Iniciado el gobierno de marzo de 1976, según consigna la historia oficial del gremio, se planteó un fuerte debate al interior de CARBAP. En sus propias palabras:

El meollo de la cuestión era cuál sería la actitud político institucional. *Mucha gente consideró al nuevo gobierno como propio*, comenzando una gran transferencia de confederados a cargo públicos<sup>431</sup>.

Pocas líneas más abajo, sin embargo, reivindica la autonomía del gremio y sintetiza: en resumen, si bien la entidad acompañó ansiosa la expectativa nacional que siguió a la instalación del gobierno militar, no abandonó por ello una línea de conducta fundada en invariables convicciones con gran independencia<sup>432</sup>.

Gran parte del resto del capítulo quinto de la historia oficial de CARBAP es dedicada a subrayar la independencia gremial de la entidad, que fundamenta en su oposición a la política agropecuaria de la dictadura, detallando numerosos pronunciamientos realizados en ese sentido<sup>433</sup>. También describe la trayectoria de Aguado y de otros dirigentes de CARBAP en el gobierno de la dictadura, e incluye una fotografía de aquél como gobernador de la provincia de Buenos Aires. El capítulo cierra con una evaluación - titulada “un final sin gloria”- sobre los escasos resultados logrados por aquél gobierno en materia de política agropecuaria.

---

Administrativa de CARBAP que la reivindica “el restablecimiento que hemos perseguido y que ha comenzado a concretarse a partir de Marzo de 1976” (p. 6).

<sup>430</sup> Ib. p. 89.

<sup>431</sup> “CARBAP – 75 Años... y más”, Op. Cit., p. 90. Subrayado propio.

<sup>432</sup> Ib., p. 90.

<sup>433</sup> Otras fuentes permiten constatar que, en efecto, las entidades rurales pampeanas se mostraron en varias ocasiones en desacuerdo con las políticas agrarias aplicadas por el gobierno militar, del cual “también fueron severos críticos”. Entre ellas CARBAP, en tanto activo miembro de CRA (Lattuada 2006, p. 84). Con esta opinión coinciden también Palomino (1989), Op. Cit., p. 96 y Schvarzer, Jorge (1986), “La política de Martínez de Hoz”, Hyspamérica, Buenos Aires, p. 76.

## *El liderazgo de Jorge Aguado*

Algunos rasgos del liderazgo de Jorge Aguado ya fueron expuestos en los párrafos precedentes, a partir de la descripción de su desempeño en la coyuntura política y gremial que le tocó vivir. Nos detendremos ahora en una caracterización algo más detallada de los contenidos y el estilo de su discurso, que expresa buena parte de la heredada cultura organizativa de la entidad, poniéndola al servicio de una agresiva propuesta de intervención en el debate de las políticas agrarias y, sin lugar a dudas, transponiendo el límite entre lo gremial y lo político tradicionalmente fijado por la entidad<sup>434</sup>.

Su desempeño como líder sigue una prolija “carrera” o trayectoria de liderazgo que se desenvuelve progresivamente a lo largo del período de acción gremial que le toca protagonizar dentro de la Confederación. Se pueden identificar tres “etapas” en su trayectoria como dirigente:

La *primera* es previa a su ejercicio de la Presidencia de CARBAP: entre agosto 1972 y julio 1974 ejerce, en efecto, como Pro- Secretario (en representación de la Asociación Gremial Agropecuaria de Ing. Luiggi). A partir de allí desarrolla una suerte de parábola preparatoria de su futuro liderazgo, sobre la base de discursos en algunas asociaciones locales de CARBAP. En ellos comienza a poner en evidencia su perfil como dirigente gremial, y a exponer de manera gradual y sistemática sus ideas.

La *segunda* se inicia con su primera alocución pública como Presidente de la Confederación, en julio de 1974. A partir de esa fecha y hasta marzo de 1976 desempeña un rol de franca oposición a las distintas políticas gubernamentales del período.

Se abre luego una *tercera etapa*, en las postrimerías del gobierno de María Estela Martínez de Perón, en la que despliega más abiertamente su condición de líder gremial e intenta incidir políticamente, ante la inminente llegada de un nuevo gobierno *de facto*. Esta tercera etapa abarca también el período en que su liderazgo se vuelca totalmente al apoyo político (personal y del gremio) a la dictadura.

---

<sup>434</sup> Esta caracterización se realiza a partir de un análisis de contenido de todos los discursos, entrevistas y artículos incluidos en el libro “Cuatro Años de Acción Gremial”, editado por CARBAP en 1977. Se debe tomar en cuenta que el texto fue publicado en plena dictadura, y por lo tanto sus dichos se encuentran fuertemente condicionados por la oficial adhesión de CARBAP a esa gestión de gobierno.

### *El discurso de Aguado*

En términos generales el discurso de Aguado muestra una cuidadosa preparación, es de tono firme y mesurado a la vez, aunque sin salirse del todo del perfil “duro” y frontal que es tan característico de los dirigentes de la entidad.

En su primer discurso como Presidente expone algunas de las principales ideas fuerza que caracterizaron su gestión al frente de CARBAP<sup>435</sup>:

- a) El gremialismo empresario rural es una necesidad impostergable, particularmente necesaria ante las políticas estatizantes vigentes<sup>436</sup>. El gremio es el “conducto natural para defender los intereses de cada uno y de todos”<sup>437</sup>.
- b) La necesidad de superar el carácter “autocentrado” del hombre de campo<sup>438</sup>, y de movilizarse e incorporar más productores capaces a la conducción del gremio<sup>439</sup>.
- c) “La consigna de la hora es agremiarse... para organizar la representación definitiva del campo”<sup>440</sup>. Pone particular énfasis en la necesidad de intervenir desde la base:  
No habrá organización gremial agropecuaria nacional fuerte si la misma no está cimentada en una amplia base de entidades gremiales de primer grado que agrupen a los productores de cada zona... bases fuertes posibilitan centrales gremiales poderosas<sup>441</sup>.

Algunas de las *ideas centrales de carácter general* sobre las cuales repetidamente insiste Aguado a la luz de su discurso son las siguientes:

---

<sup>435</sup> “Cuatro años de acción gremial”, Op. Cit. Reproducción de un artículo publicado en el diario La Nación del 27 de Julio de 1974.

Op. Cit., p. 55 y ss.

<sup>436</sup> Ib., pp. 55.

<sup>437</sup> Ib., p. 56.

<sup>438</sup> Ib., p. 55.

<sup>439</sup> Ib., p. 56.

<sup>440</sup> Ib., p. 56.

<sup>441</sup> Ib., p. 57.

- El bajo nivel de los precios de venta de algunos rubros a nivel de productor. En sus alocuciones se suele hacer especial referencia a los precios del trigo y, sobre todo, de la ganadería vacuna.
- Es muy marcada la insistencia de Aguado sobre el tema del estatismo, no sólo durante los gobiernos transcurridos entre 1973 y marzo de 1976, sino también durante el gobierno militar.
- Ante el gobierno asumido en 1973 manifiesta su oposición al proyecto de Ley Agraria y otras medidas sobre tierras. Los temas referidos a la tierra, y particularmente el de la Ley Agraria, se encuentran muy presentes en muchos discursos de Aguado: solicita un relevamiento de tierras ociosas<sup>442</sup>, efectúa cuestionamientos específicos al impuesto a la tierra libre de mejoras<sup>443</sup> y al impuesto de emergencia a la tierra<sup>444</sup>, plantea objeciones generales y puntuales al proyecto de Ley Agraria<sup>445</sup>, describe y cuestiona como colectivizante el Proyecto de Transformación Fundiaria<sup>446</sup>, afirma que los minifundios son el resultado de malas políticas de precios<sup>447</sup>, cuestiona el anteproyecto de Ley Agraria y de Transformación Fundiaria de la Provincia de la Pampa<sup>448</sup>, y en otras muchas ocasiones vuelve a cuestionar de diferentes maneras el proyecto nacional de Ley Agraria.
- En numerosas ocasiones Aguado recuerda, esgrimida como muestra de la intransigencia ética del gremio, la decisión de CARBAP de no firmar el “Acta de Compromiso del Estado y los productores para una política concertada de expansión agropecuaria y forestal”, en 1973.

Cabe aclarar que el documento oportunamente emitido por CARBAP para explicar su rechazo al Acta lleva la firma del Presidente Naón y de Jorge Aguado en su condición de Prosecretario de la organización<sup>449</sup>. Esta posición será recogida y reivindicada “con orgullo”, años después, por la historia oficial del gremio<sup>450</sup>. En vísperas del golpe de

---

<sup>442</sup> Ib., p 61 (SR de Lobos).

<sup>443</sup> Ib., p. 68 (SR de Junín).

<sup>444</sup> Ib., p. 73 (Asociación Gremial Agropecuaria de Ingeniero Luiggi, La Pampa, 1º de septiembre de 1974).

<sup>445</sup> Ib., p. 87 (SR de Olavarría, 15 de septiembre de 1974), y pp. 95- 96 (SR de Tres Arroyos), etc.

<sup>446</sup> Ib., p. 92 (SR de Santa Rosa, La Pampa, 21 de septiembre de 1974).

<sup>447</sup> Ib., p. 94 y p. 96 (SR de Tres Arroyos, 29 de septiembre de 1974).

<sup>448</sup> Ib., pp. 102- 103 (SR de Chacabuco, 5 de octubre de 1974).

<sup>449</sup> Declaración de CARBAP, Buenos Aires, 6 de septiembre de 1973.

<sup>450</sup> CARBAP (2008), “75 Años... y más”, Op. Cit., p. 88.

Estado (el 19 de marzo de 1976), Jorge Aguado todavía reprocha a las restantes entidades pampeanas el hecho de que hubiesen firmado el Acta en cuestión<sup>451</sup>.

- Durante sus intervenciones públicas en 1973 y 1974 pone especial empeño en denunciar, por su filiación ideológica y por sus políticas, a funcionarios de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación<sup>452</sup>. En octubre de 1974 solicita explícitamente su remoción: “ya hemos dicho y lo reiteramos que no nos sentimos interpretados por el equipo de funcionarios que dirige la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería de la Nación y que esperamos el cambio de los mismos...”<sup>453</sup>.

El cuestionamiento al gobierno, en el discurso de Aguado, viene estrechamente asociado al argumento de “la toma del poder por las fuerzas de la planificación centralizada izquierdista y la dependencia del país de los materialismos capitalistas”, expuesto tempranamente por Aguado en agosto de 1973 en el Congreso Rural de Trenque Lauquen, que luego será mencionado como referente ideológico de la entidad<sup>454</sup>. En esta alocución se alude a la intencionalidad de aquellos sucesos, que apuntarían a la “destrucción de todo un sistema de vida”, proceso en el que “después del campo no queda otro reducto defensivo”<sup>455</sup>.

- Particularmente durante 1973 y 1974 efectúa repetidamente planteos antinómicos campo/ciudad, en una línea similar a las expuestas por CARBAP en los años 30, que ya hemos mencionado con anterioridad<sup>456</sup>. A veces estos planteos vienen asociados con críticas a los funcionarios de la Secretaría<sup>457</sup>.
- Uno de los temas que provocan mayor resistencia de su parte es el proyecto de conformación de una central empresaria única en torno de la Confederación General Económica (CGE), y a la fijación, por ley, de aportes económicos obligatorios de los gremios empresarios. Volveremos sobre esta última en la sección siguiente<sup>458</sup>.

---

<sup>451</sup> “Cuatro años de acción gremial”, Op. Cit, p. 243 (Día de la Agronomía Rural, 19 de marzo de 1976).

<sup>452</sup> Ib., especialmente p. 13, pero también pp. 43, 51-52, 67- 68, 75, 85- 87, etc.

<sup>453</sup> Ib., p. 119 (SR de Rivadavia, 20 de octubre de 1974).

<sup>454</sup> Ib., pp. 12- 15 (XXIII Congreso Anual de CARBAP, Trenque Lauquen, agosto de 1973).

<sup>455</sup> Ib., p 13.

<sup>456</sup> Por ejemplo, en Ib., p 117 (SR de Rivadavia, 20 de octubre de 1974).

<sup>457</sup> Por ejemplo, en Ib., p. 13.

<sup>458</sup> Ib., pp. 62 (SR de Lobos, 11/8/74), pp. 81 y 83 (SR de Bolívar, 8/9/74), p. 88 (SR de Olavarría, 15/9/74), p. 97 (SR de Tres Arroyos, 29/9/74), p. 102 (SR de Chacabuco, 5/10/74), etc.

### *Aguado y el gremialismo rural*

Los aspectos gremiales y políticos del liderazgo de Jorge Aguado merecen un tratamiento específico. En este apartado comenzaremos con los primeros.

El liderazgo de Aguado se asienta en la histórica defensa que CARBAP hace de su carácter eminentemente gremial. Pese a su implicación en la política del partido militar, este límite fue compartido y respetado por una significativa mayoría de socios, pese a que en su momento coexistieron diferentes criterios acerca de cómo enfrentar las políticas agrarias aplicadas por el gobierno asumido en 1973.

Revisaremos a continuación las principales cuestiones gremiales abordadas por Aguado en el transcurso de su gestión. En sus intervenciones subraya de manera insistente la *necesidad de promover y apuntalar al gremialismo empresarial rural*, a fin de “facilitar el conocimiento entre los productores, la búsqueda de criterios compartidos y la formación de nuevas entidades rurales”<sup>459</sup>. Menciona una experiencia concreta de conformación de entidades de base, llevada a cabo el año anterior en su provincia, como “un primer paso recorrido como punto de partida para una profunda y gran acción gremial agropecuaria a desarrollar; porque cada vez se va haciendo más necesario que los hombres de campo se integren entre sí puesto que su individualismo, positivo en algunos aspectos, es totalmente negativo en cuanto a la defensa de sus derechos y de la producción”<sup>460</sup>.

Invita, asimismo,

Que cada hombre de campo haga un profundo examen de conciencia sobre cuál es su aporte para apoyar a las instituciones que lo representan y que tratan con todos los medios a su alcance de impedir las actitudes negativas que desde hace largos años soporta el campo<sup>461</sup>.

Plantea, por lo tanto, la necesidad de movilizarse, reaccionando frente a las políticas agrarias vigentes, invitando a los productores a defender “la individualidad de sus instituciones representativas”, no aceptando los “‘cantos de sirena’ de centrales

---

<sup>459</sup> Ib., p. 50 (SR de Santa Rosa, La Pampa, 4/5/74).

<sup>460</sup> Ib.

<sup>461</sup> Ib.

empresarias que les prometen la solución de todos los problemas a costa de la adhesión incondicional y de discutir en gabinetes cerrados los asuntos agropecuarios”<sup>462</sup>.

Transcurre 1974 y resulta claro que la convocatoria de Aguado consiste en resistir a la irrupción de nuevas propuestas de representación empresarial en el ámbito agrario. En tal sentido, apela a la necesidad de reconocer la pertinencia de las entidades agrarias locales pre-existentes y a resistir frente el proyecto de una central única (la Confederación General Económica), de agremiación obligatoria y aporte porcentual sobre los ingresos empresarios<sup>463</sup>.

Ante esa perspectiva, propone:

No pensemos en poderosas centrales empresarias, hagamos un gremialismo rural fuerte desde abajo hacia arriba defendiendo también en esto los sanos principios del federalismo. Los productores deben hacerse fuertes localmente y para ello todos deben agremiarse en la entidad rural de su zona y no habrá mejor solución para los problemas del campo que aquellas que surjan de la discusión o de los cambios de ideas entre los mismos productores<sup>464</sup>.

Estos párrafos, extraídos de su primer artículo periodístico como Presidente de CARBAP, resumen una propuesta que planteará una y otra vez a través de los años transcurridos en la entidad. Consisten en una insistente convocatoria a la movilización de los productores a partir de las asociaciones o sociedades rurales locales pertenecientes a CARBAP<sup>465</sup>, discurso que se apoya en el carácter heterogéneo y localista del perfil organizativo de CARBAP que hemos descrito en el Capítulo 5.

Este perfil de convocatoria ya se encontraba presente en su alocución de septiembre de 1973, en Santa Rosa, La Pampa, cuando en su condición de Prosecretario invitaba a los productores de CARBAP “a acercarse a las sociedades rurales locales, para fortalecerlas y darles su apoyo en la campaña de agremiación en que están empeñadas”<sup>466</sup>, sólo que en esa ocasión lo hacía para acompañar activamente a la entidad en el momento en que decide no firmar el Acta de Compromiso propuesta ese mes por el gobierno a los gremios. En ese mismo mes propone la meta de triplicar las 72 asociaciones que en aquel momento pertenecen a CARBAP<sup>467</sup>.

---

<sup>462</sup> Ib., pp. 50- 51.

<sup>463</sup> Ib. p. 62 (SR de Lobos, 11/8/74).

<sup>464</sup> Ib., p. 63.

<sup>465</sup> Los textos antes citados son coincidentes con un artículo publicado en el periódico La Nación el 27 de julio de 1974, durante el mismo mes en que fue elegido Presidente de la Confederación.

<sup>466</sup> “Cuatro años de acción gremial”, Op. Cit, p. 37 (SR de Santa Rosa, 15/9/74).

<sup>467</sup> Ib., p. 98 (SR de Tres Arroyos, 29 de septiembre de 1974).

Como ya se dijo, este mensaje, en su esencia, es reiterado a lo largo de toda su gestión<sup>468</sup>.

En octubre de 1974, en una muy fuerte intervención, suscitada por polémicas en torno del *anteproyecto de Ley Agraria*, Aguado convoca

a la unidad de las entidades representativas del campo argentino ... que los productores reunidos en una asamblea representativa como ésta, exijan de los presidentes de las cuatro máximas entidades del campo (CRA, SRA, FAA y CONINAGRO), sin delegaciones de ninguna especie y dentro de un plazo breve y determinado, que comprometan públicamente, separada o conjuntamente, su opinión y la de la entidad que representan, en forma definida y sin ambigüedades con relación a la unidad de las entidades agropecuarias y a la forma de conseguirla<sup>469</sup>.

Considerando los dichos allí vertidos por Aguado dentro de un contexto más amplio, más que un discurso “basista”, su intervención parece un desafío puesto sobre la mesa para provocar reacciones en la FAA, habida cuenta de las diferencias que por aquel entonces existían entre dirigentes de ambas entidades sobre la letra y el espíritu del anteproyecto.

Si bien el ideario de Aguado es en todo momento –antes y después de la fecha mencionada– consistente con su idea de un gremialismo “de abajo hacia arriba”, su intervención en esa circunstancia parece haber sido más bien un recurso dialéctico circunstancial para sustraerse a la invitación efectuada por Humberto Volando, presidente de FAA, para debatir el anteproyecto por televisión. Su reacción quizás haya sido consecuencia del clima “agitado” que, como la misma crónica menciona, rodeó a la “asamblea especial de dirigentes y productores en general”, convocada para la ocasión por CARBAP en la Sociedad Rural de Chacabuco<sup>470</sup>.

En un posterior comunicado de prensa, emitido por la FAA, se acusa a los dirigentes de CARBAP de “auspiciar el tumulto como forma de consulta para temas importantes”<sup>471</sup>. Recuérdese que eran tiempos efectivamente tumultuosos, que culminarán con la renuncia del

---

<sup>468</sup> Ver *Ib.*, p. 71 (Asociación Gremial Agropecuaria de Ingeniero Luiggi, La Pampa, 1/9/74), p. 74 (*Ib.*), p. 78 (SR de Gral. Alvear, 7/9/74), p. 83 (SR de Bolívar, 8/9/74), p. 90 (SR de Santa Rosa, 21/9/74), p. 97 (SR de Tres Arroyos, 29/9/74), p. 110 (SR de Azul, octubre de 1974), p. 115 (SR de Cnel. Suárez, 13/10/74), p. 153 (SR de Suipacha, 27/4/75), p. 154 (*Ib.*), etc.

<sup>469</sup> Ver *Ib.*, pp. 100- 105 (SR de Chacabuco, 5/10/74).

<sup>470</sup> *Ib.*, p. 99 (Asamblea de Chacabuco, octubre de 1974).

<sup>471</sup> *Ib.*, p. 108. Comentario efectuado por el propio Aguado ante la SR de Azul, a poco de la asamblea de Chacabuco.

gabinete económico, y con ella el recambio del equipo de técnicos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, tan ansiado por CARBAP.

Más tarde el propio Aguado habrá de rectificar su propuesta inicial, instando a reunir a las diferentes entidades según afinidades sustantivas o en torno de temas o problemáticas agrarias principales, reconociendo diferencias de fondo entre los productores:

Debo decir aquí que no podremos pensar en una unidad total y absoluta si los dirigentes y los productores no coincidimos en nuestra forma de pensar con relación a aspectos fundamentales de la actividad agropecuaria. Si hay dirigentes que tienen un pensamiento distinto al nuestro con relación a la tenencia de la tierra, si admiten el pago en bonos agrarios, si aceptan el arrendamiento compulsivo de las tierras privadas realizado por el Estado, debemos pensar que es imposible pensar en una unión sólo porque estemos de acuerdo en cuanto a la necesidad de mejores precios o de menores impuestos ... Por lo tanto debemos pensar que es necesario concretar en un principio la unidad de los que pensamos y sentimos igual para que consolidado dicho bloque ruralista tengamos una posición definida y podamos incluso seguir dialogando y discutiendo con quienes no compartan nuestro modo de pensar, y así también los productores podrán saber con certeza quiénes son los que interpretan realmente su modo de pensar en lo esencial para volcar sobre esas instituciones su apoyo gremial<sup>472</sup>.

Reiterará estos conceptos en Navarro:

No nos cerremos el camino posible por querer transitar el imaginado camino de la unidad absoluta y total de todos los productores y todas las entidades agropecuarias. La unidad absoluta no existe. Para que podamos hablar de unidad es necesario que podamos unirnos sobre la base de coincidencias en aspectos fundamentales como la propiedad de la tierra, la libre disponibilidad de nuestros patrimonios, el desarrollo de nuestra capacidad individual... Es imprescindible entonces apoyar y consolidar la unión de las entidades que estén de acuerdo con esas bases y dejar abiertas las puertas para que se incorporen quienes vayan luego viendo la realidad positiva de esa acción<sup>473</sup>.

A juzgar por el énfasis y la intensidad dialéctica puestos en el tema, una de las principales preocupaciones de Aguado durante su gestión fue el *proyecto gubernamental de constituir una central empresaria única* con aportes económicos obligatorios de las entidades de menor grado. Ya hemos hecho alusión a esta preocupación suya, que continuó planteando aun durante el gobierno militar iniciado en marzo de 1976.

En esta materia, Aguado realiza una sistemática defensa de la autonomía gremial de CARBAP y de sus entidades adheridas, frente al proyecto de otorgar a la Confederación General Económica el carácter de interlocutora directa del Estado en representación de la

---

<sup>472</sup> Ib., p. 120 (en la SR de Rivadavia, octubre de 1974).

<sup>473</sup> Ib., p. 125 (en la SR de Navarro, octubre de 1975). Repetirá aproximadamente los mismos conceptos en el XXIV Congreso de Bahía Blanca (Ib., p 131).

clase empresarial, con supremacía legal en tanto cúpula empresarial de mayor grado o nivel institucional y financiero.

De algún modo, la estructura y la práctica gremial de CARBAP parecieran encontrarse en las antípodas de ese modelo. El resultado fue la oposición frontal y sumamente militante de los cuadros dirigentes de la época al esquema propuesto. Frente a este último, las intervenciones de Aguado oponen un “gremialismo de convicción y no por imposición” y el temor a que el campo termine siendo controlado por una burocracia u oligarquía gremial empresaria<sup>474</sup>.

Frente a dicho proyecto, Aguado sostiene que el campo precisa de entidades gremiales económicamente fuertes y bien organizadas: “los problemas locales deben ser resueltos allí mismo... porque los problemas del campo no son siempre los mismos ni se presentan en todos lados al mismo tiempo”, siendo un derecho de los productores el determinar a qué entidad local de primer grado, o de base, realizan su aporte. En consecuencia, en un enfoque que denomina “gremialismo piramidal” sostiene que desde la “institución de primer grado deben salir los aportes a las entidades de segundo o de tercer grado que las nuclean”<sup>475</sup>

La polémica sobre este tema le permite a Aguado exhibir las principales facetas de su concepción sobre el gremialismo rural, que expone una y otra vez, con leves variantes, en sus distintas intervenciones públicas. En una de ellas, una carta dirigida al interventor militar en la CGE, plantea de manera sistemática sus opiniones sobre el tema, que pueden resumirse como sigue<sup>476</sup>:

- a) No es necesaria ninguna ley de asociaciones profesionales empresarias. Son los propios empresarios quienes deben concientizarse y en todo caso organizarse y sostener un movimiento de esa clase. Prueba de ello son las entidades surgidas espontáneamente desde la época de la organización nacional. Y cita el caso de CRA, que a la sazón reunía a siete confederaciones regionales y a 195 entidades de primer grado.
  
- b) Las entidades oficiales “nacidas al calor oficial”, en cambio,

---

<sup>474</sup> Ib., p. 144 (transcripción de un artículo publicado en la Revista Dinámica Rural, de marzo de 1975).

<sup>475</sup> Ib., pp. 144- 145.

<sup>476</sup> Ib., pp. 327- 330 (Carta al Cnel. Mario Piccione Thomas, interventor militar en la CGE, del 5 de enero de 1977).

sólo sirvieron para encumbrar figuras que ejercen representación en función de favores o de presiones, pero nunca por imperio de una auténtica acción gremial institucional empresaria... y sus dirigentes desaparecían junto con el gobierno que los protegía y los usaba.

- c) No es conveniente que los gobiernos propicien sistemas representativos compulsivos, pues los dirigentes en tal caso “están siempre dispuestos a decir lo que el Gobierno quiere oír”.
- d) Creando entidades de cúpula se termina “avasallando la función genuina de las fuerzas políticas”.
- e) El Gobierno debe dialogar con quienes ejerzan representatividad real, sin pretender unificaciones obligatorias ... debe propenderse a que las mismas entidades establezcan claramente normas que permitan establecer ... qué y cuáles son entidades gremiales empresarias y cómo se mide o califica el grado de representatividad real que se ejerce.
- f) Reconoce al Estado la posibilidad de llevar un registro “donde constase el grado de representatividad de las entidades empresariales, como también que hubiese normas que determinasen el carácter gremial o no de distintas entidades”.
- g) Manifiesta su “total oposición a cualquier intento de establecer aportes obligatorios con destino a las entidades gremiales empresarias”.

### ***Aguado y la política***

Un segundo aspecto fundamental en el perfil de Aguado es el político. Lo fue, por supuesto, cuando ejerció desde marzo de 1981 los cargos de ministro de Agricultura y luego de gobernador de la provincia de Buenos Aires, pero en este apartado nos limitaremos a caracterizar su *manera de ejercer políticamente el rol de conductor gremial* de CARBAP:

- a) Primero *en su carácter de prosecretario de CARBAP*, y desde julio de 1974 como presidente de la entidad, conduce una sistemática resistencia frente a las políticas agrarias del gobierno surgido en mayo/octubre de 1973. Durante este primer período su accionar se encuentra relativamente encuadrado en el rol de dirigente gremial, y desde ese lugar

efectúa, en general, sus reclamos. Sin embargo, como vimos en el apartado anterior (al referirnos a la asamblea de Chacabuco, de octubre de 1974), su rol se va politizando de manera progresiva. Aunque las demandas que plantea aún se encuentran todavía relativamente circunscriptas a cuestiones gremiales, y a cuestiones más o menos privativas del sector agropecuario, la virulencia de los debates le van otorgando crecientes implicancias políticas a sus intervenciones.

- b) *A partir de la caída del gabinete Gelbard*, y muy especialmente desde comienzos de 1975, los planteos del dirigente comienzan a desplazarse, primero en el tono y luego en el contenido, hacia problemáticas cada vez más extra- sectoriales, en un cuestionamiento cada vez más abierto de las capacidades del gobierno para ejercer sus funciones.

Esta evolución acompaña el desarrollo de acontecimientos que progresivamente fueron erosionando la operatoria e incluso la legitimidad del ejecutivo nacional. En esta fase es notoria la creciente presencia Aguado en revistas de opinión de gran circulación. Señalaremos algunos de sus principales hitos:

- Manifiesta explícitamente su alivio por el cambio del equipo económico<sup>477</sup> y demanda rectificaciones en las políticas agropecuarias<sup>478</sup>.
- Los contenidos son cada vez menos agrarios y más políticos, mechados con comentarios político-morales:

Un país cuyos problemas exhiben tal profundidad y tal carácter general, reclama soluciones no menos integrales, y no estaríamos a la altura del mandato que nos hemos comprometido a cumplir, si limitáramos nuestro análisis, nuestras reivindicaciones y nuestras propuestas, a los temas estrictamente agropecuarios<sup>479</sup>.

El discurso incluye, entre otras cosas, una fuerte crítica al papel del Estado y al desempeño de la clase empresarial, subraya la decadencia moral de la vida institucional y empieza a efectuar llamados para “llegar sin demora a la acción<sup>480</sup>”.

Al poco tiempo repite, profundizándolos, estos mismos argumentos, centrándose más en el papel del Estado como “causante único” de la crisis y destacando la

---

<sup>477</sup> Ib., p. 123 (SR de Navarro, 27 de octubre de 1974).

<sup>478</sup> Ib., p. 133 (XXIV Congreso Anual en Bahía Blanca, 7 al 9 de noviembre de 1974).

<sup>479</sup> Ib., p. 158 (43o Aniversario de CARBAP, 24 de julio de 1975).

<sup>480</sup> Ib., p. 162.

responsabilidad de las oligarquías empresariales, gremiales y burocráticas en la “parálisis nacional”<sup>481</sup>.

- En septiembre de 1975 interviene en un ámbito definidamente político (un congreso agrario convocado por la UCR), donde destaca la poca gravitación de los hombres de campo en política y cómo esta circunstancia venía cambiando últimamente; efectúa asimismo sus acostumbradas críticas al papel del Estado, propone privatizar la actividad frigorífica y explicita su oposición a las ideas de concertación y comunidad organizada<sup>482</sup>.
- Ese mismo mes profundiza el carácter político de su discurso en Pergamino: anuncia un paro ganadero por 11 días, radicaliza sus críticas hacia la intervención estatal y manifiesta que “hay que superar la crisis de autoridad porque ella genera una crisis de obediencia”, señala que “los más conmocionantes hechos políticos en la Argentina se originan en que las más importantes medidas de gobierno son aquellas que deben anular otras inoportunas y erróneas, tomadas con anterioridad por el mismo gobierno”, habla de un “amateurismo político de la toma de decisiones”, y sostiene que “el hecho de ser gobierno constitucional no da derecho a conducir el país sin rumbo, o con tanto desacierto”<sup>483</sup>.
- Al mes siguiente formula un ultimátum gremial no exento de implicancias políticas, pues comenta que CARBAP acaba de declararse en sesión permanente y estado de alerta, y fija un plazo de diez días para que el gobierno rectifique sus políticas sectoriales<sup>484</sup>.
- Al día siguiente, en Bahía Blanca, al cabo de un paro ganadero, pronuncia un discurso ya muy político, donde manifiesta que ha “llegado el momento de decir que todos los productores debemos ir pensando en la necesidad de ir tomando participación en todas las manifestaciones de la vida pública argentina”, que los productores agropecuarios son ante todo ciudadanos. Si bien aclara que de ninguna manera está pretendiendo insinuar que los productores deban organizarse políticamente, reivindica la “gran

---

<sup>481</sup> Ib., pp. 166 – 168 (SR de Junín, 16 de agosto de 1975).

<sup>482</sup> Ib., pp. 176- 180 (Congreso Rural de la UCR, Tandil, septiembre de 1975).

<sup>483</sup> Ib., pp. 183- 185 (SR de Pergamino, 6 de septiembre de 1975).

<sup>484</sup> Ib., p. 195 (SR de Santa Rosa, 4 de octubre de 1975).

política”; “esta política no puede seguir siendo indiferente para los productores, de la misma manera que ya hemos demostrado que no somos indiferentes a los grandes errores de la conducción económica nacional”. Enumera en esta presentación una suerte de ideario, citándolos como parte de “nuestra plataforma de principios con los que hemos levantado toda la estructura de CARBAP y de Confederaciones Rurales Argentinas”<sup>485</sup>.

- En sus posteriores alocuciones va profundizando en esta línea de movilización, convocando a la participación desde un planteo explícitamente político:

Todos los argentinos debemos participar en los procesos que hacen a la suma de la Nación, y no creer que cumplimos con nuestro deber cívico participando en las acciones que atienden a intereses sectoriales, pues aquí no terminan nuestras responsabilidades...

Luego aclara: “Y esto no es golpismo en un país que vive en un estado de golpe a causa de los errores políticos y económicos que soportamos”<sup>486</sup>. Pocos días más tardes, en la Bolsa de Cereales de Buenos Aires destaca la demostrada incapacidad del gobierno para gobernar: “gobernar, función indelegable, es conducir, y conducción es lo que falta hoy en la Argentina”<sup>487</sup>.

- En un ámbito de diferentes características, en la Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias (APEGE), en representación de CRA llama a la participación de los hombres de empresa, los invita a la acción civil activa y denuncia que “hay un exceso de actitudes negociadoras y... un enorme déficit de enfrentamientos francos y abiertos”, y convoca a “participar en la acción para lograr las correcciones y grandes objetivos nacionales, sobre la base de las verdades absolutas”<sup>488</sup>. En un artículo periodístico, pocos días después invita a ir pensando para el año entrante -1976- en acciones de resistencia civil<sup>489</sup>.
- Ya en enero de 1976, en un reportaje periodístico declara explícitamente que el país no está en condiciones de adelantar las elecciones previstas para marzo de 1977. A la vez que habla del “desgobierno que padecemos”, sostiene la necesidad de que las fuerzas

---

<sup>485</sup> Ib., pp. 197- 199 (SR de Bahía Blanca, 5 de octubre de 1975).

<sup>486</sup> Ib., p 205 (SR de Adolfo Alsina, 11 de octubre de 1975).

<sup>487</sup> Ib., p 210 (Bolsa de Cereales, 27 de octubre de 1975).

<sup>488</sup> Ib., pp. 232- 233 (APEGE, 13 de diciembre de 1975).

<sup>489</sup> Ib., p. 237 (Transcripción de un artículo publicado por Prensa Argentina el 29 de diciembre de 1975).

cívicas se vayan ordenando, y afirma que “existe un déficit de enfrentamientos en el buen sentido de la palabra”, y que

si se elimina del panorama preelectoral todo el conjunto de sutiles pero hondas desviaciones con que en los últimos 30 años se condujo a las masas electorales hasta un secreto de las urnas que ya estaba influido por la poderosa demagogia infiltrada durante meses y años desde los organismos del Estado, los comicios de que hablamos podrían realizarse. Este saneamiento del clima cívico sólo pueden operarlo las fuerzas políticas sostenidas por una civilidad que hoy da muestras de su acción en todos los estratos del país<sup>490</sup>.

c) En una tercera fase, *a partir del golpe militar de marzo de 1976*, Aguado apoya en forma abierta y muy activamente el proceso político nacido en esa circunstancia. Se observa en su comportamiento a la vez un explícito y sistemático apoyo político, y crecientes manifestaciones de disconformidad con las políticas económicas y agrarias vigentes:

- Pocos días antes del golpe militar, en función del Día de la Agronomía rural, en una declaración pública, el Consejo Directivo CARBAP rememora los sucesos de 1973, reprocha severamente a las restantes entidades agrarias pampeanas por haber firmado el Acta de Compromiso en septiembre de ese año, pronuncia un alegato a favor de la “lucha y acción cívica contra el desgobierno” y hace un llamado a “luchar contra el libertinaje y contra la opresión y la compulsión de derecha o de izquierda”<sup>491</sup>.
- El 26 de marzo del mismo mes, dos días después del golpe y también en función de la antedicha celebración, Aguado pronuncia un discurso en el que manifiesta estar reunidos “con el ánimo reconfortado y seguros, como siempre, que la verdad siempre triunfa”; declara terminada “una etapa dura de nuestra acción” y formula advertencias acerca de lo que se viene y las mayores responsabilidades derivadas del presente. Sostiene que “este sector no es solo fuerza de la producción, sino de opinión, y no solamente en lo atinente al campo, sino con relación a cualquier problema que enfrente el país”<sup>492</sup>.
- Al mes del anterior mensaje un artículo publicado en la revista *Confirmado* permite ampliar algo más el pensamiento de Aguado sobre el momento que atraviesa el sector

---

<sup>490</sup> Ib., pp. 238- 239 (Transcripción de un artículo publicado por la revista *Confirmado* el 30 de enero de 1976.

<sup>491</sup> Ib., pp. 242- 244 (Declaración del Consejo Directivo de CARBAP en el Día de la Agronomía Rural, 19 de marzo de 1976).

<sup>492</sup> Ib., pp. 245- 246 (Discurso del 26 de marzo de 1976 por el Día de la Agronomía Rural).

agropecuario. Enumera las respuestas del nuevo gobierno a las demandas de los productores (eliminación de cupos de faena, eliminación del monopolio comercial de la Junta Nacional de Granos, fijación de precios sostén más realistas, etc.), pero al mismo tiempo menciona algunas dificultades con el trigo y la ganadería, y también hace referencia al deterioro de la situación de los criadores bovinos. Sugiere algunas rectificaciones de política agropecuaria y propone un conjunto de medidas que ya trasuntan algún grado de discrepancia con las nuevas políticas<sup>493</sup>.

- A fines de ese mismo mes, en un artículo periodístico, Aguado profundiza la politización de su discurso: en diferentes pasajes subraya la situación revolucionaria que transita el país y llama a una amplia movilización de la opinión pública, aspecto sobre el cual en adelante insistirá cada vez más. Elogia la decisión de las fuerzas armadas de asumir el gobierno y al mismo tiempo advierte sobre la necesidad de iniciar “un verdadero proceso revolucionario, que en su forma y en su fondo recupere la vigencia de los grandes principios nacionales, pero sin temor a transformar todo lo necesario...”. Plantea la conveniencia de “analizar y aceptar los cambios concretos que la evolución del país en revolución requiere”, afirma que “se ha terminado una etapa de lucha pura, pero no se ha terminado la lucha”. Convoca a la participación activa en todos los aspectos de la vida nacional, para lo cual los hombres civiles no “deben conformarse con ser sólo fuerza de trabajo o de producción, sino que deben convertirse en fuerza viva de opinión” trascendiendo el “universo de los intereses generales a través de la acción cívica en función política”<sup>494</sup>.
- En otro reportaje efectuado durante ese mismo mes se inclina nuevamente sobre la faceta gremial de su rol mediante algunas observaciones sobre la coyuntura agropecuaria. Advierte sobre el peligroso accionar de algunos intereses comerciales que pagan a los productores los mismos precios que el Estado, y advierte contra los monopolios privados, las dificultades existentes con el almacenamiento de granos, la inminente liquidación de vientres en la actividad bovina y la necesidad de proceder a clarificar la comercialización interna de carnes<sup>495</sup>.

---

<sup>493</sup> Ib., pp. 247- 249 (Reproducción de un reportaje publicado por la revista Confirmado el 29 de abril de 1976).

<sup>494</sup> Ib., pp. 251- 252 (Reproducción de un reportaje publicado por la revista Extra el 30 de abril de 1976).

<sup>495</sup> Ib., pp. 253- 255 (Transcripción de un reportaje publicado por el diario Clarín el abril de 1976).

- En julio de ese año Aguado reitera su propuesta de conformar un amplio movimiento de opinión sobre la base de los hombres del campo, partiendo de los municipios, a la vez que pide a los gremialistas de CARBAP que tengan paciencia con el gobierno en cuestiones sectoriales<sup>496</sup>.
- En agosto retoma de nuevo la idea de que es necesario desarrollar un amplio movimiento de opinión. Advierte que no se trata de constituir una fuerza política ni de provocar una urgencia electoral, sino de discutir los problemas locales, grandes y pequeños, para que los productores formen opinión sobre cómo deben ser las instituciones gremiales representativas del sector. En ese mismo ámbito advierte sobre la existencia de nuevos proyectos de central empresaria unificada, y sobre algunas medidas sectoriales en ciernes<sup>497</sup>.
- En agosto y septiembre de ese año reaparecen algunas significativas cuestiones gremiales referidas a la política de carnes, incluyendo la situación de la CAP, en las que se expresan algunas preocupaciones sobre la validez de las representaciones subsectoriales en la fijación de las definiciones de política (la de los auténticos productores *vis a vis* la de los intereses comerciales), y llamativamente solicita al Gobierno que ejerza la función de conciliar las distintas opiniones expresadas en el debate. En esta alocución retoma nuevamente el tema del movimiento de opinión<sup>498</sup>.
- En septiembre profundiza las críticas a las políticas vigentes: el gasto improductivo del Estado, las campañas interesadas en deformar la realidad de los precios de la carne, los “ideólogos del elitismo”, los “funcionarios en posición fiscalista que procuran tornar permanente un impuesto de emergencia sobre la producción agropecuaria, la suba de los intereses bancarios, la obligación de los productores a vender su hacienda sólo en los mercados de concentración y remate- feria, etc.<sup>499</sup> Se trata de demandas que en parte exceden el plano estrictamente gremial agrario y contrastan con otras manifestaciones contemporáneas de Aguado que, como vimos, fueron de explícito apoyo político.

---

<sup>496</sup> Ib., pp. 273- 276 (Comida de camaradería de CARBAP, el 30 de julio de 1976).

<sup>497</sup> Ib., pp. 280- 283 (Sociedad Rural de Lobos, 15 de agosto de 1976).

<sup>498</sup> Ib., pp. 290-292 (Asociación Gremial Agropecuaria de Ingeniero Luiggi, 5 de septiembre de 1976).

<sup>499</sup> Ib., pp. 295- 302 (SR de Olavarría el 19 de septiembre de 1976, y SR de Lamadrid el 25 de septiembre del mismo año).

- Existen asimismo algunas otras intervenciones de Aguado, de carácter específicamente gremial, centradas en la situación de la CAP, que no se abordan aquí pues requerirían un tratamiento diferenciado y en profundidad que nos apartaría de nuestras preocupaciones temáticas centrales<sup>500</sup>.

En general se trata de comentarios críticos a las propuestas del gobierno para disponer de bienes de la CAP. Aguado, en sus mensajes, sostiene la necesidad de restituirlos a los productores en la situación financiera en que se encontraban en 1973, más el aporte de capital que en ese momento se le adeudaba. En octubre de 1976 a Jorge Aguado se le ofrece el cargo de interventor de la CAP, que no acepta<sup>501</sup>.

- No obstante sus preocupaciones gremiales, Aguado continúa apoyando políticamente al gobierno *de facto* prácticamente durante todo su transcurso. Alude a un “ambiente nacional esperanzado, que contrasta notoriamente con la sensación de frustración que embargaba al país en épocas de nuestros congresos de 1973, 74 y 75”, y a las positivas respuestas concretas del gobierno. Habla de la responsabilidad que tienen los productores de aumentar la producción y a la vez regular la oferta, vendiendo escalonadamente su trigo con el fin de no comprometer la capacidad de compra del Estado (vía precio sostén): “si queremos colaborar patrióticamente con el programa económico, debemos ayudar a que el Estado no tenga que comprar, pues la emisión de dinero que esto significaría terminaría destruyendo el esquema monetario..., etc.”<sup>502</sup>.
- Dejamos pasar unos meses y nos encontramos, en el otoño de 1977, con un balance reivindicatorio, y a la vez sorprendentemente crítico, de la situación política del momento. Como veremos, habla como dirigente político comprometido con el proceso en marcha:

Mucho es lo que falta por hacer en el terreno de lo económico, de lo social y de lo político. Creo que es bueno reiterar la premisa de que esta revolución nacional no se ha realizado para defender los privilegios de nadie, sino para defender los derechos de todos

---

<sup>500</sup> Sin duda son importantes para futuros desarrollos que servirían para estudiar la continuidad en el tiempo de este tipo de preocupaciones gremiales por parte de CARBAP, pues estos mismos temas se encuentran ya presentes en las actas de los congresos rurales convocados por el gremio desde la década del 30 en adelante. Luego fueron abordados por Nemesio de Olariaga y por otros dirigentes sectoriales.

<sup>501</sup> *Ib.*, pp. 258- 259 (artículo en el diario La Opinión del 7/5/76); pp. 303- 306 (SR de Tapalqué, 2/10/76); pp. 308- 310 (SR de Azul, 10/10/76).

<sup>502</sup> *Ib.*, pp. 321- 324 (XXVI Congreso Anual de CARBAP, Necochea, 4 de noviembre de 1976).

y para hacer cumplir las obligaciones de todos. Es necesario entonces reconocer que, salvo en lo relacionado con la necesidad de una permanente lucha antisubversiva en lo ideológico y en lo material, no se ha conseguido tras este año motivar al país con relación al futuro a favor de una idea nacional, sino que se lo mantiene en una actitud expectante y conformista, lo que es negativo<sup>503</sup>.

Más adelante, acentuando su crítica, plantea:

Se percibe una actitud de indiferencia por parte de la opinión pública con relación al apoyo que debería merecer el Gobierno Nacional... y aunque hay una tácita aceptación del gobierno de las Fuerzas Armadas, hay también una generalizada y variada actitud de protesta en todos los niveles de la vida nacional<sup>504</sup>.

En esta alocución plantea asimismo la necesidad de crear un “consenso favorable en la opinión pública”, “darle sentido político al proceso que vivimos”, “abrir canales de comunicación entre el Gobierno Nacional y los distintos sectores de la vida argentina”, estableciendo “reglas de juego para que abiertamente los argentinos expresen sus ideas u opiniones porque, como ya lo hemos dicho, en un país silencioso no hay opinión pública”<sup>505</sup>.

Cierra su discurso volviendo a plantear la pertinencia de crear un gran movimiento de opinión. Demanda, sin embargo, que el proceso propuesto no implique “abrir las puertas indiscriminadamente”. Excluye de la propuesta a quienes “por el momento deben efectuar el acto de contrición y arrepentimiento que le deben al país, antes de incorporarse con todos los derechos al debate público que reclamo”<sup>506</sup>.

- En los meses siguientes, sin dejar de lado su compromiso político con el gobierno, vuelve a recostarse sobre su perfil gremial, profundizando sus críticas a las políticas económicas vigentes, particularmente las orientadas al sector agropecuario, a partir de un diagnóstico de empeoramiento de su situación<sup>507</sup>.

Dos meses después retoma sus críticas y agrega comentarios sobre la especulación fundiaria existente y la necesidad de diferenciar entre la mentalidad productiva y la mentalidad terrateniente<sup>508</sup>. En esta ocasión, de manera bastante más atenuada respecto

---

<sup>503</sup> Ib., p. 345 (Día de la Agronomía Rural, el 20 de marzo de 1977)

<sup>504</sup> Ib., p. 346.

<sup>505</sup> Ib.

<sup>506</sup> Ib., p. 347.

<sup>507</sup> Ib., pp. 352 – 354 (SR de Ayacucho, 6 de mayo de 1977).

<sup>508</sup> Ib., pp. 358- 362 (45º Aniversario de CARBAP, 29 de julio de 1977).

de su intervención en el Día de la Agremiación Rural del mes de marzo anterior, plantea la necesidad de involucrarse en política, a la vez que aclara que no se pretende que se levante la veda a los partidos políticos y denuncia la penetración de los gremios empresarios por las fuerzas políticas, “campo propicio para la actividad política disimulada”<sup>509</sup>

### ***Un balance sobre su figura***

Los anteriores testimonios dan cuenta de la complejidad del liderazgo de Aguado. Ellos nos servirán, en el siguiente apartado 6.3.3, para tomar nota del enorme influjo de su legado ideológico, hasta nuestros días, al interior del gremio. Intentaremos ahora efectuar *una síntesis final* sobre su figura:

- Su discurso y su estilo de conducción se apoyó en el carácter internamente diverso y participativo del gremio, y en el impulso al crecimiento del número de asociaciones de base adheridas a CARBAP. En su discurso y en su trayectoria Aguado hace constante referencia a la diversidad de las bases del gremio, a las diferentes condiciones imperantes en cada contexto o lugar, y a la necesidad de que tales diferencias puedan quedar expresadas dentro del gremio. Esta perspectiva tiñe tanto su prédica participativa como sus argumentaciones contra el proyecto de cooptación gremial que, a su juicio, propiciaba la CGE.
- El crecimiento en el número de las organizaciones locales adheridas a la Confederación durante su gestión se refleja en el hecho de que en tan sólo cuatro años, pasaran de 77 a 94. Hoy, a más de 35 años, el número total es de 114.
- El proyecto totalizador de Aguado para CARBAP operó como factor catalizador en medio de un período político- gremial muy complejo y dinámico. Esto sirvió para compensar, al menos durante ese lapso, el natural carácter “centrífugo” de la organización, que ya hemos descrito en el Capítulo 5.

Este mismo factor, en un contexto de exasperación de los ánimos políticos, sumado al tradicional carácter frontal de sus posicionamientos públicos, sirvió para unir a la membresía de CARBAP, aunque posiblemente haya pasado a ser luego una limitación importante para adaptarse políticamente a las condiciones imperantes a partir de 1983, con el retorno a la democracia.

En ese sentido CARBAP quedó –y tal vez aún en cierto grado siga estándolo- “fijada” en un papel de inflexibilidad ideológica, en una suerte de desempeño ligado a una imagen de *enfant terrible* de los gremios pampeanos. Sólo más recientemente y de manera vacilante pareciera intentarse la superación de esta limitación, mediante la aceptación por parte de algunos de sus dirigentes, de una visión más actualizada sobre la política como recurso de acción gremial.

---

<sup>509</sup> Ib. p 363.

- Las diferentes entrevistas, así como los contenidos de la historia oficial del gremio, dan cuenta de un importante grado de aceptación de la figura de Aguado por parte de los asociados<sup>510</sup>. Existe consenso bastante generalizado en torno de las siguientes opiniones y valoraciones sobre su paso por CARBAP:
  - Antes de Aguado habría existido un paradigma organizacional anticuado, y el suyo habría sido un liderazgo “modernizante” que otorgó al gremio conciencia unitaria y una visión más global.
  - Su gestión habría constituido para el gremio una suerte de transición: produjo un mensaje institucional fuerte, introdujo modificaciones positivas la “visión” y en la gestión operativa del gremio, y aportó de manera significativa al crecimiento de la Confederación a partir del armado y adhesión de nuevas asociaciones rurales locales.
  - Durante su mandato promovió y obtuvo un sostenido estado de movilización de base en el gremio.
  - A nivel operativo introdujo un perfil de gestión más afín con la perspectiva empresarial que suelen tener muchos de sus asociados, basándose en la conformación de áreas de trabajo e introduciendo, en cierta medida, una lógica de resultados.
  - Estos enfoques se habrían difundido en la entidad a partir del aumento en el número de asociaciones locales adheridas al gremio, durante un período relativamente corto y de intensa actividad gremial, todo lo cual habría contribuido a reprocesar la identidad del gremio.

### ***6.3.3 CARBAP y la vuelta de la democracia***

En este apartado nos preguntamos si CARBAP, en tanto organización, fue evolucionando hacia una mayor aceptación de las reglas de juego democrático restauradas en 1983. Siguiendo nuestra argumentación de secciones anteriores, nos interrogamos si intentó adaptarse a las nuevas condiciones políticas, institucionalmente débiles y contradictorias, que siguieron a esa restauración.

En el apartado 6.2 ya hemos abordado el proceso de re-valorización de la política partidaria que pareciera haberse iniciado dentro de la Confederación, sobre todo a partir de los acontecimientos de 2008. En la presente sección intentaremos describir algunos liderazgos nuevos que en años recientes parecieron más convencidos de la necesidad de generar un acercamiento o integración entre política gremial y política partidaria, esta última entendida

---

<sup>510</sup> Quizás no exentas de cierto grado de idealización de su figura, las características enunciadas contribuyen a comprender en qué se asienta la persistente memoria de su liderazgo, que a ojos del observador externo puede resultar controversial.

como medio para alcanzar mayor legitimidad y reconocimiento para las intervenciones de los gremios en el debate sobre las políticas públicas.

Los compromisos de CARBAP con la dictadura habían sido asumidos a partir de acuerdos políticos con gobernantes *de facto* que de hecho excluyeron la discusión de las políticas agrarias con los partidos políticos. Fueron, por el contrario, el resultado de un enfrentamiento frontal –el más frontal de toda la historia del gremio-, en 1973/ 74, con un gobierno surgido de las urnas.

Los acuerdos alcanzados y el apoyo activo brindado al régimen militar rebasaron en mucho los propósitos y orientaciones fundacionales de la entidad. De hecho, un número importante de gremialistas optó por asumir cargos de indudable significado político en ese gobierno. Si bien contaron inicialmente con el apoyo de algunas sociedades rurales presentes en el Consejo Directivo, y de la propia Mesa Ejecutiva y Administrativa, tales opciones fueron en realidad el resultado de un liderazgo de carácter unitario –el de Jorge Aguado-, que de hecho contradujo abiertamente la tradición del gremio de mantenerse, al menos oficialmente, al margen de intereses partidarios.

En buena medida este proceso es atribuible a las características relativamente excepcionales del liderazgo de Aguado. Aquel principio de neutralidad partidaria no fue respetado y los resultados gremiales obtenidos en el mediano y largo plazo fueron, al menos, frustrantes, como textualmente lo reconoce en su texto la propia historia oficial del gremio<sup>511</sup>.

En efecto, algunas de las frustraciones mencionadas en este texto son las siguientes<sup>512</sup>:

- Durante el gobierno militar, en forma manifiesta o encubierta, siguió existiendo intervencionismo estatal.
- Durante ese lapso la economía no logró recuperarse.
- El sector público continuó siendo ineficaz.
- El gobierno disuelve y liquida la CAP, “empresa nacida para ser emblema de los productores”<sup>513</sup>.

---

<sup>511</sup> Ver subtítulo “Un final sin gloria”, “CARBAP, 75 años... y más”, Op. Cit., p. 94.

<sup>512</sup> Ib.

<sup>513</sup> Ib.

- Por añadidura, predominó una economía especulativa, “que desvió todos los recursos a la esfera financiera”, en lugar de dirigirlos a una economía de la producción<sup>514</sup>.

Ese pasado y los compromisos públicos entonces asumidos tienen, aún hoy, incidencia sobre el modo en que el gremio se piensa a sí mismo. Se perciben “ruidosos” silencios y omisiones en los relatos de los gremialistas que recuerdan la época, y en la sensación de pérdida de legitimidad pública que experimentan cuando regresa la democracia. Es un tema que, más allá de las reivindicaciones que plantea la historia oficial<sup>515</sup>, es sistemáticamente evitado en los diálogos con dirigentes de la entidad, aunque sobrevive en la vida íntima del gremio a modo de difusa épica de resistencia frente a las intromisiones de un omnipresente Estado populista y sus políticas públicas.

Cabe preguntarse si, después de Aguado, CARBAP renovó su perfil como organización, con el fin de adaptarse a las reglas de juego de la retornada democracia. Es una pregunta difícil de responder con precisión, pero en principio se perciben algunos esfuerzos por ingresar en una dinámica menos conflictiva con los restantes gremios, con la política partidaria y con los gobiernos de origen democrático.

En primer lugar, reconociendo a esas reglas como inevitables en el funcionamiento de la propia organización. Luego, admitiéndolas como herramientas útiles para el desempeño gremial. Esto es lo que se concluye a partir de los dichos registrados de algunos de sus dirigentes, y también tomando en cuenta algunas trayectorias de liderazgo que emergieron durante la post-dictadura. Aunque esta renovada visión posiblemente haya sido asumida sólo en forma parcial por los asociados en general, ya que la desconfianza por la actividad política partidaria aún subsiste.

Después de Aguado no se observa en CARBAP otro liderazgo de tan neto perfil político y gremial como el que ejerció Mario Llambías. Sin embargo, existen algunas otras figuras que por momentos cobraron particular relieve gremial y/ o político, aunque sólo algunas trascendieron el paso del tiempo.

---

<sup>514</sup> Ib.

<sup>515</sup> Op. Cit., pp. 94- 95.

Si se analiza la trayectoria de los dirigentes del gremio posteriores a 1980, sólo Eduardo Althabe (presidente en 1980/ 82 y en 1992/ 94) compartió en su momento funciones con Aguado en la Mesa Ejecutiva y Administrativa por él presidida. Y si se toma como referencia aproximada la fecha de retorno a la democracia, los presidentes de CARBAP, que fueron reelectos al menos una vez dentro de ese lapso, fueron los siguientes:

<b>Nombre</b>	<b>Períodos</b>
Héctor Orbea	1982- 1984 1984- 1986
Arturo Navarro	1986- 1988 1988- 1990
Mario Llambías	1994- 1996 1996- 1998  2002- 2004 2004- 2005
Dardo Chiesa	1998- 2000 2000- 2002
Pedro Apaolaza	2006- 2008 2008- 2010

De este conjunto de dirigentes, elegiremos a tres de ellos, que se han proyectado desde la presidencia de CARBAP hacia altos cargos en CRA<sup>516</sup>. En cada caso analizaremos sus principales planteamientos y desempeños político- gremiales.

#### ***a) Arturo Navarro***

De los tres últimos dirigentes mencionados, sólo Navarro y Llambías en algún momento ingresaron de lleno en política partidaria. Por su parte, Navarro presenta la siguiente trayectoria gremial y política:

---

<sup>516</sup> Luego de presidir el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), entre 2007 y 2011, Dardo Chiesa recién accedió a la Presidencia de CRA en noviembre de 2015, con el presente texto muy avanzado. Su llegada a la Presidencia de CRA confirma la hipótesis de que éste último cargo es la probable culminación simbólica y material de una carrera gremial exitosa en CARBAP.

- Primero Vocal (en 1973) y luego Vicepresidente (en 1979) de la Asociación Rural y Fomento de Realicó (Provincia de La Pampa) y delegado ante la Comisión de Enlace de las Sociedades Rurales de La Pampa.
- En 1979 Presidente de la Comisión de Enlace de las Sociedades Rurales de La Pampa.
- En 1982 Vocal de la Asociación Gremial de Eduardo Castex y delegado ante CARBAP.
- En 1984, Vicepresidente Segundo de la Mesa Ejecutiva y Administrativa de CARBAP.
- En 1986 es Presidente de CARBAP, reelegido en 1988.
- En 1989, Presidente CRA, reelegido en 1991 hasta 1993.
- Vocal de INTA por CRA (1995- 2002).
- Miembro del Consejo de Administración de ArgenINTA.
- En 2002, asesor en relaciones institucionales del Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca René Delpech, hasta mayo de 2003.
- En 2003, candidato a primer diputado nacional por la Provincia de Buenos Aires, por el partido RECREAR.
- Asesor del diputado nacional Hugo Martín, del partido RECREAR, en la Cámara de Diputados de la Nación. por Provincia de Buenos Aires

Comparado con Llambías, Navarro perteneció a una suerte de “guardia vieja” de los dirigentes ruralistas; pese al tiempo transcurrido desde su pasaje por las conducciones de CARBAP (entre 1986 y 1990) y CRA (entre 1989 y 1993), aún continúa teniendo activa presencia pública a través de la periódica formulación y presentación de propuestas de política agraria a través de los medios de información. En 1993, al finalizar su gestión como Presidente de CRA, se declaró en desacuerdo con la Ley de Convertibilidad<sup>517</sup>. Es de notar, además, que tempranamente optó por intervenir en política activa, pues ya en el 2003 decidió incorporarse a la agrupación partidaria RECREAR.

En cuanto a sus opiniones sobre la cuestión político- gremial, contamos con un perfil relativamente reciente de Navarro. Tiene como limitación el hecho de que no viene acompañado por una militancia gremial ni política reciente, lo cual se ve reflejado en el carácter más bien generalista de sus propuestas<sup>518</sup>:

- Al igual que otros dirigentes provenientes de CARBAP, define al complejo agrario como principal aportante de divisas genuinas a la economía argentina. Este aporte resultaría clave para estabilizar las comprometidas reservas del Banco Central. De haberse destrabado oportunamente la capacidad productiva del sector, y colocado a tiempo sus producciones en los mercados mundiales no se hubiese llegado a las actuales dificultades macro- financieras.

<sup>517</sup> Ver diario La Nación del 26/4/2005.

<sup>518</sup> Navarro, Arturo (15/12/ 2014), Balance y estrategia gremial del agro para 2015. Agrositio, Buenos Aires.

- En noviembre de 2005 reivindica la política como herramienta del gremialismo, al comentar severamente la ausencia de diputados electos representativos del sector agropecuario y agroindustrial. Sostiene:

Los principales responsables de esto somos nosotros mismos: no hemos sabido construir mecanismos y alianzas en conjunto para preparar y apoyar a quienes tienen predisposición para participar en política<sup>519</sup>.

- Es crítico de las recientes y actuales conducciones gremiales, en razón de su falta de protagonismo en la discusión política y por no trabajar las diferentes entidades de manera conjunta. Éstas no habrían sido capaces, en su opinión, de formular una propuesta unificada de política de estado, consensuada entre ellas por mayoría. Tampoco generaron, sostiene, una estrategia de comunicación con posibilidades de llegar eficazmente al público en general,

haciendo docencia con lo que sucedía en el sector y de esa forma ir cambiando la imagen en la ciudadanía o votante”, sentando las bases para “construir el poder político que necesitamos acorde con el poder económico del sector<sup>520</sup>.

Sobre la base de estos lineamientos Navarro sostiene que no se les debe preguntar a los políticos cuál es su política para el sector, sino directamente formularla desde las propias entidades por mayoría. Como se ve, si bien Navarro considera necesario formular y presentar políticas, lo hace desde una visión gremial del sector operando de forma relativamente autónoma respecto de los dirigentes partidarios y de manera profesionalizada. Así, afirma que los principales actores del cambio

deben ser todos los dirigentes de las entidades agropecuarios trabajando unidos... profesionalizando las gestiones gremiales, mediante una estrategia de comunicación en conjunto... y toda esta nueva acción gremial empresaria financiada con el aporte obligatorio de todos los productores.

Propone “algo similar a lo de Brasil para poder concretar las propuestas que necesitan el sector y el país”.

Comparte la necesidad de hacer política pero, como vimos, hace de los partidos meros destinatarios de propuestas previamente elaboradas por dirigentes del agro dispuestos a trabajar unidos. Quizás con cierta ingenuidad, afirma:

---

<sup>519</sup> La Nación, 5/11/05.

<sup>520</sup> “Balance y estrategia gremial...” Op. Cit. Navarro cita esta fecha para subrayar la necesidad de fijar políticas para el período post- kirchnerista.

Al existir propuesta por mayoría de todos los productores, deberían ser apoyadas por todos los partidos políticos de la oposición y comprometiéndose a ser tratadas a partir del 1° de marzo del 2016 más allá de quienes sean oficialistas u oposición<sup>521</sup>.

Y concluye:

Asumir la acción política requiere madurez, pero es también la única forma de lograr los cambios reales que el sector necesita. Coincidir en una propuesta común desde un sector no supone la pérdida de identidad de las distintas entidades. Aceptar las diferencias por mayoría nos permitiría un trabajo de largo plazo, como viene realizando Brasil desde 1964 cuando planificó el rol de la producción agropecuaria y agroindustrial en el país y creó por ley la Confederación Nacional de Entidades Agropecuarias (CNA), para trabajar en una acción institucionalizada pública-privada permanente en la defensa de las propuestas, sanción de las mismas y control de la gestión de las políticas públicas<sup>522</sup>.

Ya en 2005 comenta esa experiencia, cuando menciona que la antes citada Confederación realiza el *lobby* correspondiente a nivel nacional y provincial en todos los partidos políticos: “Es así como Brasil tiene hoy un bloque en el Congreso con más de 160 diputados; al tiempo que promueve a representantes del sector para cargos ejecutivos de ministros y secretarios”<sup>523</sup>

#### ***b) Pedro Apaolaza***

Sólo Navarro y Llambías han ocupado a la fecha el más alto cargo directivo en CRA, mientras que Apaolaza es actualmente su Secretario, luego de haber ocupado la vicepresidencia de este gremio y haber ejercido la conducción de CARBAP durante dos períodos consecutivos y la Vicepresidencia 2ª de CRA<sup>524</sup>. Proviene de Magdalena, en cuya Sociedad Rural desempeñó desde joven diferentes cargos, incluyendo su presidencia durante períodos diferentes. Cuando deja la Presidencia de CARBAP vuelve a ocupar cargos en aquella.

En CARBAP, Apaolaza fue Secretario durante la dos últimas presidencias de Llambías, entre 2002 y 2005. Continuó en ese mismo cargo durante la presidencia de Javier Jayo Ordoqui, entre 2005 y 2006, y accedió posteriormente a la máxima conducción de CARBAP en 2006-2008 y 2008-2010. Luego se proyecta a CRA como representante de CARBAP, y más recientemente alcanzó su vicepresidencia y luego asumió su secretaría.

---

<sup>521</sup> Ib.

<sup>522</sup> Ib.

<sup>523</sup> La Nación, 5/11/05.

<sup>524</sup> A inicios de 2016.

Protagonizó una extensa y continuada trayectoria gremial y tiene posibilidades ciertas de alcanzar también, en algún momento, la presidencia de CRA, siguiendo una trayectoria entre la conducción de CARBAP a la de CRA que, como vimos, ha sido bastante frecuente entre estas dos instancias gremiales. En sus intervenciones públicas se ha mostrado favorable a un mayor involucramiento del gremialismo agrario con los temas públicos agropecuarios y a la conformación de bloques parlamentarios en defensa de los intereses del sector<sup>525</sup>. Como veremos ahora, también su trayectoria concreta estuvo fuertemente teñida por la politización de su rol gremial.

Por lo pronto, Apaolaza asume la presidencia de CARBAP en un momento de fuertes discusiones internas dentro de la organización. Al menos nueve organizaciones de base del centro norte bonaerense lo enfrentaron con lista propia en la renovación de autoridades de julio de 2006. Pedro Apaolaza formaba parte de la Mesa Ejecutiva y Administrativa encabezada por Jayo Ordoqui, que en aquel momento se mostraba inclinado a dialogar con el gobierno nacional<sup>526</sup>.

La lista de oposición, encabezada por Alberto Gallo Llorente (de la SR de 9 de Julio), cuestionó fuertemente la estrategia dialoguista del oficialismo gremial y propone ir al paro, alineándose de ese modo con CARSFE y CARTEZ<sup>527</sup>, que en el seno de CRA venían propiciando una medida similar desde enero, en un momento en que la nueva conducción de CRA se había retirado de las negociaciones con el gobierno nacional sobre política de carnes, retenciones a las exportaciones, etc. Ya durante el anterior mes de enero en algunas asambleas subregionales de CARBAP se había producido una creciente polarización entre ambas líneas, la dialoguista y la rupturista<sup>528</sup>.

Luego de asumido Apaolaza, CARBAP continúa sosteniendo una línea dialoguista, aunque siempre dentro de un marco de fuerte cuestionamiento a las políticas sectoriales de los gobiernos nacional y provincial, particularmente en la cuestión de las carnes bovinas. Con el tiempo, la actitud de Apaolaza se endurece, aunque sin renegar de su propensión al diálogo,

---

<sup>525</sup> Discurso de apertura en las “Agro- jornadas CARBAP”, Bolsa de Cereales, 16 y 27 de septiembre de 2007.

<sup>526</sup> La Nación, 21/1/06, 15/3/06, 3/4/06, 29/4/06, 30/4/06, 13/5/06 y 23/5/06.

<sup>527</sup> Ambas entidades de segundo grado afiliadas a CRA.

<sup>528</sup> La Nación, 6/6/06, 20/6/06 y 15/7/06 (artículo de Gallo Llorente).

que en alguna medida expresa la creciente tendencia –en el interior de CARBAP- a incorporar criterios o perspectivas de carácter político en la negociación gremial<sup>529</sup>.

Durante 2007 las posiciones de CARBAP derivan hacia posiciones más intransigentes con las políticas del gobierno. En un comienzo, con cierto apoyo de CRA<sup>530</sup>, pero más tarde sólo acompañada por CARTEZ y FAA<sup>531</sup>. Al tema de los precios de la carne se suma el aumento de las retenciones y la propuesta del gobierno de subsidiar algunas producciones. Las actitudes beligerantes del Secretario de Comercio no contribuyen a enfriar los ánimos y CARBAP comienza a cuestionar las estrategias planteadas por CRA ante el gobierno, calificándolas como inoperantes, mientras que esta última Confederación comienza a exhibir nuevas fracturas internas (además de las de CARTEZ y CARBAP). Como resultado de esta última contingencia, CRA se ausenta de las reuniones con el gobierno, aunque tampoco acompaña activamente a CARBAP en el endurecimiento de sus planteos<sup>532</sup>. Este tipo de situaciones habían sido infrecuentes en el pasado, habida cuenta de la enorme influencia que CARBAP siempre ejerció sobre CRA.

A los pocos días CARBAP convoca en soledad un paro de comercialización de granos y carnes, de diez días de duración. En rigor, según informantes consultados, cumplieron el paro sobre todo los asociados ganaderos, y sólo en medida mucho menor, los agricultores<sup>533</sup>. CRA no adhiere a este paro, pero tampoco asiste a las reuniones con el gobierno, manteniéndose por un tiempo en una incómoda ambigüedad<sup>534</sup>.

En tanto, SRA, FAA, CONINAGRO y algunos gremios frigoríficos continuaron buscando un acuerdo con el gobierno para controlar la suba del precio de la carne<sup>535</sup>. CARBAP, dos días después, en una muestra de sostenida oposición a las políticas vigentes, ratifica la continuidad del paro<sup>536</sup> y más tarde el propio Apaolaza, acompañado por Llambías, se declara muy

---

<sup>529</sup> La Nación, 3/8/06 (reportaje a Apaolaza).

<sup>530</sup> La Nación, 11/1/07.

<sup>531</sup> La Nación, 16/1/07.

<sup>532</sup> La Nación, 31/3/07.

<sup>533</sup> La Nación, 27/4/07.

<sup>534</sup> La Nación, 5/5/07.

<sup>535</sup> La Nación, 4/5/07. Con el transcurso de los días la FAA revisó su anterior decisión de no dialogar con el gobierno.

<sup>536</sup> La Nación, 7/5/07.

pesimista sobre los resultados de dicho acuerdo y afirma que el mismo sólo ha servido para blanquear las políticas de intervención que viene haciendo efectivas el gobierno<sup>537</sup>.

En agosto de ese año tienen lugar las celebraciones por el 75° aniversario de la fundación de CARBAP, ocasión en la que Apaolaza, rodeado de candidatos a las inminentes elecciones de legisladores, retoma sus fuertes críticas al gobierno nacional, dejando salvado el comportamiento de los ministerios agrarios de Buenos Aires y La Pampa<sup>538</sup>. En una cuestión sobre la cual CARBAP insistirá repetidamente durante esos años, a los pocos días agregará en sus críticas a las cerealeras de exportación, a las que considera beneficiarias de las políticas oficiales.

En los meses siguientes, y hasta bien entrado el 2008, esta progresión de conflictos continuará, para desembocar en las movilizaciones generalizadas de productores, en una primera fase rebasando las capacidades de conducción de los propios dirigentes. Sin embargo, para ese entonces los dirigentes como Apaolaza (y también Llambías, que se encontraría con similares dificultades desde su cargo en CRA, como luego veremos), habrían acumulado suficiente experiencia en el manejo político-gremial como para sortear esta clase de obstáculos. Las situaciones de prolongado conflicto vividas les habrían permitido adquirir una mayor conciencia acerca de sus propios límites y posibilidades para liderar procesos de esas características en el seno de organizaciones complejas como las que estamos describiendo.

Como habrá podido apreciarse, la trayectoria de Apaolaza en la conducción de CARBAP siguió una amplia parábola que fue desde la defensa del diálogo al creciente enfrentamiento con las políticas del gobierno, anticipando de ese modo algunos de los términos en que luego se plantearía el largo conflicto en torno de la Resolución 125. A lo largo de esa trayectoria, sin salirse del todo de su perfil gremial, las resoluciones de Apaolaza y su Mesa Ejecutiva y Administrativa acrecientan la significación política de la trayectoria gremial de CARBAP.

---

<sup>537</sup> La Nación, 11/5/07.

<sup>538</sup> La Nación, 4/8/07.

**c) Mario Llambías**

Nos detendremos finalmente en la figura de Mario Llambías, que ocupó la presidencia de CARBAP durante la segunda parte de la década del 90, y luego durante la primera del nuevo siglo (períodos 1994/ 96, 1996/ 98, 2002/ 04 y 2004/ 05).

Su gestión es una de las más prolongadas dentro de CARBAP, y su trayectoria transcurre durante un período de radicales transformaciones tecnológico- productivas en el sector agropecuario pampeano. Como muchos otros presidentes de CARBAP, culmina su carrera gremial con una extendida conducción de CRA, entre 2005 y 2011, para finalmente lanzarse a la política partidaria en ocasión del proceso electoral que tuvo lugar en agosto de ese último año.

Llambías protagoniza la siguiente trayectoria gremial y política:

- 1973-1999: Comisión Directiva de la Asociación de Fomento Rural de General Belgrano
- 1973-1999: Consejo Directivo de CARBAP
- 1980-1981, Presidente de la Asociación de Fomento Rural de General Belgrano (1980-1981; 1988-1992; 1998-2005)
- 1986-1988: Secretario de la Mesa Ejecutiva y Administrativa de CARBAP
- 1992-1994: Secretario de la Mesa Ejecutiva y Administrativa de CARBAP
- 1994-1996: Presidente de CARBAP
- 1996-1998: Presidente de CARBAP
- 2002-2004: Presidente de CARBAP
- 2004-2005: Presidente de CARBAP
- 1994-1996: delegado de CARBAP ante CRA
- 1996-1998: delegado de CARBAP ante CRA
- 2002-2005: delegado de CARBAP ante CRA
- 1999-2001: Vicepresidente de CRA
- 2005-2007: Presidente de CRA.
- 2007- 2009: Reelegido Presidente CARBAP.
- 2009 reelegido por tercera vez Presidente CARBAP.
- 2011: Primer Candidato a Diputado Nacional por Coalición Cívica en la Provincia de Buenos Aires.

Su tercera reelección fue muy cuestionada dentro de CRA e incluso dentro de CARBAP (Especialmente *entrevistas PG6 y PG 8*)<sup>539</sup>. Asumió su tercera gestión de CRA con el voto de

---

<sup>539</sup>Diferentes dirigentes de CARBAP y de las entidades locales adheridas manifestaron en ese momento su disconformidad. Algunos centrándose en su ilegalidad, otros en desacuerdo con la difundida tendencia a perpetuarse que se le suele atribuir a los dirigentes gremiales en general. Este mismo tipo de críticas fue recogida en reuniones con los Autoconvocados de Bolívar (caso analizado en el apartado 6.4). Un dirigente entrevistado en Bolívar, hablando en 2011 sobre Llambías luego de su derrota electoral, alude indirectamente a esa situación, cuando sostuvo: “Sólo sacó 600 votos en General Belgrano, su pueblo. Como dirigente tenía muchas cosas cuestionables. Se quería perpetuar y ahora quedó quemado” (*Entrevista PG 8*).

diez confederaciones y la abstención de dos de ellas (CARTEZ, de Córdoba, y CARSEFE, de Santa Fe).

La disputa estuvo centrada en el hecho de que, en ese momento, en la entidad coexistían dos estatutos paralelos. Uno de ellos, en vías de ser reemplazado, no prohibía la reelección, pero requería una mayoría especial y permitía un solo período extra. El otro, en vías de aprobación por la Inspección General de Justicia, prohibía de manera explícita la reelección.

Por lo tanto, puede decirse que la reelección de algún modo se organizó en torno de una situación muy equívoca, quizás aprovechando el impulso que Llambías recibió a partir de su participación en la Mesa de Enlace durante 2008 y 2009 y de las consiguientes movilizaciones de esa época.

Intentaremos a continuación resumir las principales características del *perfil de liderazgo* construido por Llambías.

Al igual que Apaolaza, comienza a militar desde muy joven en el gremialismo agrario. Como Presidente de CARBAP procura, durante sus dos primeros periodos de gestión (1994/96 y 1996/1998), adecuar el gremio a la nueva situación del sector (y, por lo tanto, de las bases del gremio), derivadas de un generalizado vuelco hacia la agricultura, haciendo lugar al mayor tratamiento de temas correspondientes a este subsector.

Entre 2002 y 2005 estuvo nuevamente a cargo de la Presidencia de la entidad. En este caso su gestión coincide con la puesta en vigencia de las políticas económicas de post-convertibilidad y post-crisis del fin de siglo. Su presidencia, además, tiene lugar durante los tres primeros años del nuevo gobierno, asumido en 2003.

Parte de su gestión tuvo lugar bajo el influjo del contexto general de recuperación económica del país y de un creciente dinamismo gremial. Hacia el final de su período como presidente de CARBAP participó en los conflictos iniciales a raíz de las políticas agrarias del nuevo gobierno, particularmente en lo relativo a carnes bovinas.

A nivel discursivo se observa una preocupación, por parte de Llambías, por mejorar la imagen de CARBAP, intentando asociarla en forma creciente con la necesidad de participar políticamente en democracia. Se trató, es verdad, de un lento e inicialmente tibio proceso, durante el cual sólo algunos dirigentes comenzaron a debatir sobre la necesidad de incidir orgánicamente sobre el sistema político, a fin de hacer valer o respaldar de manera más eficaz los posicionamientos del gremio y de tal modo adaptarse mejor a las nuevas condiciones políticas de la Argentina.

Esta incidencia gremial sobre el sistema político es progresivamente interpretada como contacto y debate con legisladores de diferentes niveles institucionales: municipal, provincial y nacional. En esta perspectiva la vinculación del gremialismo con la dinámica político-partidaria en democracia aparece crecientemente considerada como una suerte de “espacio” o “arena” destinada a canalizar las reivindicaciones sectoriales, en que el parlamento operaría como una suerte de caja de resonancia de la opinión pública en general, y de la opinión de los productores agropecuarios en particular.

Con el tiempo, y sobre todo a partir de su pasaje por CRA, esta concepción culmina en la adopción de puntos de vista compartidos con otros gremialistas, como es el caso que mencionamos de Arturo Navarro, basados en el “modelo brasileño” aplicado por la Confederación Nacional de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). En algunas alocuciones Llambías destaca la práctica de esa Confederación, que trabaja gremial y políticamente sobre la base de diputados sectoriales que rinden cuentas a sus pueblos de pertenencia en los cuales han sido votados<sup>540</sup>.

En este último sentido se observa cierta coincidencia con los puntos de vista expresados por Navarro. Pero la diferencia estriba en que Llambías, en su presentación del tema, compara de manera más específica las experiencias- modelo (de Brasil y Chile) con las dificultades y desafíos que en ese momento existían para alcanzar un adecuado funcionamiento de la Mesa

---

<sup>540</sup> Alocución de Llambías en ExpoAgro 2011, en Baradero. En esa misma presentación destaca también las metodologías de trabajo empleadas por la Sociedad Nacional de Agricultura, de Chile, y su capacidad de negociación y de trabajo con los diferentes gobiernos.

de Enlace de Entidades Agropecuarios, para alcanzar consensos dentro de ella y para negociar de manera unificada con el Gobierno sobre el tema de las retenciones<sup>541</sup>.

Llambías asume en octubre de 2005 la presidencia de CRA, en medio de fuertes expectativas debido al fallecimiento de su anterior Presidente y la creciente disconformidad de sus asociados con las políticas gubernamentales<sup>542</sup>. Los años 2006 y 2007 en CRA transcurren por una primera etapa de movilización cuasi- permanente, particularmente en el caso de sus productores ganaderos<sup>543</sup>, para desembocar en un 2008 teñido de cuestionamientos generalizados de todas las bases gremiales a la Resolución 125. Por presión de esas mismas bases es que esta etapa del conflicto es asumida por una conducción inter-gremial articulada en torno de la Mesa de Enlace.

En tanto dirigente de CRA, asumió un activo comportamiento político- gremial en ocasión de movilizaciones surgidas de sus propias bases. Primero, luego de asumir como presidente, adoptó una actitud de diálogo con el gobierno, que retomó cuantas veces se distendieron las relaciones con éste<sup>544</sup>, pero en repetidas ocasiones también hubo de asumir la disconformidad de los productores ganaderos ante la suba de las retenciones a las exportaciones bovinas y la introducción oficial de restricciones a la faena<sup>545</sup>.

Durante el transcurso de 2006 y 2007 le tocó afrontar el irreversible deterioro de las relaciones de CRA con el gobierno, principalmente por la política de cierre de exportaciones de carne bovina, las sucesivas disminuciones en el peso de faena y el férreo control de precios de esa mercancía.

La actitud dialoguista de Llambías no estuvo, sin embargo, exenta de comportamientos contradictorios. En efecto, al deterioro de las relaciones entre los gremios y el gobierno

---

<sup>541</sup> En su presentación de Baradero, Mario Llambías también se refiere implícitamente al contemporáneo comportamiento del representante de la Federación Agraria (Eduardo Buzzi), que venía negociando por separado con el gobierno. No alude de igual modo al similar comportamiento que, tres años antes, había tenido el representante de la SRA (Hugo Biolcatti), cuando en uno de los más álgidos períodos de discusión en torno de la Resolución 125 optó por negociar por separado y en secreto con el Jefe de Gabinete.

<sup>542</sup> La Nación, 20/10/05.

<sup>543</sup> La Nación, 21/1/06, 24/1/06, 25/1/06, 28/1/06, 29/4/06, 30/4/06, 13/5/06, 23/5/06, 5/7/06 y 14/7/06.

<sup>544</sup> La Nación, 20/10/06, 7/4/06, 23/5/06, 10/8/06, 27/10/06, 28/10/06, 23/12/06.

<sup>545</sup> La Nación, 21/1/06, 24/1/06, 1/7/06, 14/7/06 (convocatoria al paro ganadero, sin adhesión de las restantes entidades; sólo él tardó “apoyo” de la SRA), 11/9/06.

contribuyó en buena medida un episodio de ribetes anecdóticos, pero que habría tenido consecuencias irreversibles en el vínculo. Nos dice Barsky (2012):

Se inició una negociación que culminó en un acuerdo donde las entidades agropecuarias tacharon imprudentemente sus firmas a partir de que el gobierno alteró en el documento respectivo algunas de las cláusulas acordadas. Ello provocó una violenta reacción del presidente Kirchner que suspendió por cuatro meses las exportaciones agropecuarias en marzo de 2006<sup>546</sup>.

En 2007, como vimos al tratar sobre Apaolaza, los conflictos de las entidades gremiales con el gobierno tendieron a profundizarse, aunque de todas maneras SRA, FAA y CONINAGRO prefirieron continuar negociando. Como vimos en la sección anterior, Llambías, en su condición de Presidente de CRA, se encuentra condicionado por la fractura interna de esta entidad cuando CARBAP decide cuestionar las estrategias de negociación de aquella entidad e ir al paro<sup>547</sup>. Al menos en ese momento su liderazgo queda acotado por las contradicciones de intereses que dividen a sus representados, lo cual constituyó una limitación política al ejercicio de su rol.

Como ya vimos al tratar sobre Apaolaza, los meses siguientes a esos acontecimientos serán testigos de la profundización de los conflictos entre los gremios rurales –ahora *todos* los gremios- y el gobierno, hasta desembocar en los sucesos de marzo de 2008. El retiro del Secretario de Agricultura de la Nación del acto oficial de la Exposición Rural de Palermo abre un frente adicional<sup>548</sup>, pero la relación más conflictiva con el gobierno seguirá siendo la de CARBAP y CRA. Las restantes entidades optarán una y otra vez por el diálogo, en gran medida monopolizado por el tema de las carnes y el trigo, hasta que el mismo se interrumpa ya avanzado el 2008.

A partir de septiembre de 2007 surge el tema del aumento de las retenciones a los granos<sup>549</sup>, y hacia fines de año este problema tiende a monopolizar cada vez más la discusión agraria, tanto desde la perspectiva de los gremios como de las autoridades nacionales<sup>550</sup>. A comienzos

---

<sup>546</sup> Barsky, Osvaldo (2012), “Las políticas agrarias en tiempos del kirchnerismo”, mimeo, p. 7. Este comentario encuentra confirmación en informaciones publicadas por La Nación del 24/1/06 y en una carta de apoyo remitida al diario por Ricardo Osella, entonces Presidente de CARTEZ (La Nación, 17/6/06), así como por un artículo firmado por Marcos Giménez Zapiola (productor ganadero y especialista en bienestar animal). Este último comparte la opinión de Barsky sobre el “imprudente comportamiento” de los dirigentes que se retiran de la reunión (La Nación, 9/12/06). Donde sí se observan discrepancias es en torno del número de entidades que se retiraron de las negociaciones. Barsky habla como si fuesen todas; según informa La Nación, habrían sido solamente CRA y SRA, mientras que tanto FAA como CONINAGRO habrían permanecido en la reunión.

<sup>547</sup> La Nación, 27/4/07 y 7/5/07; La Opinión (Rafaela, Provincia de Santa Fe), 10/5/07.

<sup>548</sup> La Nación, 5, 6 y 7/8/07).

<sup>549</sup> La Nación, 21/8/07.

<sup>550</sup> La Nación, 28/9/07, 8 y 10/11/07.

de octubre, en el seno de CRA comienzan a convocarse asambleas regionales, mientras que SRA, CONINAGRO y FAA continúan optando por el diálogo<sup>551</sup>. Ello no obsta para que Llambías asista una vez más a una reunión explicativa convocada por el ministro de Economía<sup>552</sup>.

En diciembre, sin embargo, surge un nuevo e intenso conflicto en torno al precio de la leche, que dejará profundas huellas en este subsector productivo<sup>553</sup>. Cabe señalar, además, que los últimos meses del año estuvieron también marcados por el influjo de las actividades políticas partidarias (elecciones legislativas), y la renovación de autoridades en SRA, CRA y FAA. Es casi seguro que ninguna de estas cuestiones fue neutra en ese momento para los gremialistas<sup>554</sup>.

En el caso particular de las elecciones en CRA, hay que señalar como hecho saliente la constitución de una lista única (compuesta por Llambías como Presidente y Néstor Roulet como Vice), en un gesto político sin duda dirigido a restañar los recientes conflictos ocurridos dentro de la entidad<sup>555</sup>.

Llambías fue miembro “fundador” de la Mesa de Enlace y le tocó desempeñarse activamente en ella como representante de CRA a lo largo de todo el conflicto del 2008-2009. En estos dos años los procesos de movilización gremial derivaron progresivamente desde un plano cuasi-político en sus momentos iniciales, a uno definitivamente político cuando se acercaron las elecciones de 2009, circunstancia que se repitió en 2011. Durante este extenso recorrido se produjo el simultáneo crecimiento de las figuras de Llambías en CRA, y de Apaolaza en CARBAP.

Luego, culminando su desempeño como presidente de CRA, en 2011, Llambías optó por ingresar en la carrera político partidaria, incorporándose a la nómina electoral de una de las agrupaciones políticas por entonces más activas del interior pampeano: la Coalición Cívica.

Durante ese mismo año de 2011, Llambías afirma:

---

<sup>551</sup> La Nación, 9/10/07.

<sup>552</sup> La Nación, 6/11/07.

<sup>553</sup> La Nación, 14/12/07, 20/12/07, 26/12/07, 28/12/07 y 19/12/07.

<sup>554</sup> La Nación, 13/10/07.

<sup>555</sup> Ib.

Creo que el campo ha aprendido que no se puede quedar afuera de los temas políticos y sociales. Y que, por supuesto, debe seguir avanzando y poner toda su fuerza en lo productivo y en lo económico. Es por eso que este congreso busca incentivar la participación para aquellos que todavía no decidieron involucrarse políticamente, lo cual no significa integrar un cargo político sino saber quiénes forman las listas de un partido, o interesarse sobre cómo hay que hacer para participar como fiscales<sup>556</sup>.

En un reportaje de ese tiempo Llambías argumenta por que no se presentó en 2009 como candidato:

Pensaba que si aceptaba la candidatura, se iba a confundir un legítimo reclamo con segundas intenciones. Como que yo en el fondo lo que buscaba era participar en política. Y se iba a desnaturalizar la cuestión de fondo. Esto, incluso, lo conversamos en el seno de la Comisión de Enlace y consensuamos esa posición<sup>557</sup>.

Estos comentarios muestran a las claras lo meditada que fue la decisión de Llambías de incorporarse a la política partidaria, más allá del mal resultado que luego obtendrá en las internas abiertas. Su explicación es también una demostración palmaria de que el ingreso de un gremialista al mundo de la política seguía sembrando dudas entre algunos de sus pares.

#### ***6.3.4 A modo de conclusión parcial***

A lo largo del presente capítulo hemos procurado caracterizar las diferentes modalidades asumidas por CARBAP en su proyección pública, de manera tal que sea más comprensible su perfil y su operatoria habitual como gremio. Para ello hemos intentado centrar nuestro análisis en instancias posibles o reales de cambio en el gremio durante diferentes períodos.

Más allá de la existencia de liderazgos con vocación autoritaria o democrática, según sea el caso, llama la atención el modo en que tiende a perdurar una estructura subyacente a la vez militante y pluralista en cuanto a los sectores representados, característica que suele ser proclamada con orgullo por los dirigentes del gremio<sup>558</sup>.

Como parte del proceso de adaptación al retorno de la democracia la entidad introduce cambios en su mensaje como gremio, sin renunciar del todo a su perfil confrontativo pero sí

---

<sup>556</sup> Revista “Las Bases” de CRA, de marzo de 2011. El encuentro al que se refiere Llambías es el Congreso Anual 2011 de CRA, del que participará la Diputada Elisa Carrió, perteneciente al mismo partido político que habilitó sus listas para integrarlo como candidato.

<sup>557</sup> Reportaje de Daniel Díaz a Mario Llambías. Revista Genoma, Buenos Aires, julio de 2011.

<sup>558</sup> Ver 5.3.

atenuándolo un poco. En esto se percibe un esfuerzo implícito, nunca manifiesto, por recuperar legitimidad luego de haber adherido al gobierno militar en 1976- 1983, y haberle aportado cuadros dirigentes.

En este proceso también se encuentra presente la experiencia de involucramiento colectivo que tuvo lugar durante las movilizaciones agrarias de 2008, ocasión en que las bases en numerosas ocasiones rebasaron a sus dirigentes desde las sociedades rurales locales de CARBAP. Estas movilizaciones constituyeron una experiencia política sustantiva para el gremio, y tal vez hayan contribuido también a facilitar de su parte una mayor aceptación de la política partidaria como instrumento de acción gremial.

Como resultado de estas experiencias, pareciera que en CARBAP comenzó a echar raíces la idea de que es necesario “mostrarse de manera diferente” hacia afuera de la organización. Esto no significa que el gremio haya perdido su carácter esencialmente confrontativo, pero implica al menos la aceptación de que es conveniente validar la imagen institucional de cara a una sociedad que no es exclusivamente agraria, como a veces tiende a suponer la ideología subyacente, heredada de su etapa fundacional.

Un ejemplo de actualización en el plano político, tal vez anecdótico, fueron las declaraciones de Alberto Frola, entonces Presidente de CARBAP, ante afirmaciones políticamente inoportunas efectuadas por Hugo Biolcatti (Presidente de SRA y miembro entonces de la Comisión de Enlace), a propósito del resultado electoral del 14/8/11. Frola explícitamente intenta “despegarse” de los dichos de Biolcatti, haciendo una explícita manifestación de fe democrática y reconociendo la razón implícita en el voto de las mayorías. Un tipo de declaración inusual hasta entonces en CARBAP<sup>559</sup>.

En materia comunicacional, durante el período pre-electoral de ese mismo año el gremio realizó una campaña interna de concientización, centrada básicamente en “a quién *no* votar”, ingresando de esa manera muy abiertamente al terreno político- partidario. Estas actividades

---

<sup>559</sup> "Hay que respetar la voluntad popular. Todos tenemos la libertad de expresarnos acerca de lo que sucedió en las elecciones, pero también tenemos la obligación de respetar el voto de los argentinos", dijo el presidente de CARBAP, Alberto Frola. Diario La Nación del 20/8/2011. Frola responde así a un comentario de Biolcatti que, en declaraciones públicas, asoció el triunfo del Frente de la Victoria con la distribución de plasmas, a precios subsidiados, por parte del gobierno.

estuvieron complementadas por un sondeo de opinión encargado por el gremio a consultora, con cobertura en las provincias de Buenos Aires y La Pampa (*Entrevista PG7*).

Algunos otros cambios en CARBAP completaron esta evolución. Por ejemplo, como ya hemos comentado en 5.3.3, en el gremio se viene dando una mayor participación gremial de las mujeres, lo cual llama la atención en una entidad con perfil ideológico más bien tradicional. Esta presencia cobró particular importancia en los procesos fuertemente participativos generados, por ejemplo, por el Movimiento de Autoconvocados de Bolívar.

En orden a los jóvenes, tanto CRA como CARBAP tienen una tradición de trabajo con *ateneos*, conformados por dirigentes noveles. El movimiento de los ateneos ha cobrado particular impulso en años recientes, en forma paralela en ambas entidades, y viene siendo acompañado por algunas iniciativas locales de formación de líderes. El fomento de los ateneos juveniles es una política activa del gremio y resulta coherente con un significativo aumento de la presencia de cuadros jóvenes en la Mesa Ejecutiva y Administrativa e incluso en el Consejo Directivo.

Los ateneos conforman un ámbito de reclutamiento y encuadre de líderes jóvenes. Se les atribuye una función formativa y tal vez constituyan una vía de creciente participación en las organizaciones locales. A modo de interrogante cabe plantearse qué relación estarán teniendo los ateneos con la aparente democratización ideológica del gremio

Por su parte, el Movimiento de Autoconvocados constituyó en su momento un desafío para los dirigentes gremiales –no sólo de CARBAP- en cuanto a la renovación generacional de las sociedades rurales locales, aunque no existe por el momento una evaluación sobre el impacto final de estas experiencias sobre el conjunto del gremio.

Como veremos en 6.4, en el cambio de fisonomía de CARBAP obraron no sólo liderazgos individuales como los descritos en el presente apartado 6.3, sino que además tuvieron un importante influjo experiencias colectivas como las de este Movimiento, que, al calor de los acontecimientos del 2008 y como consecuencia del surgimiento de nuevos actores sociales, marcó rumbos en el funcionamiento de las numerosas sociedades rurales adheridas al gremio y, tal vez, en la Confederación como un todo.

Muchas de las situaciones descritas en el presente capítulo son relativamente nuevas para CARBAP y se encuentran vinculadas íntimamente con la dinámica de heterogeneidad que es característica de la entidad.

Por un lado, implican la necesidad de negociar internamente entre grupos que, en forma creciente, se van diferenciando entre sí; y, como consecuencia de ello, la conveniencia de involucrarse en instancias más agregadas dentro del propio gremio. Por otro, esta evolución genera progresivamente condiciones para el desarrollo de una cultura organizacional con posibilidades de integrar como necesidad sentida la participación en los acontecimientos “externos” a la organización, sea para negociar con intereses contradictorios, sea para afianzar los propios. Si bien éste es un nivel político que en algunas etapas CARBAP resolvió mediante compromisos con gobernantes *de facto*, en la actualidad parecieran estar dadas las condiciones para un mayor grado de involucramiento con una realidad política nacional que se encuentra en constante evolución.

En el siguiente apartado abordaremos la experiencia del Movimiento de Autoconvocados de Bolívar, Provincia de Buenos Aires, espacio público que se abrió durante las movilizaciones del 2008 y constituyó una novedad organizativa dentro de CARBAP.

#### **6.4 La heterogeneidad: dinámica y limitaciones**

Revisaremos ahora un caso concreto de cambio organizacional, ocurrido en una asociación local adherida a la Confederación –la Sociedad Rural de Bolívar-, una de las entidades fundadoras de CARBAP. Se analizan acontecimientos ocurridos a partir de marzo de 2008, durante el así denominado “conflicto del campo”, en un contexto de masiva protesta de los productores de la Pampa Húmeda y otras regiones del país frente a la Resolución 125, emitida por el Gobierno Nacional sobre retenciones a las exportaciones agropecuarias.

Hemos seleccionado este caso con el propósito de explorar algunas dinámicas de cambio organizacional producidas por organizaciones de base afiliadas a CARBAP. Situaciones similares tuvieron lugar, durante ese mismo período, en el seno de otras entidades

correspondientes a CARBAP, CRA y FAA. En muchos de esos casos también fueron rebasadas las conducciones formalmente constituidas en el nivel local<sup>560</sup>.

La experiencia de los Autoconvocados de Bolívar constituye, a la vez, una protesta frente a la escalada de medidas adoptadas por el Gobierno nacional, pero también una expresión de disconformidad con los dirigentes de la Sociedad Rural local –acusados de ‘quietismo’- y con las autoridades gremiales confederadas (CARBAP y CRA), juzgadas como excesivamente dialoguistas -o vacilantes- con el gobierno.

Se exponen las principales características de ese movimiento, cuyos efectos excedieron el específico ámbito de la Sociedad Rural local, ya que en su momento el Movimiento de Autoconvocados abarcó a otras localidades de la Pampa Húmeda y del interior del país.

El caso es abordado para ilustrar las dinámicas concretas del cambio organizacional que surgieron a partir de estos conflictos y la confrontación resultante entre diferentes maneras de entender el gremialismo agrario<sup>561</sup>. Por cambio organizacional se alude a las modificaciones producidas en los vínculos característicos de la entidad y en sus configuraciones asociativas - más o menos estabilizadas en el tiempo- tanto en el plano interno como en relación con otros colectivos locales, regionales y nacionales. Cuando se habla de cambio institucional se hace referencia a las modificaciones que afectaron el *modo* en que esos vínculos fueron asumidos, a nivel de los valores, normas, creencias, ideologías y conocimientos que los rigen.

El caso Bolívar sirve también como un ejemplo más de la heterogeneidad de CARBAP, que analizamos en el Capítulo 5, y para ilustrar casos o situaciones de cambio y transformación que, partiendo de experiencias de base, se han proyectado sobre el resto de la Confederación, facilitando el desarrollo de alternativas más o menos novedosas para afrontar los cambiantes desafíos económicos, tecnológicos y sociopolíticos provenientes del contexto.

Las diferentes experiencias locales aportan a la renovación y crecimiento de la cultura organizacional de CARBAP como gremio incluyente de diferentes realidades. Esa cultura organizacional que, como ya vimos, posee un marcado carácter militante, constituye el marco

---

<sup>560</sup> Entre las entidades mencionadas no se incluye la SRA, por tratarse en este caso de una entidad de primer grado, que por lo tanto provee de una estructura formal de contención a organizaciones de menor grado relativo.

<sup>561</sup> Dichas dinámicas fueron observadas *in situ*, presenciando asambleas y reuniones del Movimiento, y mediante entrevistas grupales e individuales a sus dirigentes.

normativo y valorativo dentro del cual se produce el surgimiento de nuevos liderazgos y renovadas pautas de comportamiento, que luego son puestos en juego en niveles más agregados de la entidad –como ser en el Consejo Directivo–, facilitando la apropiación institucional de nuevas creencias, propuestas valorativas, normativas y cognoscitivas provenientes de la base. La confrontación entre ambas perspectivas, la que preexistía en el Consejo Directivo, y la que aportan los nuevos liderazgos y experiencias, son a la vez fuente de conflicto como de cambio, y de adaptación o ruptura con nuevos contextos por venir.

#### ***6.4.1 El cambio desde las bases y sus límites***

Las organizaciones adheridas a CARBAP ofrecen diferentes variantes organizativas, no tanto en lo que respecta a su estructuración formal, o legal-administrativa, sino en cuanto a las modalidades informales de resolución de problemas y conflictos y el aprovechamiento de las oportunidades de participación, que van surgiendo según las circunstancias que atraviesa cada una de ellas. En el transcurso de sus respectivas historias particulares, algunas llegaron a desarrollar mecanismos de funcionamiento que posibilitaron la aparición de alternativas y cambios en el comportamiento de sus asociados, trascendieron el plano local e incidieron sobre la evolución de la Confederación como un todo. Por lo general se trata, según los informantes consultados, las asociaciones con más larga historia en CARBAP, aunque –se nos advierte- esto no es una regla fija.

El surgimiento de alternativas es posible que tenga relación, al menos en cierta medida, con los procesos de heterogeneización productiva propios de cada zona, y con la consiguiente diferenciación de intereses correspondientes al plano local. Éstos se expresarían a través de posturas asumidas por la entidad de base en el Consejo Directivo y en otras instancias menos formales de negociación interna. La negociación, en el fondo, atañe a la incorporación de reclamos diferenciados dentro de la agenda gremial oficial de CARBAP.

A partir de este tipo de procesos surgen oportunidades para el ejercicio de diferentes liderazgos y dinámicas colectivas en las distintas sociedades rurales, que son el resultado de tensiones, conflictos, negociaciones y acuerdos. La diversidad favorece el desarrollo de procesos de diferenciación al interior de la Confederación y acrecienta su capacidad para

afrontar los desafíos correspondientes a una agenda gremial que implícitamente le otorga a la organización un carácter más orgánico y menos centralizado<sup>562</sup>.

Sin embargo, este tipo de procesos no poseen un carácter inevitable; dependen, en todo caso, de la existencia de condiciones propicias para su efectiva puesta en vigencia, como ocurrió en Bolívar, por ejemplo, en marzo de 2008.

La voluntad y puesta en práctica de formulaciones y comportamientos diferenciadores en una determinada sociedad rural, no dependen solamente de la existencia de condiciones objetivas para distinguirse de las demás asociaciones al interior de CARBAP, construyendo eventualmente alianzas a partir de esas particularidades. También dependen de la historia de cada caso particular, que es idiosincrásica e intransferible, y de la acumulación de experiencia y de liderazgos específicos que permiten condensar y expresar adecuadamente los intereses – no siempre sentidos- de los productores representados, así como de una adecuada comunicación e instalación de sus demandas en la cúpula de la Confederación. Al interior de CARBAP estos procesos asumen una diversidad de formas, y las realidades organizacionales e institucionales resultantes poseen un carácter muy contingente.

Es necesario tomar en cuenta, sin embargo, que existen limitaciones a la autonomía de las sociedades rurales locales para expresarse y formular heterogéneas demandas con real impacto en el Consejo Directivo, pues existen períodos durante los cuales la heterogeneidad de cada asociada es neutralizada por una muy centralizada conducción.

En efecto, como hemos visto en los apartados anteriores, la trayectoria concreta de CARBAP muestra a las claras que de manera recurrente la actividad gremial ha sido absorbida por liderazgos que disminuyen notoriamente el margen de maniobra de sus asociadas y líderes locales. En esos períodos la consolidación y relativa permanencia de liderazgos de carácter totalizador tiende a eclipsar a las conducciones locales y sus aportes a la entidad gremial en su conjunto. En algunos de esos períodos, tal como ocurrió durante las presidencias de Aguado, los liderazgos hegemónicos tendieron claramente a subordinar la actividad gremial al proyecto político de sus dirigentes.

---

<sup>562</sup> Sobre las estructuras comparativamente más abiertas, complejas y descentralizadas, u *orgánicas*, ver apartado 6.1

Por tanto, si bien las dinámicas locales ofrecen la posibilidad de desplegar prácticas de cambio, apoyándose en la flexibilidad y la productividad características del pequeño grupo (basadas fundamentalmente en relativamente informales relaciones *cara a cara*), surgen limitaciones cuando es preciso confrontar con las más agregadas instancias confederativas, que ya no ofrecen las seguridades y certezas de la estructura local<sup>563</sup>.

Este encuentro entre diferentes niveles de resolución organizacional es, sin duda, fuente de tensiones que pueden afectar directamente el comportamiento del Consejo Directivo y de la Mesa Administrativa y Ejecutiva. A veces, de manera exitosa, incidiendo desde las organizaciones de base sobre la agenda institucional global; en otras ocasiones, más frustrantes, no pudiendo canalizar eficazmente sus demandas.

De algún modo, estas alternativas dependen de la posibilidad de gestar coaliciones duraderas con otras sociedades rurales adheridas a CARBAP, o alianzas más bien inter- individuales con sus respectivos dirigentes, con capacidad propia para influir sobre las decisiones del Consejo. Más allá de la pertinencia de los temas tratados en tal o cual reunión de Consejo, los éxitos y frustraciones que van surgiendo durante este juego de intereses afectan el nivel de asistencia de las asociadas a las reuniones del Consejo.

Es así como el pasaje a espacios más agregados de participación pone en evidencia algunas de las limitaciones del funcionamiento comparativamente más pequeño e informal de la organización local, pues las dinámicas locales ofrecen perspectivas dinamizadoras, pero son también fuente de limitaciones

Debe tomarse en cuenta, además, que tanto el Consejo Directivo como la Mesa Administrativa y Ejecutiva tienen su propia dinámica de poder y expresan otras lógicas, más propias de un aparato gremial de amplio alcance político- institucional. Éstos obran –quizás en forma tácita- como freno de las más acotadas perspectivas locales que expresan las asociaciones adheridas. Sin contar, por supuesto, con el hecho de que sobre los posicionamientos de las autoridades a cargo de la Confederación inciden también de manera decisiva los resultados –y los compromisos- derivados de otras coaliciones, no internas, sino

---

<sup>563</sup> Sobre la contraposición de comportamientos en grupos pequeños y grandes según Olson, ver apartado 5.2.3. En el caso de los Autoconvocados de Bolívar habría que añadir, como veremos luego, una característica fundamental: el muy marcado carácter militante del grupo y sus líderes, al menos durante el período analizado.

externas al gremio. Algunas de ellas, como las gestadas por Aguado durante su paso por CARBAP, han excedido largamente, como vimos, el campo gremial.

#### ***6.4.2 El movimiento de Productores Autoconvocados de Bolívar***

Con el objeto de completar nuestras reflexiones sobre la proyección pública de CARBAP, su heterogénea composición interna y su comportamiento como gremio, a modo de estudio de caso se aborda a continuación la experiencia de los Productores Autoconvocados de Bolívar, que se expone como muestra concreta de un proceso de diferenciación interno y de cuestionamiento institucional, con sus logros y limitaciones.

El caso muestra el surgimiento de modalidades alternativas de conducción a partir de la confrontación entre un estilo de conducción gremial “tradicional” y nuevos liderazgos que se presentan como más democráticos, participativos y de actualización de los intereses de sus representados. De hecho, la experiencia renueva las conducciones previamente vigentes y el esquema de adhesiones a la sociedad rural local a partir de la incorporación activa de actores más jóvenes, que responden a las características de quienes han sido denominados “nuevos actores del agro pampeano”.

El caso también muestra un intento de jóvenes gremialistas agrarios de participar en política partidaria, sin dejar de pertenecer al gremio como tal.

A partir de los acontecimientos del 2008, esta experiencia exhibe nuevas formas de organización y de comportamiento asociado, particularmente durante una primera fase en que la agrupación funciona en estado de movilización cuasi-permanente.

La experiencia también permite analizar los procesos de cambio que se produjeron en la organización gremial precedente (la Sociedad Rural de Bolívar), el papel de sus principales actores, su trayectoria histórica y cultura organizacional. A partir de tales procesos fue posible identificar un nuevo perfil organizativo que implicó significativas modificaciones en la estructura etaria y de género de la entidad local.

La experiencia inicial deriva en nuevas prácticas organizacionales signadas por ciertas novedades: funcionamiento en asamblea permanente, formulación de propuestas a partir de una mesa chica, renovación generacional de cuadros, modalidades alternativas de gestión interna con acento en la participación, mecanismos de adhesión basados en el compromiso personal, explícito rechazo de la perpetuación de dirigentes como práctica gremial normal y, como resultado de la proyección de este modelo de funcionamiento, cuestionamiento de los modelos político-partidarios (y de gobierno) vigentes en Bolívar.

#### *a) Cómo surge*

Luego de la profunda crisis de 2001/2002, nace el término “autoconvocados” para designar la emergencia de grupos autoproclamados como de protesta ante el descrédito de las instituciones y los canales usuales de resolución de las políticas públicas.

Algunos de ellos surgen antes de la crisis del 2001, “por fuera” de los mecanismos institucionales vigentes, haciendo llegar a la sociedad su disconformidad y sus puntos de vista, poniendo en tela de juicio el estado de cosas imperante y, sobre todo, la credibilidad de las instituciones. De fenómeno aparentemente pasajero, los “autoconvocados” devienen una modalidad de acción bastante difundida y duradera, empleada para ganar la calle y manifestar la protesta directa, a veces de manera sistemática y cuasi-permanente para presionar a las autoridades nacionales y provinciales con el fin de acceder a bienes y servicios específicos de carácter público que –según se consideraba- debieran estar al alcance de los ciudadanos.

En gran medida, esa modalidad de protesta se fue generalizando en contextos de pobreza urbana, abarcadores de amplios sectores de la población, También como respuesta ante calamidades climáticas, situaciones de inseguridad pública, etc. Los autoconvocados buscaban manifestarse a través de modalidades *sui generis* de expresión política y social, y no pocas veces fueron cooptados por estructuras partidarias, gubernamentales o gremiales mediante la distribución de beneficios materiales y la asignación de beneficios monetarios de carácter individual.

Esto en cuanto a los autoconvocados en general. Pero cuando hablamos de los Autoconvocados de Bolívar, nos encontramos con un fenómeno específico, protagonizado por

actores jóvenes -por lo general empresarios rurales-, que durante los conflictos llamados “del campo” eclosiona en torno de la Resolución No 125, en 2008, y que ofrece peculiares rasgos organizativos que intentaremos sintetizar en las páginas siguientes<sup>564</sup>.

El conflicto por la Resolución 125, sin embargo, pareciera haber operado más bien, en ese momento, como un detonante de otros factores emparentados con la evolución de la estructura productiva pampeana y la puesta en escena de nuevos actores involucrados en la estructura productiva, sobre todo los más jóvenes.

Carla Gras alude, entre otras cosas “a cambios operados en la estructura social agraria a partir de un nuevo modelo productivo, y la centralidad que en ese marco adquieren las capas empresariales, eslabón fundamental de la protesta y movilización agraria”<sup>565</sup>. Conecta estas transformaciones con otro cambio: “el relacionado con las formas de acción y expresión política de estas franjas, en conexión con las transformaciones en el mapa institucional del sector agropecuario”<sup>566</sup>.

También destaca el hecho de que las organizaciones gremiales existentes, incluida la Mesa de Enlace, en un primer momento no lograron canalizar el descontento:

Por distintas razones, los mismos (los productores) no se alinearon completamente detrás de las entidades del sector agropecuario. Su relación con ellas se caracterizó desde el inicio por tensiones y ambivalencias. Por su capacidad de movilizar a otros productores, así como también a sus vecinos en los pueblos, los autoconvocados adquirieron un protagonismo creciente, que a la vez que explica en gran medida la duración del conflicto, contribuyó a consolidar la imagen de un ‘interior vivo’<sup>567</sup>.

Así, en el agro pampeano han surgido, por ejemplo, nuevos tipos de productores, y/o técnicos asociados a los mismos, de un perfil notoriamente más profesionalizado en la gestión de sus explotaciones<sup>568</sup>. Estos procesos afectaron no sólo a los actores individualmente considerados

---

<sup>564</sup> Dentro de CARBAP pueden mencionarse otras asociaciones rurales de base que estuvieron involucradas en “auto-convocatorias”: sociedades rurales de Tapalqué, Lobos y Pigué, en Provincia de Buenos Aires, y General Pico, en la Provincia de la Pampa (*Entrevista PG 7*). Los autoconvocados también habrían estado presentes en localidades como Saladillo, Salto y 9 de Julio, pero sobre estos casos –y su relación con las sociedades rurales locales- no pudo obtenerse información confiable.

<sup>565</sup> Gras, Carla (2010), “Actores agrarios y formas de acción política en la Argentina contemporánea. Un análisis a partir de los grupos de ‘autoconvocados’ en la región pampeana”, en *Ricardo Aronskind y Gabriel Vommaro (Comp.), “Campos de batalla. Las rutas, los medios y las plazas en el nuevo conflicto agrario”*, Prometeo Libros y Universidad Nacional de General Sarmiento, p 280.

<sup>566</sup> *Ibíd.*

<sup>567</sup> *Ib.*, p 281.

<sup>568</sup> Algunos rasgos iniciales de este proceso ya habían sido constatados hace un par de décadas por Edith Obschatko (*Op. Cit.*, 1988).

(cabezas de explotación, administradores, ingenieros agrónomos, veterinarios y profesionales de la administración), sino también a los colectivos empresariales involucrados en los procesos de producción, conservación y otros eslabones vinculados con la producción. Carla Gras destaca la heterogeneidad de esos nuevos actores empresariales e identifica, en base a un trabajo de campo realizado a ese efecto, tres tipos:

Una parte de ellos integraba las capas superiores de la agricultura familiar en los años 1990, y supieron reconvertir la empresa familiar. Otra parte ingresó a la actividad agropecuaria atraída por las altas tasas de retorno que tuvo el agro en los últimos diez años. En este caso fueron generalmente importantes los capitales sociales y culturales que portaban, así como cierto conocimiento de la actividad<sup>569</sup>.

En tercer lugar menciona a “descendientes de antiguas familias de grandes propietarios (la vieja oligarquía terrateniente), cuyas ‘estancias’ fueron subdividiéndose a lo largo de las décadas entre las distintas ramas familiares en el marco de los mecanismos de herencia”<sup>570</sup>. Dentro de esta última categoría distingue entre quienes arrendaron campos a terceros y los que continúan en actividad. A su vez, dentro de éstos últimos incluye a quienes

luego de haber cedido sus campos en administración se ocupan actualmente de los mismos, en general cuando algún hijo decidió, a partir de su formación universitaria, encarar el negocio agrario<sup>571</sup>.

Es importante señalar que Gras atribuye esta diversidad tanto a “empresas que ocupan la cúpula de la cadena primaria como a capas de empresarios que se ubican por debajo de ella”<sup>572</sup>. Esta distinción es importante porque, como pudo constatarse, del movimiento de autoconvocados participan tanto productores “puros” o relativamente “puros”, como productores/comerciantes u otras categorías de actores ligadas a la actividad agropecuaria, aunque no sólo -o no exclusivamente- como productores. Esto, en cierto modo, indirectamente le da al movimiento un cierto tinte “urbano”.

La hipótesis de Gras puede ser extendida a la interpretación de los cambios que se produjeron, dentro de este tipo de escenarios, en el modo de involucramiento de los jóvenes y las jóvenes dirigentes, que a su vez han dado lugar a transformaciones en los estilos y contenidos de los roles gremiales y políticos por ellos ejercidos. Como vimos en el Capítulo 5, situaciones como

---

<sup>569</sup> Gras, Carla (2010), Op. Cit., p 286.

<sup>570</sup> Ib.

<sup>571</sup> Ib.

<sup>572</sup> Ib., p. 287.

éstas se vienen observando desde hace un tiempo en algunas de las entidades tradicionales (en CARBAP, por caso)<sup>573</sup>.

Transformaciones como las mencionadas por la autora adquieren particular relieve en el caso de los Autoconvocados de Bolívar, pues atañen no sólo a la influencia de los factores estructurales-productivos en el surgimiento de nuevos actores, sino también al *modo* en que las organizaciones evolucionan bajo el influjo de los nuevos liderazgos y la acentuación de los procesos de diferenciación interna de las organizaciones, en sus modos de funcionamiento, estilos de conducción y construcción de consenso.

La experiencia de los Autoconvocados de Bolívar constituye una expresión más de la incidencia que las perspectivas locales tienen sobre las nuevas visiones acerca de los contenidos y métodos de la acción gremial agraria y su proyección en la política. En este caso, los actores involucrados construyeron sus propuestas y su *modus operandi* a partir de sus experiencias inmediatas –que a sus ojos son concretas y acotadas– y elaboran activamente un relato propio, mientras crecían en auto-conocimiento como sujetos gremiales, y también, en estos últimos años, como sujetos políticos que aspiran a tener mayor presencia e incidencia pública.

El movimiento denominado “Productores Autoconvocados de Bolívar” nace en marzo de 2008, en el cruce de las rutas 226 y 65, en protesta contra las políticas públicas vigentes, particularmente en lo que se refiere a carne, leche y granos. Su detonante fue el aumento de las retenciones previsto en la Resolución N° 125, dictada por el Gobierno nacional en ese mismo mes. Expresa una disconformidad bastante más amplia de fuerzas sociales y productivas del casco urbano y del interior rural de Bolívar, y por momentos suma a otros actores de la cadena productiva regional, usualmente asociados con las actividades agrícolas y pecuarias predominantes, así como a otros ciudadanos y organizaciones relativamente ajenas a ellas.

Al poco tiempo, a partir de la decantación de la experiencia organizativa inicial, el movimiento comienza a pensarse a sí mismo en función de un futuro organizacional y

---

<sup>573</sup> Ver apartados 5.3.3 (sobre la participación de las mujeres en el gremio) y 6.2.3 (referido a la irrupción de cuadros dirigentes jóvenes).

desarrolla propuestas de acción institucional, con sus objetivos y metas. Imagina, a modo de utopía fundacional, una trayectoria a recorrer, pone en juego atributos que van bastante más allá de los contenidos iniciales de la protesta que le dieron origen y hace lugar al surgimiento de rasgos organizativos peculiares que van conformando progresivamente una identidad característica.

En apoyo de esa utopía, el grupo de Autoconvocados construyó inclusive su propio “mito de origen”, de fuerte contenido emocional, a partir del recuerdo de los momentos iniciales de la protesta de marzo de 2008 y su posterior evolución. De ese modo elaboró una explicación, fuertemente compartida por sus miembros, sobre el proceso de gestación, sus prácticas organizativas y el carácter colectivo de esa creación.

El conflicto en torno a la Resolución 125 da lugar a un escenario de insatisfacción ampliada respecto de las políticas nacionales, y de cuestionamiento al desempeño de las organizaciones rurales preexistentes en el nivel local, regional y nacional. En el plano local, este cuestionamiento se traduce en el ingreso de dirigentes provenientes de los Autoconvocados dentro de la Sociedad Rural de Bolívar, y en la progresiva asunción de cargos dentro de ella. También se reflejará más tarde en su proyección crítica sobre instancias del movimiento gremial regional (CARBAP), y nacional (CRA).

En 2009 los Autoconvocados de Bolívar, en efecto, siguiendo una tendencia bastante generalizada del momento<sup>574</sup>, presentaron una lista de oposición que triunfó con el 54% de los votos sobre la alternativa oficialista, en una elección que contó con la participación del 77% del padrón. Desde entonces, participan activamente en su conducción miembros del movimiento. El suceso relatado es exhibido como uno de los principales logros de los autoconvocados, al haber contribuido a democratizar una entidad que, a su juicio, había dejado de ser sentida como realmente representativa de los verdaderos intereses de sus socios, y que además habría tenido un comportamiento equívoco durante los acontecimientos de marzo de 2008.

---

<sup>574</sup> En otras sociedades rurales bonaerenses se producen iniciativas similares de conformar listas de oposición: Tapalqué, Azul, Bolívar, Carlos Casares y 9 de Julio.

Por otra parte, la participación en la conducción de la Sociedad Rural es presentada por uno de los líderes del movimiento como una suerte de antesala de la participación en política partidaria:

El tema de la Rural es un mero instrumento para poder trabajar. Esto ya no es un problema de los productores, sino de todo el interior, y creemos que para cambiar las cosas hay que hacerlo desde adentro. Todavía no estamos preparados para participar en la política partidaria. Hoy nos expresamos de esta manera, tal vez más adelante veremos<sup>575</sup>.

Más tarde la evolución del movimiento trasciende la discusión de las políticas agrarias y la protesta gremial rural que le dio origen y alcanza un significativo arraigo local como fenómeno organizativo diferenciado que interactúa con otras estructuras colectivas locales<sup>576</sup>.

Este primer nivel de proyección trasciende el tema agrario: de *movilizados*, a raíz de la Resolución 125 y otros temas afines, los miembros del movimiento pasaron a desempeñar progresivamente el rol de *movilizadores* en diversos ámbitos públicos de Bolívar, desde un rol fiscalizador -a veces inclusive de arbitraje- de otras entidades lugareñas. Desde esta nueva perspectiva el movimiento llegó a involucrarse en diferentes espacios y en la discusión de distintas cuestiones de impacto público local.

Como parte de esta evolución fue adquiriendo mayor trascendencia política, pues algunos de sus miembros se incorporaron a espacios político-partidarios e institucionales locales, confiriendo a su compromiso con la comunidad urbana local un carácter menos acotado.

Como consecuencia de todo ello la experiencia trascendió progresivamente las reivindicaciones económicas y materiales planteadas iniciales, para abarcar proyectos transformadores del medio rural más amplio e incluso del ámbito urbano de Bolívar.

### ***b) Sus prácticas organizativas***

El protagonismo asumido por los Autoconvocados dentro de la Rural local se origina en la decisión de disputar cargos en esa instancia institucional formal. Simultáneamente se procura

---

<sup>575</sup> Revista Conciencia Rural No 19, mayo de 2009, Bolívar.

<sup>576</sup> Estas constataciones fueron realizadas entre marzo y septiembre de 2011, habiendo ya transcurrido tres años y medio desde la movilización inicial de marzo de 2008 que dio lugar a su conformación como movimiento.

no perder vigencia como movimiento, a fin de preservar las ventajas de su carácter abierto, flexible e informal.

Esto le otorga a sus prácticas un carácter diferente a las usuales en CARBAP. Un aspecto llamativo es la creación y prolongada vigencia de un ámbito periódico de reuniones conocido como “asamblea de los miércoles”<sup>577</sup>. Consiste en un espacio abierto de consulta y toma de decisiones integrado por militantes que participaron en los bloqueos de marzo de 2008, más otros que se sumaron posteriormente. Este ámbito le aporta identidad al movimiento y lo fortalece, en tanto mantiene vigente elementos de su mística inicial, y además le permite desarrollar una metodología de trabajo coherente, en principio, con los propósitos de participación abierta y transparencia dirigenal invocados en sus etapas iniciales.

La asamblea de los miércoles fue constituyéndose progresivamente en un espacio relativamente informal para la toma de decisiones, en base a iniciativas planteadas previamente dentro de una “mesa chica”. Ésta, compuesta por el núcleo ‘duro’ de los militantes, desempeñaba un rol propositivo frente a la asamblea, que es la que en definitiva delibera y decide.

Un rasgo fundamental de esta modalidad de funcionamiento es su carácter comparativamente más abierto, permeable, flexible e informal que el común de las organizaciones agrarias pampeanas. Los procedimientos y compromisos para la toma de decisiones se asientan básicamente en discusiones abiertas, tema por tema, en la interacción directa, cara-a-cara, entre los miembros activos del movimiento, y en una legitimidad compartida que se basa en el convencimiento de que se está buscando “*un modo diferente de hacer las cosas*”<sup>578</sup>.

Este modo diferente de hacer las cosas es justificado por contraposición con el usualmente poco transparente comportamiento de los dirigentes gremiales y políticos en general. Ese “modo diferente”, en opinión de los Autoconvocados, se asienta en la búsqueda de transparencia en la toma de decisiones, en el diálogo y la aceptación de eventuales disensos, y en un estado de permanente rendición de cuentas de los dirigentes líderes en el seno de la asamblea. Todo ello halla fundamento en el espíritu y la letra de anteriores procesos de toma

---

<sup>577</sup> Según pudo verificarse, éste ámbito tuvo vigencia desde marzo de 2008 hasta por lo menos mediados de 2012. No se conoce su evolución posterior.

<sup>578</sup> Expresión registrada en diversas ocasiones durante una asamblea de los miércoles.

de decisión, particularmente los practicados durante la etapa fundacional del movimiento, que cual “mito de origen” oficia como precedente y patrón de medida indiscutible para los sucesivos comportamientos del colectivo.

Otro rasgo, repetidamente invocado, es el de la autocrítica. Así, en consonancia con algunos atributos identificados por Carla Gras, el movimiento repetidamente invoca autocríticas como sector productivo, gremial y político, por lo general centradas en <sup>579</sup>:

- La falta de participación gremial y política:

¿por qué están ellos (los gobernantes) y no nosotros (en el lugar de ellos)?”; “tal vez nunca nos ocupamos de pensar en la responsabilidad que acarrea el no actuar en política, creíamos que la política era mala palabra y que por eso no era para nosotros<sup>580</sup>”.

- Las dificultades para unificar el movimiento gremial:

... también criticamos a la oposición: que no se une, que no plantea propuestas, que sólo piensan en su propia carrera. ¿Y nosotros? ¿Cuál es nuestra propuesta? ¿En qué espacio político militamos? ... <sup>581</sup>.

- La autocrítica abarca también aspectos productivos:

Por otro lado, muchos productores alquilaron sus campos al mejor postor y ahora que los campos están destruidos, que no quedan vacas, que no existen créditos para la producción, ¿cómo harán para sobrevivir? Desde estas páginas se habló del avance de los pooles de siembra, de la pérdida de la cultura del trabajo, del empobrecimiento de la tierra por la falta de rotaciones... Ganó el dinero y el placer de tener la panza llena sin esfuerzo y ahora aparece el llanto y la queja<sup>582</sup>.

- Complementando lo anterior se agrega:

Otro tema en el que poco nos hemos puesto a pensar es que el recurso sobre el que apoyamos la producción es un recurso natural que requiere de un máximo cuidado. ¿Nos pusimos a pensar en la fragilidad de la tierra? ¿En la devastación del monte y sus consecuencias climáticas? ¿En el mal uso de fertilizantes, herbicidas e insecticidas y sus consecuencia contaminantes...?<sup>583</sup>

---

<sup>579</sup> Revista “Conciencia Rural. La vida en el campo”, Nota Editorial, No 19, mayo 2009, Bolívar. En la época esta publicación funcionó como vocera informal del movimiento. Algunas de estas mismas críticas fueron escuchadas por el suscripto en reuniones de mesa chica y de asamblea de los miércoles, incluyendo abierta crítica a los líderes del movimiento. En las reuniones de la asamblea de los miércoles, una y otra vez aparece el tema de la autocrítica como atributo del movimiento.

<sup>580</sup> Ib., Editorial, p. 1.

<sup>581</sup> Ib.

<sup>582</sup> Ib.

<sup>583</sup> Ib.

- Para concluir con una autocrítica general: “Es hora de mirarnos el alma, hacer un mea culpa y re direccionar la historia...”<sup>584</sup>.

Para comprender este funcionamiento debe tomarse en cuenta muy especialmente la existencia de un peculiar liderazgo simultáneo de tres personas que asumieron la conducción informal de la protesta. En torno de estas tres figuras, de heterogéneo perfil e historia de vida, se erigió la conducción compartida del proceso en su conjunto.

Este liderazgo compartido fue heterogéneo tanto en lo que respecta al origen sociocultural y productivo/ocupacional de las personas involucradas, como a las características de los roles específicos u operacionales ejercidos durante el inicio y evolución posterior del movimiento. En efecto, confirmando las ya mencionadas observaciones de Carla Gras acerca de la heterogeneidad de los nuevos actores empresariales, en este triple liderazgo coexistieron características socioeconómicas y ocupacionales diversas: la producción “pura”, la combinación productor/comerciante de granos, y el carácter predominantemente comercial/agrario.

El vínculo entre los tres líderes se construyó desde la práctica inicial de movilización, en marzo de 2008, complementando en cierto modo las funciones de liderazgo propiamente dichas con un control mutuo entre personas que, inicialmente, y según sus propias palabras, no simpatizaban entre sí.

Estas funciones de liderazgo son, en los hechos, completadas y complementadas con las actividades de la asamblea de los miércoles y de la “mesa chica”. Esta última asume un rol deliberativo-propositivo, mientras que la asamblea de los miércoles es el ámbito deliberativo ampliado y de toma decisiones que se legitima formalmente con el voto de la mayoría de los presentes. El funcionamiento del conjunto se apoya, desde lo discursivo, en la ausencia de principios de jerarquía, tradición y pertenencia como fuentes de legitimación, contrariamente a lo que suele ocurrir –se argumenta- en otras asociaciones gremiales de base<sup>585</sup>.

---

<sup>584</sup> Ib.

<sup>585</sup> De hecho, al menos en una primera etapa pudieron observarse comportamientos poco habituales, tanto en el funcionamiento del movimiento en sí, como en la operatoria de la Sociedad Rural. Por ejemplo, un estilo de vínculo en el que prima la rotación de tareas y la cooperación mutua en muchas de las actividades emprendidas, basándose en consignas tales como “todos hacemos todo”.

### c) *¿Movilización permanente o institucionalización?*

El dilema expresado en el subtítulo expresa la tensión implícita entre los dos frentes de acción que el movimiento elige sostener de manera simultánea.

En efecto, por un lado optó por darle continuidad a las características informales del movimiento iniciado en marzo de 2008, mediante la creación de la asamblea de los miércoles. Esta modalidad supuso operar una estructura organizacional interna abierta a la participación directa de los adherentes y un estado de movilización cuasi-permanente, apoyada ésta última en una sostenida generación de iniciativas desde la mesa chica; también un esfuerzo de auto-legitimación y generación ininterrumpida de consensos por parte de los líderes, y un esquema de rendición de cuentas por aquellas acciones que, por su naturaleza, tiene lugar fuera de las asambleas.

Por otra parte, decidió incorporarse de manera permanente a una organización local preexistente: la Sociedad Rural de Bolívar. Ésta es una de las más antiguas del gremialismo pampeano y figura entre las diez entidades fundadoras de CARBAP. Para concretar este propósito, impulsó la incorporación de algunos de sus miembros a los cuadros directivos de esa organización. Casi simultáneamente inició similares procesos de participación en otras organizaciones de Bolívar y algunos miembros del movimiento fueron ingresando en la política local como concejales.

Este doble frente expresa la decisión de no abandonar el informal “estado de gracia” alcanzado inicialmente con la movilización del 2008. Se procuró sostener la continuidad de los principios convocantes del movimiento de base y de sus iniciativas, promoviendo una suerte de mística grupal e interviniendo al mismo tiempo en lo que se consideró una refundación de la Sociedad Rural de Bolívar, transformando un modo de funcionamiento que había sido seriamente cuestionado durante las movilizaciones de ese año<sup>586</sup>.

---

<sup>586</sup> Miembros del movimiento de Autoconvocados de Bolívar definieron como “apática” y “fría” la actitud de la Comisión Directiva de la Sociedad Rural local durante las movilizaciones de marzo de 2008. “Era como el Jockey Club de los estancieros de Bolívar. No había gremialismo”, dijo uno de los entrevistados. Otro dijo: “durante treinta años hicimos de *shopping* de los estancieros. Ahora viene una fuerte acción gremial. Hicimos una apertura”. No obstante ello, cabe aclarar que algunos miembros de la Comisión Directiva anterior se

La experiencia de los Autoconvocados continuó apoyándose en la tensión entre esos dos modelos organizativos: el estado de asamblea y el funcionamiento institucionalizado de una entidad preexistente. Se decidió y se logró avanzar simultáneamente en ambos frentes a la vez: uno joven, informal y de funcionamiento democrático directo; otro, de larga data, centrado en un esquema formal de representaciones legalmente definidas e insertas dentro de un movimiento gremial regional, ideológicamente tradicionalista, como es CARBAP.

La continuidad del Movimiento de Autoconvocados supone un estado de movilización permanente, se apoya en el cuestionamiento de un estado de cosas e impulsa cambios radicales en el modo de expresar los intereses y los puntos de vista de sus adherentes. Propone cambios profundos en el modo de “construir institucionalidad” (valores, normas, formas de comportamiento), porque implican, en cierto modo, un enfoque o actitud “contra-institucional”.

Esa modalidad organizativa coexiste con otra, basada en la reconstrucción de consensos dentro de la Sociedad Rural y un replanteo de su operatoria pasada. Supone, por lo tanto, que sus miembros han de involucrarse en esquemas de comportamiento institucionalizados y formalizados, basados en procedimientos establecidos y en esquemas de representación por delegación, definidos y consagrados legalmente desde hace décadas. Esta reconstrucción implicó también poner en discusión la relación del gremio local con instancias más amplias como CARBAP y CRA.

Los Autoconvocados de Bolívar deciden, por lo tanto, encarar ambos desafíos: la del movimiento en cuanto tal, básicamente a través de la modalidad de asamblea, y la instancia más institucionalizada mediante la integración de algunos de sus miembros a la conducción de la Sociedad Rural. Para ello, en síntesis:

- Modifican y legitiman su funcionamiento gremial mediante el desarrollo de mecanismos de participación local.

---

incorporaron a la lista alternativa presentada por Autoconvocados y apoyaron activamente al movimiento. Por otra parte, diferentes entrevistados destacaron el papel de Juan Carlos Cisneros, gremialista desde antiguo en la Sociedad Rural de Bolívar y en CARBAP, fallecido en 2011.

- Introducen cambios en la identidad del gremio local y su cultura organizacional con el fin de contribuir a su democratización.
- Promueven la renovación generacional de los cuadros gremiales previos, mediante la incorporación de dirigentes más permeables al cambio y a la utilización de modalidades más eficaces y eficientes de gestión.
- Inician este proceso mediante la presentación de una lista opositora en las elecciones de la sociedad rural y se apoya para ello en una significativa movilización de adhesiones locales con vistas al proceso electoral previo.

Como ya hemos visto en el Capítulo 5, existen sobradas evidencias de que los productores tienden a acercarse a los gremios rurales pampeanos en momentos de crisis, y a alejarse de ellos en tiempos de bonanza, y de hecho esta dificultad no se limita a las formas tradicionales de gremialismo sino que comprende a todo tipo de convocatoria gremial empresaria como la que estamos analizando.

Además, tal como se desprende de algunas declaraciones de sus dirigentes, desde su propio inicio en la conciencia de los Autoconvocados de Bolívar estuvo presente, como amenaza, la progresiva desmovilización de sus impulsos iniciales<sup>587</sup>. Por otra parte, es un hecho que, por lo general, las organizaciones –incluso las de carácter militante– afrontan procesos de *rutinización* de los impulsos de transformación característicos de sus etapas iniciales, hecho que se expresa en la disminución o eventual desaparición –vía racionalización o mediante una regresión a la situación organizativa previa– de la mística transformadora de sus comienzos<sup>588</sup>.

En este tipo de organizaciones también existe el peligro de repetirse, de permanecer apegados sus miembros a la historia pasada o a propuestas de escaso relieve, de sufrir la ausencia de mecanismos claros para reafirmar o renovar, a través del tiempo, los liderazgos surgidos en

---

<sup>587</sup> En reuniones de mesa chica y de asamblea aparece con énfasis tanto el temor a perder el impulso inicial como al de perder su identidad como movimiento, todo ello en parte asociado a la decisión de institucionalizarse como movimiento al interior de la Sociedad Rural local. Debe tomarse en cuenta que éstas entrevistas fueron realizadas en vísperas de la asunción, por parte de los Autoconvocados, de los cargos en la Rural para los cuales habían sido recientemente elegidos.

<sup>588</sup> Se emplea el concepto ‘rutinización’ de Weber en un sentido amplio, no en función de liderazgos individuales sino de procesos colectivos que encuentran su razón de ser y su fuente originaria de legitimación en el hecho mismo de su surgimiento. Dice Weber: “... *it is necessary for the character of charismatic authority to be radically changed. Indeed, in its pure form charismatic authority may be said to exist only in the process of originating. It cannot remain stable, but becomes either traditionalized or rationalized, or the combination of both*”. Citado de Weber, Max (1964), “The theory of social and economic organization”. Traducción de Henderson, A. M. y Parsons, Talcott, The Free Press, New York, 1964, p. 364.

sus momentos más carismáticos, al calor de los esfuerzos por dar vida a la organización, o durante la fase de confrontación con adversarios externos.

También es sabido que el sustento fundamentalmente carismático de los movimientos centrados en la movilización permanente suelen, a la postre, exhibir características más bien centrífugas, con la consiguiente pérdida de vigor a medida que se va alejando del episodio inicial fundante de la organización.

Según Tarrow, los movimientos sociales constituyen desafíos colectivos asumidos por agrupamientos colectivos a través de su enfrentamiento directo contra élites, autoridades u otros grupos o códigos culturales, y suelen expresarse a través de la interrupción, obstrucción o introducción de incertidumbre en las actividades de otros actores. Este autor plantea que el sostenimiento o permanencia de la actividad colectiva frente a sus antagonistas es condición necesaria para su propia supervivencia como movimiento<sup>589</sup>. Pero, como afirma Benencia:

El planteo principal de este estudio de Tarrow consiste en afirmar que la gente se suma a los movimientos sociales como respuesta a oportunidades políticas, y a continuación crea otras a través de la acción colectiva<sup>590</sup>.

El concepto de oportunidad política en Tarrow, por otra parte, remite a circunstancias ajenas al grupo movilizado, que operan como recursos exteriores al mismo, a partir de los cuales incluso actores relativamente débiles y desorganizados, a veces animados o conducidos por líderes y en alianzas con otros grupos, obtienen provecho de las debilidades, a veces circunstanciales, de élites y autoridades con mayor poder relativo. Las modificaciones de fondo, sin embargo, dependerán de cuánto se modifique el balance de poder establecido, más allá del “momento carismático” del movimiento.

En nuestro caso hemos revisado una experiencia de renovación iniciada dentro de CARBAP. Ésta constituye solo una de las numerosas alternativas posibles de cambio dentro de la Confederación. En este tipo de organizaciones anidan diferentes dinámicas posibles de confrontación y conflicto, las que a su vez constituyen otras tantas fuentes posibles de cambio

---

<sup>589</sup> Tarrow, Sidney (1997), “El poder es movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política, Alianza, Madrid. Citado por Benencia, Roberto (2002), “La construcción de poder entre pequeños productores rurales. Experiencias de organización en el Noreste de Argentina”, en *Roberto Benencia y Carlos Flood (Comp.) “ONGs y Estado. Experiencias de organización rural en Argentina”*, La Colmena/ CEDERU, Buenos Aires, p. 100.

<sup>590</sup> Benencia, R., Op. Cit., p. 101.

en los mecanismos de representación gremial y de inserción organizativa e institucional de los productores.

Estos cambios presuponen modificaciones en las organizaciones locales, pero sus efectos sobre el agregado gremial de CARBAP como entidad de segundo grado dependerán, según vimos antes, de modificaciones en el balance de poder establecido dentro de la Confederación. En el caso de los Autoconvocados de Bolívar, pareciera que la supervivencia de la propuesta renovadora impulsada dependerá de que, una vez superados o resueltos los antagonismos locales, se haga efectiva su proyección hacia el interior del gremio de CARBAP en su conjunto, con la finalidad de contribuir a modificar ese balance de poder vía nuevos desafíos (y nuevos antagonistas) que realimenten la identidad y la razón de ser del movimiento como tal.



## **Capítulo 7**

### **Resultados y conclusiones**

## 7.1 Las principales cuestiones conceptuales abordadas

En el presente estudio nos propusimos analizar la trayectoria organizacional de la Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y la Pampa (CARBAP), caracterizando su perfil, su funcionamiento y sus contradicciones internas por comparación con otras organizaciones gremiales pampeanas, especialmente la SRA.

En un comienzo hemos trabajado sobre el marco de referencia conceptual, planteando sus ejes temáticos, interrogantes y dimensiones. Luego abordamos más específicamente su dimensión histórica y analizamos la evolución institucional y las características fundamentales del capitalismo agrario pampeano.

Desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones se estudió el gremio como trayectoria “construida”, como el resultado acumulado de prácticas colectivas realizadas a través del tiempo. En este sentido se analizó críticamente la idea, hace unos años bastante difundida, de que las entidades gremiales tienden a uniformar sus posturas públicas, homogeneizando sus respectivas visiones sobre el sector, tendiendo a parecerse entre sí en su manera de operar, de asumir las transformaciones sectoriales y de negociar con las dirigencias políticas, particularmente las gubernamentales. Vimos que, en cambio, las entidades gremiales pampeanas más bien fueron diferenciándose progresivamente a partir de situaciones de competencia y conflicto.

Durante el desarrollo del trabajo abordamos un conjunto de *ejes temáticos* que nos permitieron caracterizar la estructura organizativa de CARBAP y situarla dentro del cambiante contexto productivo y gremial de la Pampa Húmeda.

- Así, para el estudio del *perfil de la organización* y su *funcionamiento interno* se analizaron las principales características de la entidad y los mecanismos formales e informales que regulan su funcionamiento, los modos de construir consensos y resolver conflictos, las modalidades de representación y delegación de funciones, y el papel que juegan las organizaciones locales asociadas en los niveles de conducción de la Confederación, así como su aporte a la agenda de reclamos del gremio.

- Se estudió el gremio desde la *perspectiva de los actores*, tomando en cuenta las circunstancias productivas y político-gremiales por las que transitó en diferentes etapas. El papel de los actores fue considerado desde la visión concreta de los problemas que la organización, como construcción colectiva, afronta en determinados momentos de su trayectoria, y de los aprendizajes hechos a partir de las experiencias de gestión realizadas en el nivel local y en las instancias de conducción de CARBAP.

Para este enfoque adquieren singular importancia las oportunidades, recursos y capacidades de que disponen los actores para sostener activamente sus iniciativas y sus estrategias de acción. Este concepto de autonomía personal subraya particularmente el rol de las iniciativas hacia el interior y el exterior de la organización, el ejercicio de los liderazgos y las posibilidades de forjar coaliciones eficaces con los restantes miembros de la misma. Bajo estas condiciones los actores se encuentran en capacidad de ejercer su poder aun en condiciones relativamente desventajosas o de subordinación frente a otros actores; movilizan las cuotas de poder de que disponen y hacen valer sus propuestas en determinados momentos, según sus intereses y las posibilidades de incorporarlas a la agenda de reclamos del gremio.

- Todo esto no sucede dentro de un plano organizativo uniforme, sino en el marco de una organización que, como CARBAP, constituye un *heterogéneo agregado de perfiles socio-organizativos* parciales, usualmente contradictorios entre sí.

No existe, por lo tanto, una estructura organizativa unitaria en CARBAP, sino múltiples perfiles y proyectos que interactúan entre sí dentro de un más amplio marco compartido. Esos diferentes proyectos específicos, generalmente de origen local, confrontan entre sí de manera permanente, y eventualmente dan lugar a la conformación de coaliciones más amplias, que alcanzan cierto grado de estabilidad pero poseen un carácter básicamente temporario. Los vehículos naturales para esos procesos son las organizaciones y las instituciones. Para abordarlos de manera integral hemos apelado al concepto de trayectoria, mientras que para los aspectos institucionales hemos optado por el término cultura organizacional.

- El *concepto de trayectoria* alude a la modificación, a lo largo del tiempo, de una determinada experiencia social organizada, que se expresa en prácticas grupales dirigidas

al logro de metas, resultados y productos, a partir de su interacción con otras organizaciones y con el Estado, en función de un contexto de oportunidades, políticas, programas y proyectos económicos y sociales, transacciones económicas y acceso a tecnologías, así como de disponibilidad de recursos naturales y restricciones ambientales.

La trayectoria puede ser estudiada como proceso histórico de conformación y transformación de una determinada organización, como una sucesión de estadios discretos, cualitativamente diferentes entre sí, que permiten caracterizar momentos característicos de una organización, o como la resultante de factores endógenos y exógenos que determinan la conformación y transformación progresiva de un espacio social organizado.

La trayectoria es construida en el tiempo por actores de la organización, en su afán por resolver los distintos problemas que ésta afronta durante la vida cotidiana. Constituye un modo de procesar la experiencia acumulada y con ese fin dichos actores organizan sus capacidades, ejercen sus habilidades para influenciar a otros y regulan las influencias recibidas de otros: en suma, desarrollan estrategias y movilizan recursos dentro de un contexto grupal compuesto por otros miembros de la organización que administran, a su vez, sus propias cuotas de poder y sus influencias.

La evolución de ese campo de relaciones en buena parte deriva del marco institucional establecido, pero los actores dentro de la organización no son receptores pasivos, sino que toda influencia externa –por parte del Estado, del mercado, de otros grupos sociales dominantes o subordinados, de empresas, etc.- es reprocesada por ellos en función de sus propios intereses y necesidades.

- En cuanto a la *perspectiva histórica*, hemos visto que la organización es el resultado de la apropiación que los actores hacen de su propia experiencia individual y colectiva. Por esa razón la historia concreta de la organización es tan importante para identificar y caracterizar los rasgos más característicos de su identidad.

Un aspecto analizado en el trabajo es el vínculo de CARBAP con otras organizaciones gremiales pampeanas, especialmente con la SRA. Entre ambas existe un pasado de conflictos y desencuentros que se remonta al origen mismo de la Confederación. Pero

también las una preocupaciones e intereses compartidos en determinadas coyunturas gremiales y políticas.

Durante el transcurso de la historia de la entidad cobra forma una determinada cultura organizacional que le será característica y que regirá su trayectoria político- gremial y sus modelos de respuesta frente a contextos nuevos. Desde el punto de vista de los sujetos o actores que participan en la organización, la trayectoria histórica de la entidad es, en cierto modo, la sumatoria de las percepciones y reacciones frente a la sucesión de contextos diferentes. Por tratarse de una entidad gremial, y sobre todo por su carácter combativo, en la evolución de CARBAP jugaron un papel muy significativo los conflictos con otras organizaciones y con algunos gobiernos. Es por esta razón que se le prestó atención al manejo hecho por el gremio del par gremialismo/política.

- El par *gremialismo y política* nos aportó elementos de juicio para analizar de qué manera CARBAP se ha involucrado en diferentes contextos económicos, productivos y políticos. También nos situó en el tratamiento de las diferentes situaciones de conflicto y de cooperación, y sus modos de intervención o incidencia sobre las políticas sectoriales.

A partir de este eje se abordó también la ambigua relación del gremio con la política partidaria y con diferentes clases de gobiernos. La carrera gremial de sus dirigentes ha sido también fuente de renovación de liderazgos, algunos de los cuales dejaron su particular sello en la Confederación.

- Conceptualmente el tema del liderazgo también nos remitió muy directamente al de *cultura organizacional*. Este concepto alude a los aspectos institucionales de los procesos organizativos, esto es, a sus componentes valorativos, cognitivos e ideológicos, que acompañan la defensa de intereses concretos y que no pocas veces son motivo de confrontación con otras organizaciones gremiales y políticas, incluyendo el Estado.

El concepto de cultura organizacional es significativo para comprender de qué manera los comportamientos individuales dentro de la organización son modelados por las características de ésta última, particularmente en lo que refiere al sentido de pertenencia y al comportamiento esperado de sus miembros.

En relación con el nacimiento y posterior evolución de la cultura organizacional cobra importancia el fenómeno del liderazgo como creador, conservador y cuestionador de la cultura organizacional vigente. Es entre los líderes y sus seguidores que se desarrolla la dialéctica instituyente/instituido, las diferentes dinámicas de transformación/conservación que suscita todo proceso organizativo, así como los procesos de legitimación/deslegitimación que derivan de ellas.

En cierto sentido, la cultura organizacional se desprende de la trayectoria que la organización va construyendo en el transcurso del tiempo, en el sentido de que es la consecuencia de una historia de *aprendizajes* compartidos durante la resolución de las necesidades y problemas que afronta el colectivo. Es, por lo tanto, un proceso activo en el cual los actores se sirven de los medios a su disposición (entre otros, las reglas de juego instituidas y los intereses en juego) para enfrentar y estructurar situaciones cambiantes y proponer de manera incesante nuevos equilibrios de poder dentro de la organización.

## **7.2 Una perspectiva histórica del agro pampeano**

Se revisaron los antecedentes históricos del desarrollo institucional y organizacional pampeano desde la segunda década del siglo XX, las principales características del desarrollo capitalista de la región y su incidencia sobre el perfil socio-productivo resultante.

Las intervenciones de los agentes productivos pampeanos y su notable flexibilidad para hacer frente a las variaciones del contexto configuraron una historia rica en matices y comportamientos contradictorios durante fases alternadas de crecimiento y caída en los resultados productivos, en medio de fuertes contradicciones sociales y políticas. Toda esta historia dejó profundas huellas en la memoria colectiva de CARBAP.

La evolución sectorial agropecuaria pampeana fue estudiada por distintos autores y es en el campo socio-institucional donde aún subsisten los mayores interrogantes y desafíos para historiadores y sociólogos. Esto es importante de tomar en cuenta porque los aspectos institucionales y organizativos, si bien son en buena medida reflejo o resultado de rasgos estructurales, poseen una dinámica propia que se expresa en una diversidad de aspectos que no son meramente *dados*, sino activamente *construidos* por los agentes productivos y gremiales en respuesta a condicionamientos políticos, socioeconómicos y

tecnológico/culturales. En el pasado, el tratamiento de estos aspectos fue siendo postergado a causa del predominio de visiones “estructuralistas” que brindaron una imagen rígida y monocausal del agro pampeano.

Para recuperar la perspectiva de lo construido en el campo histórico es necesario, por un lado, destacar el comportamiento efectivo de los actores que formaron parte del colectivo agrario en la Región; por otro, reconocer la existencia de una matriz cultural y tecnológica producida por esos mismos actores, que deviene en cierto modo realidad autónoma y condiciona las percepciones que se tienen sobre la región.

Es conveniente, por lo tanto, considerar a las organizaciones y a las instituciones como factores activamente significativos de esos contextos, y en ese sentido tanto las políticas públicas como los modelos productivos y tecnológicos, entendidos todos ellos como elaboraciones institucionales, desempeñaron un papel saliente en la evolución pampeana.

Se abordaron sucesivamente tanto los antecedentes sectoriales previos a la década del 30, como los correspondientes a ella misma; luego, los cambios institucionales y modelos productivos impulsados durante la década del 40 y los correspondientes al primer peronismo, para finalmente tratar los principales ejes del desarrollo pampeano de 1956 en adelante. Respecto a esta última etapa se analiza primeramente el período 1956- 1990 y luego el correspondiente a la etapa de aplicación del Plan de Convertibilidad.

Finalmente se caracterizaron algunas de las recientes transformaciones estructurales del agro pampeano y las racionalidades que estuvieron asociadas con ellas, y se trabajó sobre la relación que existe entre algunas de los más recientes cambios tecnológicos de la región y la agenda gremial de CARBAP.

La mayoría de los pronunciamientos gremiales de CARBAP atañen a problemas relativamente específicos de las principales producciones pampeanas: principalmente la ganadería bovina, la agricultura de cereales y oleaginosas y la lechería. En años recientes también la avicultura y la porcicultura. El origen de CARBAP estuvo asociado con la ganadería bovina, especialmente con la cría, y con la producción de trigo en el suroeste de la provincia de Buenos Aires. Los cambios en la cobertura territorial del gremio implicaron, sin

embargo, la incorporación de nuevos rubros e intereses productivos: por ejemplo, la invernada de bovinos y luego la soja.

Por medio de sus reclamos, la entidad acompañó estos cambios de rumbo en la producción, que no fueron neutros para su agenda. Así, fue evolucionando desde un perfil predominantemente ganadero hacia uno “mixto”. En períodos anteriores CARBAP ya incluía entre sus filas a productores mixtos, pero el advenimiento de la soja introdujo una cuña importante en la entidad y generó contradicciones en la gestión de su agenda, especialmente en ocasión de los paros ganaderos de 2006 y 2007.

Como resultado de la modernización tecnológica del subsector, durante la década anterior ya se había iniciado un proceso de transformación tecnológica en la ganadería bovina. Esto fue más evidente en el caso de la invernada, con la incorporación de sistemas productivos no pastoriles. Si bien el forraje proveniente de pasturas y verdeos continuó siendo, en general, parte importante de la dieta, se introdujo en escala muy significativa la suplementación con maíz y concentrados, así como períodos de encierre a corral, que permitieron elevar la carga animal por superficie y, por consiguiente, la productividad por hectárea. Aunque en menor medida, la cría también experimentó mejoras tecnológicas que impactaron en una mayor tasa de destete, pero este tipo de cambios fueron menos significativos porque tuvieron lugar a partir de un muy bajo piso de productividad inicial.

Con posterioridad a 2002 se acentuó el proceso de sojización, en parte como consecuencia de políticas oficiales restrictivas a la exportación de carnes bovinas y el control de precios aplicado a su consumo interno. Se inicia así una fase de liquidación de existencias -agravada en 2009 por una fuerte sequía-, que provocó una caída del 20% del *stock* bovino nacional.

Más tarde, el *stock* se recuperó parcialmente, merced a mejoras climáticas y en los precios. Aumentaron los planteos productivos de corto plazo, basados en esquemas de engorde a corral, y estudios más recientes muestran que para ese entonces la evolución tecnológica en la ganadería bovina ya era un hecho, sobre todo en el caso de los productores más capitalizados.

En lo que respecta a CARBAP, el sector ganadero más tradicional, e históricamente el más conservador en términos de innovación tecnológica –el de los criadores-, recobró vigencia durante la fase de retención. Resultó llamativo, que hasta en las áreas de cría aumentaran las

complementaciones productivas y tecnológicas entre ganadería y agricultura en un mismo predio, y entre predios diferentes bajo una común administración agrícola-ganadera.

Para aquél entonces la mitad del *stock* de vientres se encontraba todavía localizada en la región pampeana, hecho que cobra especial relieve si se toma en cuenta que el subsector venía de atravesar una fase de fuerte liquidación. Junto con la actividad triguera y la lechería, la ganadería bovina para carnes constituyó uno de los temas de mayor confrontación gremial entre CARBAP y el gobierno de la época.

De todos modos, no debe subestimarse el retraso tecnológico relativo de la ganadería bovina. Esta brecha posiblemente se haya incrementado si se toma en cuenta que las mejores tierras pasaron a la agricultura, con la consiguiente menor disponibilidad de buenos pastos para la ganadería.

Es necesario destacar la gran difusión que alcanzó el engorde a corral –o *feed lot*- y la significativa profesionalización de esta actividad a partir de la primera década del siglo, en uno de los más significativos cambios recientes de la ganadería argentina.

A nivel de los productores, la tradicional ganadería pastoril en la Pampa Húmeda con fines comerciales, relativamente dissociada de la agricultura, ha casi desaparecido, en beneficio de esquemas productivos basados en diferentes grados de incorporación de suplementos alimentarios a la dieta de los bovinos, como ser rollos y granos. Los pequeños y medianos corrales de engorde situados en campos agrícolas se benefician de la auto-provisión del alimento. Las retenciones a la exportación de granos –particularmente del maíz- favorecieron inicialmente la colocación local del grano como forraje, en el propio establecimiento y/o en establecimientos vecinos.

Las formas más difundidas de engorde a corral tuvieron lugar en campos de agricultura, en establecimientos que incorporaron, reincorporaron o intensificaron su ganadería y, simultáneamente, continuaron sembrando granos. Otros establecimientos, ubicados en áreas de menor aptitud agrícola, emplearon el engorde a corral para intensificar sus actividades predominantemente ganaderas. Finalmente, numerosos establecimientos tienen como principal o única actividad el engorde a corral, sea mediante ganado adquirido afuera, sea como servicio de hotelería brindado a terceros.

Estas modalidades, ampliamente difundidas, en parte dan cuenta de la subsistencia (y aún incremento) del stock bovino pampeano. Todas ellas tienen en común el empleo más intensivo del recurso suelo y de algún modo reflejan los replanteos efectuados a los esquemas mixtos de producción agrícola- ganaderos, característicos de ciertas zonas de la Pampa Húmeda en décadas pasadas.

Los *feed lot* puros obedecen a una lógica un tanto diferente y tienen poco que ver con el perfil de los productores asociados con CARBAP. Por lo general, su negocio se basa en la compra de hacienda y en la oferta de servicios de hotelería a terceros. Esto no excluye la posibilidad de que un productor de perfil más o menos tradicional, localizado en un determinado predio, desarrolle un *feed lot* de estas características, por lo general de dimensiones reducidas, en un lote aparte dedicado a ese fin. Pero lo que diferencia al *feed lot* puro es, sobre todo, la estructura del negocio, que se apoya fundamentalmente en la utilización de insumos externos al predio, la compra de terneros y novillitos en un radio geográfico relativamente extenso, asistencia técnica (sanidad, nutrición, etc.) también externa, contratación de personal formado o en condiciones de asimilar nuevos conocimientos y destrezas, etc.

Como consecuencia del cambio tecnológico, que afectó principalmente a la agricultura, pero también en menor medida a la ganadería, la producción de carne bovina continúa teniendo suma importancia para muchos asociados a CARBAP, realimentando de ese modo la identidad profunda de la organización. La evolución no sólo productiva sino también el desarrollo tecnológico (incluyendo el engorde a corral) contribuyeron a que la entidad haya debido revisar en diversas oportunidades su agenda gremial.

### **7.3 Perfil y dinámica organizacional de CARBAP**

Recorrimos la historia del gremio desde sus orígenes y describimos su estructura y funcionamiento, dinámicas prevalecientes, principales transformaciones político- gremiales y las principales características de su cultura organizacional.

Revisamos también algunos aspectos clave del desempeño público de CARBAP y su peculiar relación con el Estado, así como su papel dentro de CRA. Se abordaron también diferentes

dinámicas de la organización que son resultado de su heterogénea composición interna y de la coexistencia entre diferentes y contradictorios intereses y visiones institucionales.

**7.3.1** La entidad, fundada en 1932 a partir de diez organizaciones de primer grado, hoy agrupa 114 entidades locales de las provincias de Buenos Aries y La Pampa. Su nacimiento es el resultado de fuertes conflictos de interés al interior del agro pampeano y marcadas asimetrías en la cadena productiva de carnes bovinas.

Una parte importante de los productores ganaderos pampeanos se vio crecientemente amenazada por la progresiva especialización de la ganadería en el enfriado de carnes para exportación, acentuándose el clivaje entre la cría y el engorde, y entre la ganadería proveniente de las mejores zonas de producción y la de zonas comparativamente más marginales.

Sucesivas crisis del sector, a partir de la década de 1920, generaron un conflictivo alineamiento entre productores. Los más grandes, particularmente los invernadores, con mayor respaldo financiero y, por lo general, vinculados con la industria frigorífica, tenían mayores posibilidades de sobrevivir al ajuste de precios reduciendo su propio nivel de actividad, o a través de contratos directos con aquella a precios diferenciales.

Los más pequeños, por el contrario, especialmente los criadores, sin opciones a la vista y carentes de respaldo financiero, se consideraban víctimas del poder de los frigoríficos. El comprador de la producción del criador es el invernador, quien debido a su ubicación en la cadena productiva tiene acceso a los frigoríficos exportadores y cuenta, durante buena parte del ciclo ganadero, con un razonable poder de negociación al ser proveedor directo de aquellos. Por otro lado, en momentos de crisis tiene la posibilidad de comprarle barato al criador, mientras que éste tiene como única opción la venta de sus animales con escasos beneficios o a pérdida.

Desde su fundación CARBAP desarrolla progresivamente una estructura de segundo grado que integra horizontalmente asociaciones rurales locales, las que conservan, según estatuto legal, absoluta autonomía e independencia en su orden interno directivo, técnico y administrativo, que sólo declinan en asuntos de carácter general resueltos por Asambleas y Congresos Rurales, que de ese modo adquieren un estatus gremial. Cada asociación local, por

su parte, conserva sus estatutos propios, y por lo tanto, autonomía legal, rasgo muy a menudo puesto de relieve por los adherentes de la organización.

La conducción de la Confederación se encuentra a cargo de un Consejo Directivo, su órgano rector, formado por delegados de todas las asociaciones afiliadas. Su matriz organizacional básica consiste en un periódico encuentro plenario de todas las entidades asociadas. La representación gremial es, a su vez, delegada en una Mesa Administrativa y Ejecutiva.

El Consejo Directivo tiene atribuciones muy amplias y sostiene reuniones con una frecuencia mensual, por lo cual las situaciones de encuentro entre las entidades de base son frecuentes. Esta modalidad de funcionamiento plenario implica un cercano seguimiento de los temas de la Confederación por parte de las entidades locales asociadas, y también una llamativa cercanía *entre ellas*.

**7.3.2** Hemos identificado y caracterizado algunas limitantes y dificultades en el funcionamiento de CARBAP que impactan en sus resultados como gremio, pues afectan su capacidad de incidencia sobre las políticas agrarias, para movilizar cuadros gremiales locales de manera masiva y para traducir en lenguaje técnico o político-técnico su agenda pública, que muy a menudo se sostiene unilateralmente sobre un ideario más bien genérico y de fuerte apoyatura ideológica.

Entre las limitantes y dificultades encontradas y a modo de síntesis, mencionaremos las siguientes:

- Rigidez ideológica y carácter frontal en sus planteos gremiales, que usualmente asumen rasgos defensivos y conservadores y dificultan la traducción de los requerimientos de sus bases en agendas negociables con los poderes públicos.
- Limitado nivel de profesionalización de los cuadros gremiales de apoyo y reducida o nula disponibilidad de recursos humanos especializados dentro de la organización, con el consiguiente escaso desarrollo técnico de sus habituales demandas y planteos públicos.

- Predominio de vínculos interpersonales de tipo ‘cara a cara’, de carácter más bien informal, característicos de organizaciones con estructura *simple*, propia de organizaciones pequeñas, lo cual contrasta con las dimensiones y el alcance territorial y demográfico del gremio. El núcleo operativo del mismo (su sede central) es muy reducido, diríase casi inexistente en relación con la magnitud o volumen político-gremial de la organización, que pese a ello constituye un complejo conjunto articulado de entidades de base.
- Estos espacios locales asumen formas organizativas más simples según se desciende hacia el territorio, aunque esto no es tan así en el caso de las asociaciones rurales locales grandes y con muchos años de funcionamiento. Por lo general, en las actividades que desarrolla la Confederación en el territorio también tienen particular importancia los vínculos primarios, basados en el conocimiento personal, característicos de las relaciones de vecindad.
- Otra importante limitación reside en la dificultad que tiene CARBAP para asumir su propia historia como gremio, algo que ya había sido señalado por Palomino en un anterior trabajo. A más de dos décadas de la constatación efectuada por esta autora, la entidad continúa sin contar con un archivo completo de sus memorias, habiendo incluso empeorado la cantidad y calidad del material conservado.
- Se pudo apreciar que existen desacuerdos importantes entre diferentes perfiles de asociados, según sus diferentes orientaciones productivas, hecho que en ocasiones ha limitado la capacidad de movilización del gremio: por ejemplo en ocasión de los paros ganaderos de 2006 y 2007.
- Numerosos testimonios recogidos dan cuenta de cierto descompromiso de parte de los asociados con las asociaciones locales y, sobre todo, de éstas con la Confederación. Descompromiso que se expresa, por ejemplo, en la irregular asistencia de los representantes de las entidades locales a las reuniones de Consejo Directivo - particularmente en épocas de bonanza económica-, y en el incumplimiento del aporte de cuotas sociales, tanto de parte de los asociados con respecto a las sociedades rurales locales, como de éstas para con CARBAP. Ésta es otra característica, también

mencionada por Palomino en 1989, que tampoco condice con la importancia y cobertura real del gremio.

Hemos trabajado sobre este tema a partir de Olson, para quien del hecho de que todos los miembros de un grupo puedan, en principio, beneficiarse de un logro colectivo, no se sigue que voluntariamente vayan a contribuir de manera individual a ese logro, aun cuando ello fuese funcional a sus propios intereses. Dicho de otra forma, y especialmente en el caso de los grupos grandes, sus miembros no se organizarán para actuar de manera coordinada meramente porque, como grupo, tengan razones para hacerlo. En todo caso sólo lo harán si mediaran factores coercitivos.

**7.3.3** Las asociaciones rurales locales que pertenecen a CARBAP presentan una diversidad de características según sean los tipos de actores que las componen, la trayectoria histórica de la organización, su cultura organizacional y los contextos y problemáticas productivas y económicas predominantes en cada lugar. Estas diferencias nos muestran que no existe un solo perfil organizacional en CARBAP, sino variantes con disímiles proyectos institucionales que coexisten y/ o confrontan entre sí en función de la capacidad relativa de cada asociación local para incidir sobre el conjunto de la Confederación y sobre las coaliciones resultantes *entre* asociaciones, a menudo de carácter inestable por estar configuradas en torno de intereses compartidos de manera sólo temporaria.

Por lo tanto, un eje significativo para abordar el perfil de CARBAP es su heterogeneidad interna y el desarrollo de mecanismos orientados a sortear las diferencias surgidas. Conocer esos mecanismos ha sido fundamental para poder comprender la dinámica interna de su funcionamiento, tanto formal como informal, los procesos de construcción de consenso entre intereses divergentes que corresponden a diferentes territorios productivos y entramados de relaciones locales, y las respectivas capacidades para incidir sobre instancias de poder dentro y fuera de la Confederación.

A la diversidad local se suma el marcado celo por las autonomías y el carácter no profesional de las dirigencias y de la propia estructura de CARBAP, una de cuyas consecuencias es que, tanto los diferendos internos como la preparación de las agendas institucionales y su proyección hacia el plano externo de la Confederación, sólo tangencialmente son planteados a partir de argumentos técnicos, e inclusive políticos.

En ese sentido, el discurso oficial de CARBAP suele permanecer atado a contenidos que expresan una visión bastante unidimensional de la sociedad argentina, limitadamente sectorial agropecuaria y muy condicionada por una percepción mitificada del pasado pampeano y de sus clases dirigentes, y también por una percepción extremadamente negativa del rol del Estado, al que paradójicamente se le reclama que remedie las cíclicas crisis del mercado.

Este enfoque es predominantemente autorreferenciado y pocas veces realista, usualmente se apoya en una “victimizada” auto percepción como clase productora, resulta escasamente propenso a la negociación y conduce a que la principal fuente de legitimación de sus dirigentes, a los ojos de sus asociados, sea la dureza discursiva.

**7.3.4** El concepto de *cultura organizacional* alude a un conjunto de intangibles, tales como los valores, las creencias, normas, pautas y rituales de comportamiento que predominan y son característicos de tal o cual grupo organizado. Operan como contexto referencial que induce o moviliza a las personas que componen un determinado colectivo para que actúen de una cierta manera, y le otorga un “sentido” propio a sus acciones. Para algunos autores es también un factor que, al movilizar a las organizaciones en determinada dirección, les provee de objetivos y metas.

El concepto de cultura organizacional permite comprender que, en medida importante, las preferencias personales dentro de un grupo obedecen a factores que son el resultado de una historia particular y no, al menos no solamente, de reglas y sistemas de autoridad o de poder más o menos establecidos.

A partir de Schein y Crozier/ Friedberg, hemos interpretado los comportamientos organizacionales como respuestas resultantes de aprendizajes realizados dentro de una *historia* organizacional que, desde una perspectiva centrada en la *singularidad* de los procesos organizacionales, relacionamos con las experiencias de liderazgo y de ejercicio del poder en el interior de CARBAP.

En la historia de CARBAP, la legitimidad de sus dirigentes en buena medida ha dependido de la intensidad emocional de sus planteamientos públicos, del tono firme y frontal de sus reclamos, y de las resonancias concretas que, en el plano local, en un determinado momento

podieran tener sus dichos para los miembros de la organización, particularmente aquellos dispuestos a brindar apoyo a su trayectoria dirigencial. En tal sentido, en su conformación inicial como gremio tuvo significativa importancia la distinción entre quienes eran percibidos como residentes permanentes en Buenos Aires y aquellos que vivían en localidades del interior provincial, o que al menos tenían una significativa presencia en los establecimientos de su propiedad.

Fue en ocasión de los congresos rurales de la década de 1930 que la dimensión local a partir de modalidades concretas de encuentro directo y de articulación fue asumiendo progresivamente cierto grado de formalidad. Los congresos permitieron conciliar la vocación autonómica de cada asociación rural local con la necesidad de articularse, posibilitando un razonable intercambio horizontal, la construcción de consensos y el nacimiento y desarrollo de liderazgos compartidos *entre* las asociaciones locales.

Este modelo de encuentro relativamente informal posibilitó el surgimiento de articulaciones relativamente flexibles entre las asociaciones locales, lo cual hoy en día pareciera ser uno de los peculiares rasgos de la cultura organizativa de CARBAP. También CRA surge a partir de sucesivos encuentros de esta clase, promovidos fundamentalmente por CARBAP, que sirvieron para alcanzar progresivamente consensos entre unidades organizativas territorialmente muy dispersas.

Esta modalidad inicial de funcionamiento permitió, asimismo, expresar y eventualmente conciliar entre sí liderazgos locales diferenciados, proyectándolos hacia instancias más agregadas de articulación. Un caso de notorio liderazgo histórico, muy asociado a la práctica sistemática de congresos y a la cultura del encuentro, fue la de Nemesio de Olariaga, quien acompañado por otros dirigentes cobró particular importancia pública durante el segundo quinquenio de los años treinta, primero en la gestión inicial de CARBAP, y luego en el largo proceso que culminaría con la fundación de CRA en 1943.

Con el tiempo esta forma de articulación deviene, por el peso mismo de su evolución organizativa, en un perfil de *integración flexible* entre las unidades organizativas básicas que la constituyen (las asociaciones rurales locales). Esta modalidad encuentra creciente respaldo en un sentido de pertenencia que progresivamente arraiga como espíritu *gremial* en los miembros activos de la entidad.

Del estudio desagregado de entidades asociadas a CARBAP se desprende que la base local posee también un carácter determinante como fuente de las percepciones y relaciones cara a cara, que se ponen en juego tanto en las situaciones de solidaridad y consenso, como en aquellas de enfrentamiento y conflicto.

Es una situación de doble sentido: la proximidad opera como reforzadora de redes de confianza, pero en ocasiones acrecienta las aristas negativas que derivan de mecanismos locales de cercano control de los comportamientos dirigenciales y de la provisoriedad que tal circunstancia les otorga. Este tipo de vínculo funciona como refuerzo de la identidad de las entidades de base asociadas, a partir de su diálogo con las restantes entidades de la Confederación. Más que como tecno-burocracia o como una élite político- gremial estable, transcurre en equilibrio inestable mediante la confrontación/ cooperación entre liderazgos múltiples y simultáneos que, por lo general, encuentran sustento en la defensa de intereses directos de asociados a las entidades locales y suelen fortalecerse en períodos de amenaza externa.

Por todo lo planteado, el modo de funcionamiento de CARBAP le otorga al gremio un carácter relativamente permeable a los planteamientos de las entidades locales y de sus líderes, que por lo general tienen razonables posibilidades de proponer la incorporación de sus demandas a la agenda global de la Confederación durante las reuniones mensuales del Consejo Directivo.

Esta modalidad de funcionamiento también incluye el desarrollo de espacios para la frecuente confrontación de opiniones y puntos de vista entre dirigentes y asociados más activos. Las cuotas de poder aplicadas a los procesos de negociación interna, sobre todo para acceder a posiciones de autoridad formal y a la definición de agendas concretas, dan lugar a la formación de coaliciones temporarias que condicionan y eventualmente resignifican las asimetrías existentes y posibilitan el surgimiento y la renovación de liderazgos más o menos duraderos.

Quiere decir que, más allá de su conformación formal, la estructura de funcionamiento de CARBAP es el resultado cambiante de distintas propuestas surgidas de coaliciones que predominan durante un lapso temporal determinado, de la interacción entre dos tipos de

liderazgo: el de los actores colectivos (las entidades locales adheridas a CARBAP), su presencia y prestigio relativo dentro del conjunto del gremio, y los de carácter personal, normalmente surgidos del ejercicio de roles de conducción en algunas de esas mismas entidades asociadas.

Por lo tanto, la estructura y su funcionamiento no derivan sólo de las funciones formalmente atribuidas a los representantes estatutariamente elegidos, sino también de los acuerdos alcanzados entre los actores locales y las coaliciones resultantes que éstos construyen negociando sus eventualmente encontrados intereses.

En suma, CARBAP funciona como un dinámico agregado social de entidades locales que poseen un acentuado margen de autonomía, pero que inciden sobre el funcionamiento de la Confederación como un todo. Este agregado se comporta como un conjunto coordinado de entidades, pero cada entidad asociada cuenta con un margen de *reserva de poder* que no pocas veces, en tiempos álgidos, le permite cuestionar y eventualmente proponer cambios en el rumbo de la organización mediante sus intervenciones en el Consejo Directivo.

De todas maneras, la mayoría de las asociaciones autónomas que componen la base de CARBAP funciona en forma conjunta y coordinada a partir de acuerdos básicos efectivamente compartidos, cuestiones específicas de interés común y principios de orden general, como ser la defensa de la propiedad privada de la tierra y una concepción del Estado que lo limita a ser una suerte de mal necesario, subsidiario de las iniciativas privadas individuales; sobre todo, un espacio público depositario de los reclamos atinentes a dinámicas que el libre juego de los intereses privados dentro de la organización no logra resolver. En último caso se percibe al Estado como un ámbito de defensa del bien común cuando los propios intereses de los asociados son superados por intereses más poderosos, inmanejables desde la iniciativa individual o la acción corporativa del conjunto de la organización.

## **7.4 El gremio y su proyección pública**

**7.4.1** En CARBAP tienden a predominar comportamientos y reglas de juego no burocráticas, organizados en torno de vínculos directos entre sus dirigentes y con las organizaciones locales que la conforman. En sus vínculos parecieran no tener demasiada importancia los referentes

normativos formales, a excepción de aquellos que rigen los encuentros entre sus organizaciones de base (asambleas, congresos rurales y del Consejo Directivo).

Las actividades de los dirigentes se encuentran normalmente centradas en el desarrollo de agendas conjuntas para responder a los problemas y demandas planteadas por cada asociación local adherida. Éstas, por lo general, asumen un carácter bastante específico, que deriva de los casos particulares y la gran diversidad de reclamos canalizados vía liderazgos específicos.

La Confederación en su conjunto, sobre todo en las reuniones de Consejo Directivo, pero también en reuniones informales, elabora una agenda de problemas y de correlativas demandas de política agraria que intenta conciliar y sintetizar los reclamos canalizados por esos liderazgos. Normalmente estos últimos varían en el transcurso del tiempo en razón de la frecuente rotación en los cargos y la existencia de mecanismos estatutarios que, en principio, hacen muy accesible la participación de los nuevos líderes locales en las reuniones mensuales del Consejo Directivo.

Este funcionamiento es diferente en períodos de mayor conflictividad con los poderes públicos, durante los cuales suele producirse una correlativa centralización y abroquelarse los liderazgos previamente vigentes, con una relativa homogeneización de la agenda institucional. Durante esos períodos son más frecuentes las movilizaciones públicas, convocadas por liderazgos comparativamente más “fuertes”. Esto condice con una hipótesis o proposición teórica bastante difundida en la sociología de las organizaciones, que sostiene que los entornos conflictivos suelen favorecer el surgimiento de estructuras organizacionales relativamente centralizadas.

Estos procesos de centralización de los liderazgos no son incompatibles, sin embargo, con el surgimiento y consolidación de liderazgos locales que responden a la disparidad de problemas y desafíos que nacen en el plano local. También cierto que en una organización de amplia base como CARBAP los liderazgos centralizados precisan de líderes locales complementarios para consensuar y uniformar respuestas en la cúpula de la Confederación en situaciones de fuerte movilización y frente a contextos externos vividos como hostiles.

En lo que respecta a su nivel superior de conducción (Mesa Ejecutiva y Administrativa y su oficina central), CARBAP es una entidad simple y sin mayores jerarquías observables, pero es

compleja en lo que atañe al conjunto de entidades locales articuladas por el gremio. Se caracteriza por presentar, a la vez, una estructura simple en sus ámbitos de conducción, y una ancha y diversificada base local. De esta combinación deriva el carácter también *híbrido* de su estructura. Esta combinación de simpleza con hibridez, fruto de variables acuerdos político-gremiales y de la rotación de liderazgos desde la base hacia la cúpula de la organización, explica el funcionamiento por momentos contradictorio, ambiguo y cambiante del gremio, que se contrapone con la aparente rigidez y dureza de principios que normalmente exhibe su agenda pública.

**7.4.2** CARBAP constituye un tipo particular de asociación que se propone defender los intereses sectoriales de sus representados e incrementar su poder para influir sobre decisiones de carácter público y privado. Intenta influir de manera sistemática sobre decisiones públicas y privadas que atañen a la producción, comercialización y, eventualmente, transformación de rubros provenientes de la región bajo su influencia. Estos propósitos reflejan una entreverada combinación de aspectos gremiales y políticos, difíciles de distinguir entre sí.

Caracterizamos a CARBAP como organización *militante*. En primer lugar por sus funciones gremiales, que en la mayor parte de su historia asumen un tono sistemáticamente combativo, pero también por el papel que la entidad otorga a su corpus ideológico como factor aglutinante de sus miembros y como estructurante del sentido de misión que le es propio como entidad representativa de un sector social determinado.

Este carácter militante contrasta con su habitual reticencia frente a la política partidaria. En un rasgo compartido con otros gremios rurales pampeanos, tradicionalmente los políticos de profesión han sido siempre mal vistos. En distintos períodos de su historia, la entidad autodefine su militancia como fundamentalmente gremial y con frecuencia existió cierta tensión con las implicancias político-partidarias de algunas de las trayectorias de sus directivos.

A partir de los conflictos de marzo de 2008 la participación en política partidaria comenzó progresivamente a ser considerada como una necesidad y ganó terreno entre sus miembros la idea de que es conveniente que el gremio contribuya con dirigentes formados en sus filas para introducir la perspectiva “del campo” en los ámbitos en que se definen las políticas públicas. A pesar de ello, la participación de sus asociados en política sigue siendo observada con

desconfianza, y por muchos de ellos como contradictoria con el desempeño de funciones gremiales. En CARBAP este rechazo pareciera ser de orden fundamentalmente ideológico.

**7.4.3** El papel de los líderes es destacable en cualquier tipo de organización, pero sobre todo en aquellas que poseen un perfil militante. Tanto la conformación ideológica, orientada a despertar adhesiones y movilizar comportamientos colectivos a partir de un conjunto de proposiciones con cierto grado de formalización, como la conducción misma de la organización militante, sobre todo en sus etapas iniciales y en períodos de confrontación con el mundo externo, dependen fuertemente de liderazgos marcadamente personales.

En CARBAP los liderazgos predominantes no suelen poseer rasgos carismáticos sino más bien instrumentales: suele tratarse de figuras que destacan por sus iniciativas, su capacidad de gestión y su participación en redes de contactos en y entre las organizaciones de base, y su fuente de legitimidad es más bien la vocación autonómica de las sociedades rurales locales. Sin llegar a ser carismáticos, algunos dirigentes se han destacado por su desempeño durante determinadas etapas de la organización: por ejemplo, durante los años de su fundación, en la década del 30, y en períodos con características fuera de lo común por la complejidad de situaciones –tanto externas como internas- que debió afrontar (por ejemplo, a mediados de la década del 70).

El líder es, en tales casos, quien tiene éxito en hegemonizar y conducir un grupo de asociaciones locales en un momento en que son puestas a prueba las capacidades de conducción del colectivo. Es quien se hace cargo de la situación y procura incidir de manera sistemática sobre la agenda global de la organización, incorporando ítem valorados por sus seguidores.

Hemos analizado con mayor detenimiento algunos casos de liderazgo para ilustrar nuestra interpretación: Nemesio de Olariaga, durante la etapa fundacional de CARBAP; Jorge Aguado durante una muy conflictiva etapa de la historia de la organización (y del país); y, más recientemente Arturo Navarro, Pedro Apaolaza y Mario Llambías.

El estudio de casos de liderazgo nos ha permitido cruzar la trayectoria de la organización con sus circunstancias históricas, y también conocer más de cerca el origen de algunos rasgos institucionales fijados en la organización como cultura organizacional.

*Nemesio de Olariaga* fue determinante para la difusión inicial del gremialismo agrario pampeano, tal como lo conocemos hoy en día. Contribuyó a instalar la idea del gremialismo rural, criticó de manera sistemática a la SRA y a sus dirigentes, insistió en diferenciar los que consideraba como ‘productores auténticos’, los criadores, por contraposición con los invernadores, que juzgaba duramente como formando parte del conglomerado especulativo urbano de Buenos Aires, defendió la participación de esos ‘auténticos’ productores en las entidades sectoriales públicas o semipúblicas, se opuso fuertemente a lo que consideraba un “trust” internacional de carnes y promovió la exportación de carnes congeladas y conservas frente a la hegemonía del enfriado.

Otro dirigente de gran importancia para el gremio fue *Jorge Aguado*. Bajo su directa influencia la entidad desarrolló una trayectoria contraria a su tradicional ideario de no intervención en política y de oposición al intervencionismo estatal: se opuso frontalmente al gobierno constitucional asumido en 1973 y luego apoyó abiertamente a la dictadura militar iniciada en marzo de 1976. No sólo se solidarizó con ella sino que además contribuyó a legitimarla frente a sus bases y la opinión pública en general, y además aportó dirigentes para el desempeño de cargos en ese gobierno, que tuvo un destacable grado de intervención en la esfera pública.

La trayectoria dirigencial de Jorge Aguado puede resumirse en tres etapas. La primera de ellas entre agosto 1972 y julio 1974, como pro-secretario (en representación de la Asociación Gremial Agropecuaria de Ing. Luiggi). La segunda, como Presidente de la Confederación, desde julio de 1974. A partir de esa fecha y hasta marzo de 1976 desempeña un rol de frontal oposición a las políticas gubernamentales del período. Luego, hacia los finales del gobierno de María Estela Martínez de Perón inicia una tercera etapa de directa incidencia política sobre los acontecimientos. Con el arribo de la dictadura militar, en marzo de 1976, se vuelca totalmente al apoyo político de ese régimen. Finalmente, en una cuarta etapa desempeña cargos políticos en el gobierno militar, primero como Ministro de Agricultura y luego como Gobernador de la Provincia de Buenos Aires.

La conducción de Aguado dejó una indeleble marca ideológica en la entidad, que condicionó muy fuertemente su desenvolvimiento futuro. Para CARBAP ese pasado y los compromisos públicos entonces asumidos tienen, aun hoy, incidencia sobre el modo en que el gremio se

piensa a sí mismo, hasta el punto de que fue una de las principales figuras consultadas por el gremio a la hora de escribir su historia oficial en 2007.

En nuestro estudio nos hemos preguntado si después de la etapa Aguado, a partir de 1983, el gremio buscó y logró adaptarse a las nuevas reglas de juego democrático. Para ello hemos analizado las nuevas trayectorias dirigenciales surgidas desde entonces y hemos podido comprobar que, al menos por comparación con el período Aguado, el gremio ingresó en una etapa menos conflictiva, tanto con los restantes gremios pampeanos como con los partidos políticos y los gobiernos de origen democrático, y de manera progresiva tendió hacia una mayor aceptación de la política como herramienta útil para el trabajo gremial, aunque continuó existiendo entre sus socios una desconfianza generalizada hacia los políticos.

Desde el retorno de la democracia, entre los presidentes de CARBAP, sólo *Arturo Navarro* y *Mario Llambías* ingresaron en algún momento de manera plena a la política partidaria.

Navarro, de perfil más tradicional, condujo CARBAP entre 1986 y 1990, y a CRA entre 1989 y 1993. En este último año se opuso abiertamente, desde la presidencia de CRA a las políticas de la convertibilidad, y diez años después, en 2003, ingresó a la política activa desde el partido RECREAR. Veinticinco años después de haber dejado CARBAP continúa teniendo cierta presencia pública mediante el aporte de propuestas de política agraria en los medios de comunicación, que nos han permitido elaborar un perfil relativamente actualizado de su figura.

Otro dirigente de importancia durante este período ha sido *Pedro Apaolaza*, originario de la Sociedad Rural de Madgalena y actual Vicepresidente de CRA. En CARBAP, Apaolaza fue Secretario entre 2002 y 2005 y entre 2005 y 2006, y Presidente entre 2006 y 2008, y entre este último año y 2010, para pasar al año siguiente a CRA como representante de aquél gremio.

Analizamos la trayectoria de Apaolaza y sus intervenciones gremiales cuando estuvo a cargo de CARBAP, durante el crítico período 2006-2010, encarnando una línea de conducción interna del gremio que, más allá del mero plano discursivo, puede ser calificada como moderada en cuanto al perfil de sus intervenciones gremiales y a su relación con el mundo de la política, mostrándose en sus intervenciones públicas y en los debates internos favorable a

un mayor involucramiento del gremialismo agrario con los temas públicos agropecuarios y a la conformación de bloques parlamentarios en defensa de los intereses del sector.

Finalmente, consideramos la trayectoria de Mario Llambías como dirigente de CARBAP y, en alguna medida, de CRA. Comparte con Apaolaza el hecho de haberse incorporado desde muy joven al gremialismo rural, pero a diferencia de éste decide ingresar a la política activa al cabo de su actividad como Presidente de CRA, en 2011.

Ingresa a la Mesa Ejecutiva y Administrativa de CARBAP en 1986, como Secretario. Sigue en ese cargo hasta 1996, cuando es nombrado Presidente, primero entre 1994 y 1998, y luego entre 2002 y 2005. Es, por lo tanto, uno de los dirigentes con mayor permanencia en la presidencia de CARBAP.

Le tocó dirigir a la entidad durante la Convertibilidad, y más tarde durante la etapa de pos-Convertibilidad. Impulsó diferentes iniciativas de adaptación del gremio frente a los nuevos escenarios económicos y políticos de la democracia y, en general, sus intervenciones fueron proclives a la participación de los gremialistas agrarios en política, en un marco de generalizado debate interno sobre el tema. Opera en creciente contacto con dirigentes políticos afines al sector agropecuario, pertenecientes al centro del espectro partidario, y respalda iniciativas de otros dirigentes gremiales rurales para insertarse en diferentes niveles institucionales: municipal, provincial y nacional.

Su ingreso a la política en 2011 resultó en un llamativo fracaso, pese a que contó con el activo apoyo de muchos dirigentes ruralistas representativos del interior bonaerense y de la Provincia de La Pampa.

Con cierta demora, con el retorno a la democracia y durante las gestiones de Llambías y Apaolaza, CARBAP ensayó cambios en su imagen gremial, aunque sin renunciar a su perfil combativo. En este proceso tuvieron importancia las movilizaciones internas del gremio, durante el bienio 2006/ 2007, en ocasión de los paros ganaderos, y durante las movilizaciones agrarias de 2008, que fueron una auténtica experiencia *política* para los agremiados.

Como resultado de esas experiencias, en CARBAP empezó a cobrar fuerza la idea de mostrarse de manera diferente, mediante un esfuerzo comunicacional, ante la población

agraria. También creció entre los asociados la necesidad sentida de participar de manera más sostenida en acontecimientos *externos* a la organización, y de formar capacidades para el diálogo y la negociación con el ajeno mundo de la política.

**7.4.4** El estudio de caso sobre la experiencia del Movimiento de Autoconvocados de Bolívar (Provincia de Buenos Aires), ilustra el surgimiento de un espacio público novedoso para el habitual funcionamiento de CARBAP, durante las movilizaciones agrarias de marzo de 2008.

El caso es utilizado para mostrar algunas de las dinámicas concretas de cambio organizacional, que en ese entonces surgieron en la base del gremio y pusieron en evidencia una manera diferente de entender el gremialismo agrario.

La experiencia de Bolívar muestra el surgimiento de modalidades alternativas de conducción, a partir de la confrontación entre un modo “tradicional” de acción gremial y nuevos liderazgos que se presentaron a sí mismos como más democráticos, más participativos y más actualizados en sus métodos de representación de los intereses de sus asociados.

La experiencia incluyó el desarrollo de ciertas prácticas organizacionales novedosas: funcionamiento en asamblea permanente, renovación generacional de cuadros, modalidades alternativas de gestión interna con acento en la participación, rechazo sistemático a la perpetuación de dirigentes como práctica gremial normal y, como resultado de su proyección sobre el ámbito urbano local, cuestionamiento de las habituales formas de funcionamiento político en Bolívar.

Surge así un dilema entre, por un lado, sostener y eventualmente fortalecer las características informales del movimiento iniciado en marzo de 2008, sus contenidos y estilo organizativo; por otro, intensificar su formalización mediante la incorporación de sus miembros a la sociedad rural local (una de las diez entidades fundadoras de CARBAP en 1932), para reformarla radicalmente desde adentro en su modo de funcionamiento.

Hasta cuando pudo efectuarse el seguimiento de la experiencia, los Autoconvocados de Bolívar continuaron apoyándose, para su funcionamiento, en esa tensión entre ambos modelos: el estado de asamblea y el más institucionalizado de la Sociedad Rural preexistente. Sin embargo, los movimientos centrados en la movilización permanente, sobre la base de un

sustento fundamentalmente carismático, suelen a la postre exhibir características centrífugas que reducen progresivamente su vigor como movimiento a medida que se va alejando de su inicio. Por el acotado tiempo transcurrido, este interrogante pesa a la hora de evaluar el impacto que tuvo, y eventualmente sigue teniendo o seguirá teniendo la experiencia de los Autoconvocados de Bolívar y sus planteamientos críticos sobre el gremio como un todo.

**7.4.5** A pesar de su bajo nivel de profesionalización, el gremialismo agrario pampeano ha demostrado tener una persistente vigencia, sobre todo si se lo compara con los perfiles organizativos que, desde fines del siglo pasado y comienzos del actual, surgieron y se consolidaron para afrontar, en la esfera productiva, la solución de problemas y el desarrollo de propuestas específicas, asociadas sobre todo a la nueva agricultura y, dentro de ella, al desarrollo de productos y paquetes tecnológicos determinados (por ejemplo, AAPRESID, ASAGIR, MAIZAR, etc.). En función de sus finalidades principales fueron, en su momento, denominadas organizaciones ‘particularistas’, por oposición a las ‘generalistas’, cuyo carácter reivindicativo y gremial estuvo orientada, desde siempre, a la explícita defensa de intereses sectoriales a partir de alguna modalidad de representación formal<sup>591</sup>.

De la mano del desarrollo tecnológico del sector y su creciente profesionalización, en aquél entonces algunos planteos académicos y periodísticos sostuvieron como inevitable el desplazamiento de las representatividades sectoriales, desde las organizaciones con perfil generalista hacia las de carácter particularista. Tal pronóstico resultó desacertado, pues si bien es cierto que continuaron difundiéndose las organizaciones “particularistas”, los gremios pampeanos –entre ellos CARBAP–, durante la segunda década del siglo revalidaron su rol a través de una mayor presencia gremial y política, como pudo constatarse durante los conflictos agrarios del trienio 2007- 2009. En el caso de CARBAP –como lo demuestra el presente estudio–, tal vigencia se hizo efectiva pese a la notoria debilidad técnico/ profesional de su perfil organizativo, y su llamativa desvalorización de la producción de conocimiento como herramienta gremial.

---

<sup>591</sup> Flood, Carlos (2005), “Trayectorias institucionales comparadas de innovación tecnológica en la región pampeana”, citada en el anexo bibliográfico.

# **A N E X O I**

## **Metodología**

En el presente anexo se describe la estrategia metodológica empleada en el estudio de CARBAP. Se consideró al gremialismo ruralista pampeano como la unidad general de observación y a la Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y la Pampa (CARBAP) como unidad específica de análisis.

A continuación se exponen cinco aspectos de la metodología utilizada:

1. Itinerario.
2. Dimensiones temáticas.
3. Enfoque metodológico general.
4. Medios de recolección de información.
5. Sistematización y análisis de la información relevada.

## **1. Itinerario**

Se siguieron los siguientes pasos generales:

- a. Revisión bibliográfica y documental sobre las organizaciones rurales pampeanas.
- b. Recopilación y lectura de documentación básica sobre CARBAP y sus entidades asociadas: historia, estatutos, declaraciones públicas, publicaciones periódicas, informes sectoriales, etc.
- c. Desarrollo de un marco de referencia preliminar.
- d. Entrevistas exploratorias a informantes calificados sobre el desarrollo tecnológico y productivo agropecuario pampeano.
- e. Recopilación de información secundaria sobre CARBAP y otros gremios pampeanos.
- f. Primera sistematización de recortes periodísticos relevados a partir del año 2002.
- g. Segunda ronda de recopilación de documentación básica sobre CARBAP, su lectura y sistematización, con información secundaria sobre la dinámica y trayectoria de CARBAP y sobre las características de sus afiliados.
- h. Diseño de instrumentos diferenciados de registro: guías para entrevistas individuales en profundidad a socios y dirigentes de CARBAP y a informantes

sectoriales, y de observación participante y no participante de reuniones y encuentros públicos entre gremialistas.

- i. Aplicación de los mencionados registros: entrevistas en profundidad a gremialistas e informantes calificados sobre el sector productivo pampeano; asistencia a encuentros gremiales y confección de los correspondientes registros de información.
- j. Recopilación de entrevistas realizadas por terceros a gremialistas y especialistas sectoriales.
- k. Segunda sistematización de registros periodísticos para el período 2002/ 2014.
- l. Sistematización y análisis de resultados obtenidos a partir de los diferentes registros mencionados en los puntos 'h' e 'i': de entrevistas propias y realizadas por terceros; de observaciones efectuadas en diversos encuentros públicos gremiales y mediante la recopilación de registros periodísticos.
- m. La combinación/ complementación o cruce de la información procesada, análisis e interpretación final, haciendo compatibles y permitiendo especificaciones logradas a través de distintos enfoques teórico metodológicos.
- n. Elaboración de informes parciales según los lineamientos del marco referencial y su progresiva integración.
- o. Producción de informes por capítulo temático y su posterior integración en el presente informe.

## **2. Dimensiones temáticas**

La investigación se basó en la indagación de las siguientes dimensiones analíticas, que son tratadas específicamente en el Capítulo 2 y luego ampliadas en cada uno de los capítulos siguientes en que se encuentra organizada la tesis:

- *La organización gremial y sus actores*: esta dimensión expresa la centralidad de la iniciativa de los actores en el enfoque adoptado. Ellos interactúan entre sí en función de sus respectivos intereses particulares y en el marco de restricciones institucionales y contextuales.

- *La estructura de la organización y su trayectoria*: ella remite al perfil actual de la organización como resultante de su evolución histórica.
- *La cultura organizacional de CARBAP*: refiere al conjunto articulado de valores, normas, creencias y conocimientos vigentes en la organización que contribuyen a movilizar el comportamiento de sus miembros y legitimar su funcionamiento y liderazgos.
- *La evolución del contexto gremial, político- agrario, tecnológico y productivo*: explica en parte el comportamiento público del gremio y la disponibilidad de mecanismos más o menos eficaces de adecuación y cambio.

### 3. Enfoque metodológico general

**3.1** Se trabajó en el marco de la sociología de las organizaciones a partir del enfoque del *análisis estratégico de organizaciones*<sup>592</sup>, adaptado a las circunstancias históricas de la evolución de CARBAP, a su idiosincrasia y a las restricciones operativas de la investigación en marcha.

El enfoque adoptado tiende a relativizar los determinismos provenientes del contexto y de la “estructura objetiva” de los problemas. No subestima su importancia, pero se sitúa desde una perspectiva centrada en la observación de las limitaciones *específicas* que en cada caso particular condicionan las acciones emprendidas por los actores dentro de la organización y sus posibles opciones concretas. Para Crozier y Friedberg a esta perspectiva no se accede desde lo abstracto ni desde la postulación de una racionalidad *a priori*:

Solo podrá descubrir el peso de estas limitaciones si reconstruye con una perspectiva fenomenológica limitada, la lógica y la racionalidad propias de las relaciones y las interacciones que subtienden este conjunto. Se trata de descubrir *cada vez* (...) la naturaleza y las reglas de los juegos que estructuran las relaciones entre los actores involucrados y que, por ende, condicionan sus estrategias, y remontarnos después a los modos de regulación mediante los cuales se articulan estos juegos entre sí y se mantienen en operación en un sistema de acción<sup>593</sup>.

---

<sup>592</sup> Enfoque desarrollado por Crozier, M. y Friedberg, E. (1977): *L'acteur et le système*. Points, Paris. Versión castellana: Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990), “El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva”, Alianza Editorial Mexicana, México.

<sup>593</sup> Op. Cit., p. 368.

Como puede verse en los capítulos 5 y 6, en nuestro caso no se renuncia a la utilización de herramientas de análisis más tradicionales provenientes de la sociología de las organizaciones, pero se emplea éstas últimas fundamentalmente con fines descriptivos, reservando la perspectiva estratégica a los efectos interpretativos.

La aplicación del método no se realiza, de todos modos, en un vacío conceptual, pues desde la teoría del análisis estratégico se dispone de un conjunto de nociones y proposiciones comprensivas que, como vimos en los capítulos iniciales, sirven como sostén para un específico modo de razonamiento: estrategia, zonas de incertidumbre, naturaleza y reglas de los juegos, capacidades de los actores (disponibles, adquiridas o asequibles), etc. El observador también cuenta desde un comienzo con datos secundarios, y eventualmente primarios sobre la organización, que le permiten construir un marco de referencia inicial que sirve como punto de partida para su investigación.

Goza, además, de una experiencia *ex ante*, que “le hará dirigir su atención hacia ciertos problemas o hacia determinadas situaciones que supone, dada su ‘experiencia’, que serán zonas críticas o de conflicto”. También dispone de información sobre las particularidades estructurales y limitaciones ‘objetivas’ que caracterizan su campo de estudio<sup>594</sup>.

Más allá de estas orientaciones iniciales, en un comienzo se carece aún de indicios ciertos sobre las dinámicas concretas de acción que tienen lugar dentro de la organización y que poseen un carácter particularmente contingente; por ejemplo, las características específicas de los enfrentamientos de poder y su alcance estratégico para los actores; en particular, “cómo y por qué (los protagonistas) pueden perseguir... una estrategia más que otra...”<sup>595</sup>.

Como recurso apropiado para interiorizarse de este carácter contingente de las relaciones de los actores dentro de campos específicos de acción organizada y sus modos de regulación, los autores proponen el *análisis clínico*<sup>596</sup>. Friedberg, por su parte, habla de una “postura general” de análisis clínico, dirigida a comprender a partir de qué arreglos y mecanismos particulares

---

<sup>594</sup> Ib.

<sup>595</sup> Ib., p. 369. Subrayados del autor.

<sup>596</sup> Ib.

se construye y se mantiene la cooperación entre los actores concretos en contextos de acción que también poseen características específicas<sup>597</sup>.

Éste autor también sostiene que, frente a la naturaleza irreductiblemente contingente del fenómeno organizativo, los actores no pueden sino ser abordados mediante un análisis clínico del carácter contingente de las relaciones que tienen lugar en espacios de acción particulares<sup>598</sup>. El análisis organizacional parte de la vivencia de los actores para reconstruir no la estructura social general sino la lógica y las propiedades particulares de un orden local<sup>599</sup>. Cada actor asegura la cooperación de los restantes miembros de la organización a través de la construcción de ese orden local, a partir del cual se estabilizan, al menos parcial y temporalmente, estructuras, interacciones y negociaciones<sup>600</sup>.

Tal enfoque se sirve, entonces, de la experiencia vivida por los protagonistas de la acción organizada. Como consecuencia del carácter contingente (y construido en cada caso particular) del comportamiento organizado, se accede a las instancias más agregadas del análisis mediante sucesivos enlaces y comparaciones entre los múltiples procesos de interacción que tiene lugar en diferentes sistemas de acción concretos, o en momentos o tiempos históricos diferentes.

El método requiere, por lo general, de un conjunto de requisitos metodológicos, como los que a continuación se enuncian brevemente<sup>601</sup>:

- Identificación de situaciones aparentemente paradójales.
- Identificación y caracterización, a partir de la recolección de testimonios “lo más cercanamente posible a la subjetividad de los actores”<sup>602</sup>, de elementos clave para entender la naturaleza y características de los juegos organizativos que ellos desarrollan en pos de sus estrategias.

---

<sup>597</sup> Friedberg, Erhard (1993), “Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l’action organisée”, Seuil, Paris, p. 294.

<sup>598</sup> *Ib.*, p. 294.

<sup>599</sup> *Ib.*

<sup>600</sup> *Ib.*, p. 289.

<sup>601</sup> Crozier y Friedberg, *Op. Cit.*, p. 370 ss. Friedberg, *Op. Cit.*, pp. 289 ss.

<sup>602</sup> Friedberg, *Op. Cit.*, p. 299. Este mismo autor, en la siguiente p. 300, describe el importante papel desempeñado por la *empatía* en este proceso.

- Comparación con testimonios que corresponden a situaciones similares dentro de la misma organización y en otras organizaciones.
- Formulación de hipótesis sobre las estrategias que subyacen a los testimonios relevados y a las acciones o juegos organizativos empleados.
- Cotejo entre los comportamientos tal como se le presentan al investigador y el modo en que son percibidos y descritos por los actores involucrados. Ejercicio, por parte del investigador, de un retroceso o distancia crítica respecto de la realidad sensible y de las categorías del sentido común (tanto las de los actores como las propias), para despojar a los datos observados del carácter de ‘evidencia’ que acríticamente suelen atribuirles los propios protagonistas.
- En una primera fase el investigador preserva y cuida su autonomía, pero admite que no existe una “mejor manera” (*one best way*) ni una racionalidad exterior al campo de la acción organizada, ya que los fenómenos organizativos observados poseen un sentido que le es propio y poseen una peculiar racionalidad.
- En una segunda instancia el investigador
  - debe abandonar su posición de observador desligado y fuera del campo, para ‘deambular’ por la interioridad de los actores, pues para descubrir las *circunstancias implícitas* con relación a las cuales adquieren sentido y significado sus conductas ... tendrá que reconstruir *desde adentro* la lógica propia de las situaciones, tal como la viven o perciben los actores ... sólo logrará poner en evidencia elementos, nada evidentes al principio y que a veces son clave, de la estructuración ‘objetiva’ del campo, si descubre este significado ‘subjetivo’<sup>603</sup>.
- Recuperar su distancia o exterioridad a través de la confrontación y comparación entre las múltiples racionalidades y estrategias observadas, hasta poder identificar y caracterizar de manera adecuada las reglas de juego implícitas que estructuran el campo de la acción organizada.

Es el investigador quien establece conscientemente los criterios para efectuar esta discriminación analítica, a través de un razonamiento basado en “*descartes*”. Para ello se sirve de datos descriptivos para formular una serie de hipótesis sobre lo que debería

---

<sup>603</sup> Crozier y Friedberg, Op. Cit. pp. 371-372.

sucedier y sobre lo que debería observarse si todo sucediera “normalmente”, esto es, conforme a la lógica y a la ‘racionalidad’ que ha seguido para elaborar las hipótesis:

Al confrontar esto después con la realidad, descubrirá toda una serie de anomalías o ‘descartes’, es decir, de conductas y procesos que parecen no obedecer a las ‘normas’ racionales que él mismo se ha impuesto a través de sus hipótesis. Estos ‘descartes’ son preciosos para él, pues al indicarle los lugares y las zonas donde sus hipótesis están en contradicción con los comportamientos reales de los actores y en los que hay otra racionalidad (...) estos ‘descartes’ le proporcionan los puntos a partir de los cuales se puede articular y desarrollar su razonamiento, y los puntos cuya comprensión le permitirá descubrir ciertas características del conjunto que todavía no conoce<sup>604</sup>.

- Para Friedberg, un recurso fundamental para recuperar la distancia o exterioridad, luego de haberse imbuido de la subjetividad de los actores, es el análisis comparativo con otros espacios de acción organizada. Advierte que, para no tergiversar el espíritu del análisis clínico (e inductivo), tal esfuerzo de exteriorización debiera apoyarse en datos o características internas y no externas a dichos espacios, procurando multiplicar –a modo de dispositivo experimental- el registro de testimonios provenientes de actores ubicados en situaciones y con visiones tanto similares como diferentes respecto del campo organizativo observado, con el fin de tomar distancia y recuperar la exterioridad necesaria<sup>605</sup>.
- Como hemos visto, el análisis estratégico le otorga primordial importancia a las vivencias de los participantes y por eso se privilegia la técnica de las entrevistas (ver apartado 4 del presente Anexo). Para ser útiles, ellas deben aportarle al investigador el “deambular” por la interioridad de los actores que hemos mencionado más arriba: para conocer cómo se las arregla cada actor para hacer frente a su situación y a sus limitaciones; qué objetivos persigue y qué percepción y anticipación tiene de la posibilidad de alcanzarlos dentro de la estructura que conoce; con qué recursos cuenta, cuál es su margen de libertad; y de qué manera, en qué condiciones y dentro de qué límites puede utilizarlo<sup>606</sup>.

Así,

el investigador, por un incesante juego de espejos entre los datos convergentes y discordantes que proporcionan las entrevistas, tratará de encontrar la lógica interna que estructura implícitamente el conjunto de percepciones, sentimientos y actitudes en las diferentes categorías de actores, para esperar y explicitar las estrategias presentes<sup>607</sup>.

---

<sup>604</sup> Ib., pp. 372- 373.

<sup>605</sup> Friedberg, Op. Cit., pp. 303-304.

<sup>606</sup> Crozier y Friedberg, Op. Cit., p. 373.

<sup>607</sup> Ib., p. 378.

- Cabe una aclaración, sin embargo: el análisis estratégico intenta sobrepasar la dicotomía objetivo- subjetivo, pues aspira a que la detección de vivencias subjetivas le allane el camino al conocimiento objetivo. En ese sentido lo subjetivo opera como dato “objetivo” para conocer las características del campo relacional en que se desenvuelve la organización<sup>608</sup>.
- El modo de razonamiento del análisis estratégico contiene de manera implícita una metodología de la acción y una concepción acerca de las contribuciones que el sociólogo (o la sociología) puede aportarles a las organizaciones. Esto es, orientaciones para intervenir en las organizaciones con propósitos de cambio. Tiene, por lo tanto, características a la vez predictivas y prescriptivas, que conducen, según Friedberg, a una visión “menos positivista, más humana y más realista del cambio y a una concepción menos tecnocrática del rol que el analista puede desempeñar en la aplicación de una estrategia de cambio”<sup>609</sup>. En el caso de la presente tesis, en la medida de lo posible se ha procurado suspender la formulación de los juicios de valor implícitos en esta última faceta del análisis estratégico.
- Una vez determinadas cuáles son las estrategias, aún faltará explicarlas. Para ello se procura explicitar la relación entre las limitaciones técnicas, económicas, reglamentarias, etc., del campo relacional estudiado, las zonas de incertidumbre críticas que existen en la organización<sup>610</sup> y la percepción que los actores tienen de sus respectivas posibilidades frente a ese conjunto de limitaciones. Mediante un procedimiento iterativo se va desde las percepciones y sentimientos a las estrategias adoptadas y los juegos vinculares adoptados, luego nuevamente a las percepciones, y así sucesivamente, mediante el desarrollo de hipótesis de creciente complejidad según las constantes y las discordancias observadas en cada tramo.
- En nuestro caso, el de CARBAP, el procedimiento pudo enriquecerse con la toma en consideración del trasfondo y los antecedentes históricos que confluyen en las sucesivas agendas gremiales de la organización, de los liderazgos emergentes y su posterior

---

<sup>608</sup> Ib., pp. 374-375.

<sup>609</sup> Friedberg, Op. Cit., p. 291 (traducción propia). Este mismo autor dedica los dos últimos capítulos de su libro al desarrollo de esta doble característica de investigación/acción.

<sup>610</sup> Para la definición de *zonas de incertidumbre*, ver apartado 2.1.

declinación, y con los diferentes tipos de vínculo establecidos por CARBAP con los poderes públicos. Como categoría conceptual que contribuye a encuadrar metodológicamente y de manera crecientemente agregada este trasfondo, en el apartado 2.2 hemos incorporado la noción de *trayectoria*, que se completa en 2.4 con el registro de la interacción entre organización y contexto.

- Los diferentes procedimientos metodológicos mencionados en este punteo se desarrollaron a partir de la observación y registro de momentos “críticos” (a veces meramente discordantes, otras francamente conflictivos), que se encuentran presentes en la historia de CARBAP, cada uno de ellos abordados como “caso”. Se centraron las observaciones principalmente en los contenidos de su agenda gremial, los rasgos salientes de su cultura organizativa y los diferentes estilos de liderazgo empleados para expresar en público las posiciones del gremio en esos momentos críticos. El conjunto de estos factores fueron enmarcados, en la medida de lo posible, dentro de una secuencia tendiente a identificar la trayectoria histórico-gremial de CARBAP como conjunto articulado de organizaciones heterogéneas entre sí.

**3.2** En una línea afín con el análisis estratégico de las organizaciones expuestas en 3.1, una segunda fuente metodológica empleada como referencia fue el *microanálisis*, un recurso historiográfico que ha sido frecuentemente empleado en nuestro país, entre otras cosas para estudiar el agro pampeano<sup>611</sup>.

Algunas de las principales características del microanálisis son las siguientes:

- El retorno al actor, que implicó un viraje metodológico en el estudio de la historia y recuperó la perspectiva con que los protagonistas viven los procesos en que se encuentran involucrados<sup>612</sup>.
- “El microanálisis entendido como *técnica intensiva* (que) reivindica justamente la matriz empírica insistiendo además en un modo de trabajar ciertas fuentes como dimensión concreta del trabajo del historiador”<sup>613</sup>.

---

<sup>611</sup> En esta materia hemos tomado como principal referencia el texto de Bragoni, Beatriz (2004) (Ed.), “Microanálisis. Ensayos de historiografía argentina”, Buenos Aires, Prometeo Libros.

<sup>612</sup> Op. Cit., presentación de Beatriz Bragoni, p. 9.

La autora destaca algunos aportes de esta perspectiva metodológica<sup>614</sup>: su influencia en la de-construcción de una imagen establecida sobre la Pampa Húmeda, el planteo de nuevas preguntas e interrogantes, a fines de los 90, sobre el mundo agrario bonaerense, a partir del quiebre del sistema colonial, el desarrollo de una historia total a partir del estudio acumulativo de localizaciones sucesivas, la práctica historiográfica afirmada en abordajes regionales, los beneficios del trabajo en escala reducida y la atención puesta en los actores y sus prácticas, a partir del reconocimiento del carácter relacional de éstas últimas, etc.

- En otro artículo incluido en esa misma compilación, Bragoni hace explícita referencia a Crozier y Friedberg y a la importancia que estos autores otorgaron a las dinámicas de poder, a la descripción detallada de las prácticas sociales y a las opciones estratégicas de los actores<sup>615</sup>. En forma consecuente con esta perspectiva, otorga particular relieve al estudio de las redes de vínculos en la construcción de poder, al papel de las redes de relaciones personales y su incidencia sobre las dinámicas del poder y la política, al análisis de “los pliegues de las relaciones informales” y al desplazamiento del centro de atención desde el centro a la periferia.
- En otra contribución al libro, Fradkin y Gelman ilustran muchos de estos aspectos con ejemplos tomados de investigaciones concretas y se menciona, como resultado de esta perspectiva micro-histórica, el papel asignado en las investigaciones a las necesidades y procesos de carácter local, a la visión de las elites, al comportamiento de los actores subalternos, al papel del mercado interno durante el período colonial, al cambio de paradigma sociológico (ahora más atento “a la acción y a las prácticas individuales y colectivas” y a las historias particulares, y no tanto a las visiones “demasiado estructuralistas o deterministas”)<sup>616</sup>.

Fradkin y Gelman hablan de un

... pasaje desde una visión estructural de la historia o del funcionamiento de la sociedad, a otra que comenzó a poner de relieve una cierta libertad de acción de los actores colectivos e

---

<sup>613</sup> Ib.

<sup>614</sup> Ib., pp. 10- 13.

<sup>615</sup> Bragoni, Beatriz, “¿Gobiernos de familia? Elites, poder y política en la experiencia Argentina del siglo XIX. Registro de un ejercicio”, en *Bragoni (2004), Op. Cit.*, p. 148.

<sup>616</sup> Fradkin, Raúl y Jorge Gelman, “Recorridos y desafíos de una historiografía. Escalas de observación y fuentes en la historia rural rioplatense”, en *Bragoni (2004), Op. Cit.*, p. 31 ss.

individuales que podían incidir, a veces de manera decisiva, en la conformación general de la sociedad (...) lógicas que se podían pensar desde ciertos modelos sociológicos, económicos, antropológicos, pero que se combinaban de maneras distintas e incluían principios de libertad limitada, que hacían poco predecibles y originales sus resultados<sup>617</sup>.

Más adelante los autores señalan a la detección de espacios de negociación y resistencia en el seno mismo de las clases subalternas como uno de los beneficios del microanálisis, aproximación que califican como menos determinista y más atenta a las realidades locales, y a la acción de personas y grupos<sup>618</sup>.

- Schmit, por su parte, además de refrendar y ejemplificar algunos de los argumentos de Bragoni, Fradkin y Gelman, nos muestra de qué manera la aproximación micro-histórica permitió replantear algunas cuestiones básicas en torno de la historia rioplatense<sup>619</sup>:
  - La “vuelta de los sujetos históricos”<sup>620</sup>, concebidos como multiplicidad de actores que despliegan diversidad de lógicas de interacción y de conflicto a partir de variadas estrategias y prácticas sociales. Se identifican diferentes racionalidades y nuevos lugares para el análisis: relaciones y prácticas personales, familiares, parentales, de vecindad, étnicas, grupos, la importancia de lo cotidiano, etc.
  - El desarrollo de un tipo de “recorte metodológico más denso” en el que “existe una clara preeminencia por aprehender los intereses y las prácticas de sus agentes y de no hacer prevalecer un determinismo automático desde una visión exterior”<sup>621</sup>.
  - Un mayor registro e interpretación de la acción y el conflicto, poniendo de relieve la capacidad original de los actores sociales<sup>622</sup>.
  - Propone:

Integrar el marco institucional para la explicación de la racionalidad y la dinámica de lo micro y lo macro histórico. Es decir el rol y peso de los llamados a veces componentes ‘¿extraeconómicos?’ que influyen en la conducta individual y colectiva a la hora de

---

<sup>617</sup> Ib., p. 36.

<sup>618</sup> Ib., p. 39.

<sup>619</sup> Schmit, Roberto, “Conceptos, herramientas y resultados recientes sobre la historia económica rioplatense de la primera mitad del siglo XIX”, en *Bragoni (2004)*, Op. Cit., pp. 58- 59.

<sup>620</sup> Ib., p. 58.

<sup>621</sup> Ib., p. 59.

<sup>622</sup> Ib.

explicar los conflictos existentes en una sociedad”<sup>623</sup>. Se trata de tomar en cuenta “las complejas relaciones provenientes desde ‘afuera’ de la economía, como eran las provistas por las relaciones institucionales, parentales, políticas, étnicas, personales, culturales, etc.”<sup>624</sup>.

Como podrá apreciarse, la mayoría de los ítems que acabamos de enumerar son complementarios de los mencionados en 3.1 como atributos del análisis estratégico de las organizaciones.

#### **4. Medios de recolección de información**

Las principales técnicas empleadas fueron las siguientes:

4.1 Entrevistas en profundidad realizadas directamente por el autor de la tesis, con el fin de registrar las representaciones y valoraciones de los informantes en relación con las diferentes dimensiones de análisis abordadas. Para evitar un sesgo directivista en el vínculo con los informantes se diseñaron y aplicaron guías de entrevistas semiestructuradas y abiertas.

Se confeccionaron guías diferenciadas para los siguientes perfiles:

- a) *Perfiles gremiales (PG)*: entrevistas a los diferentes tipos de protagonistas de la actividad gremial, aplicadas individualmente o en grupo.
- b) *Perfiles Tecnológico- productivos (PTP)*: entrevistas a técnicos especialistas en producción y tecnologías agropecuarias pampeanas, ajenos al gremio.
- c) *Perfiles colectivos (PC)*: guías de observación y registro utilizadas en reuniones de carácter colectivo.

En algunos casos se adecuaron las guías a las particularidades del entrevistado: su posición dentro de la entidad, su perfil más o menos técnico o gremial y su especialidad, las particularidades de su trayectoria, etc.

Las entrevistas realizadas en forma directa por el autor son referidas en el texto según las siglas que corresponden a cada perfil general: por ejemplo, PG 1, PG 3, o PTP 1, etc. Si bien

---

<sup>623</sup> Ib., pp. 60- 61.

<sup>624</sup> Ib., p. 61.

se utiliza una notación única, en algunos casos se trata de entrevistas seriadas; esto es, repetidas en diferentes circunstancias, pero siempre dentro del lapso 2007- 2012.

Se realizaron entrevistas a once dirigentes rurales de CARBAP, pertenecientes a las sociedades rurales de base correspondientes a las siguientes localidades: Pergamino, San Antonio de Areco, Roque Pérez, Puan, Bolívar y Madgalena. Todos estos dirigentes entrevistados, además, en algún período relativamente reciente, ejercieron cargos tanto en el Consejo Directivo de la asociación local de productores adherida al gremio, como en la Mesa Ejecutiva y Administrativa de la Confederación, desempeñándose como vocales, tesoreros o secretarios; dos de ellos como presidentes de la entidad (uno de ellos fue líder histórico del gremialismo pampeano y el otro se encontraba en ejercicio de la función), y uno como vicepresidente. Este grupo de entrevistados incluye un caso de dirigente mujer, de larga trayectoria dentro de la entidad, tanto en el plano local como regional. Como representantes de la entidad local, todos ellos han tenido activa participación en el Consejo Directivo de CARBAP.

El total de las entrevistas correspondientes a este grupo insumió aproximadamente 30 horas de trabajo.

Se efectuaron, asimismo, seis entrevistas a productores directos sin actividad gremial manifiesta: dos en Bolívar, uno en Daireaux y uno en el partido de Madgalena.

También se realizaron entrevistas a dos cuadros técnico- administrativos de CARBAP, a un ex Secretario de Agricultura y Ganadería de la Nación y a un economista agrario que ocupa un cargo en otra entidad gremial pampeana de larga trayectoria y que en el pasado se desempeñó como técnico en CARBAP y en CRA.

Estos dos últimos grupos de entrevistas habrán insumido unas diez horas netas de trabajo.

En aproximadamente la tercera parte de los casos mencionados en el presente apartado, se repitieron las entrevistas al menos en una ocasión, sea para completar información, sea para verificar eventuales cambios de opinión a través del tiempo o según los cambios en la coyuntura política, productiva y gremial.

4.2 Se complementaron las entrevistas directamente realizadas por el autor, citadas en 4.1, con la sistematización de otras realizadas por terceros: reportajes efectuados por periodistas de Agrositio<sup>625</sup>, el diario La Nación, Revista Genoma, Revista Conciencia Rural y otros medios citados a lo largo del texto.

Las entrevistas a cargo de terceros reciben la misma denominación según perfil que en el caso de las entrevistas propias, pero se las distingue por el empleo de números romanos: PTP I, PG III, etc. Fueron procesadas con los mismos criterios empleados en las entrevistas realizadas directamente por el suscripto.

Este grupo de entrevistas comprendieron a diecisiete dirigentes de entidades rurales de base localizadas en General Belgrano, Olavarría, Guardia del Monte, Pergamino (dos entrevistados), Cañuelas, Mar Chiquita, Azul, América, Navarro y Trenque Lauquen.

Dentro de este grupo de entrevistas se encuentran dos ex presidentes de CARBAP, y tres dirigentes históricos que ocuparon diferentes cargos dentro de su Mesa Ejecutiva y Administrativa (como vicepresidentes, secretarios, etc.).

Se procesaron asimismo entrevistas realizadas a tres presidentes de la SRA, a un presidente y a un vicepresidente de la FAA. También se trabajó con entrevistas que fueron realizadas por esos medios a dirigentes mujeres y a miembros de los ateneos de jóvenes de CARBAP y CRA.

Se trabajó asimismo sobre otros tres diferentes tipos de entrevistas realizadas: a un pequeño productor ganadero intensivo de Ayacucho sin trayectoria gremial, a cinco técnicos especialistas en ganadería (uno de ellos asesor de CARBAP en la materia), a un ex Secretario de Agricultura y Ganadería de la Nación, a tres expertos ganaderos pertenecientes al INTA, a cinco consultores privados especialistas en agricultura y ganadería pampeana, a tres miembros de fundaciones técnico- agrarias pampeanas, a dos economistas agrarios (técnicos rentados de entidades gremiales pampeanas) y a un especialista ganadero miembro de la SRA.

---

<sup>625</sup> [www.agrositio.com](http://www.agrositio.com) y [newsletter@newsletter.agrositio.com](mailto:newsletter@newsletter.agrositio.com)

No se han estimado las horas empleadas para la sistematización e interpretación de este grupo de entrevistas.

4.3 Observación no participante en reuniones públicas de CARBAP: se observaron reuniones correspondientes a la celebración del 75° Aniversario de la fundación de CARBAP (Bolsa de Cereales, septiembre de 2007), Jornada Iberoamericana sobre gremialismo rural (organizada por CARBAP en Expoagro 2011, Baradero, marzo de 2011), y Tercera Jornada de la Cadena Agroindustrial Argentina, Foro de la Cadena Agroindustrial Argentina, 31 de octubre de 2006, Bahía Blanca, Argentina.

Estas actividades, y la realización de entrevistas complementarias, abarcaron en total cuatro jornadas.

4.4 Observaciones de carácter participante en el caso de la Sociedad Rural de Bolívar: participación en la “asamblea de los miércoles” y de “mesa chica” del Movimiento de Autoconvocados de Bolívar (ver apartado 6.4).

En este último caso el investigador también se involucró en situaciones de observación participante, mediante una reflexión conjunta con dirigentes y adherentes al Movimiento de Autoconvocados de esa localidad, que le permitieron un adicional registro sistemático, aunque no intrusivo, de los datos<sup>626</sup>.

Estas actividades fueron acompañadas por entrevistas a miembros del Movimiento de Autoconvocados de Bolívar (especialmente de su “Mesa Chica”) y visitas a establecimientos de la zona. Implicaron dos estadías en Bolívar, de tres días cada una.

---

<sup>626</sup> La observación participante definida como elaboración reflexiva, de carácter simultáneamente teórico y empírico con el fin de efectuar un registro cercano de las características del mundo relacional investigado, que incluye la propia interacción entre el investigador y sus informantes, durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. Ver Taylor y Bogan (1987), “Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Paidós, Barcelona, Capítulo 3 y p. 145; y Guber, Rosana (2004), “El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo”, Paidós, Buenos Aires, especialmente capítulos 8 y 10). También Creswell, J. W (1994), “Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas”, SAGE, Capítulo 9.

4.5 Sistematización y análisis documental: declaraciones del gremio, actas de congresos rurales durante las décadas de 1930 y 1940<sup>627</sup>, materiales producidos por líderes clave de CARBAP<sup>628</sup>, la historia oficial del gremio<sup>629</sup>, y de testigos de la época<sup>630</sup>, evolución en la composición de las mesas Administrativas y Ejecutivas del gremio<sup>631</sup>, y en forma limitada, pues no se encontraban disponibles las correspondientes a varios de los años en estudio, las memorias y balance del gremio.

4.6 Análisis de contenido de documentos de CARBAP y de registros periodísticos referidos a los acontecimientos contemporáneos al período en estudio (especialmente diario La Nación, Revista El Ruralista (de CARBAP), Revista Las Bases (de CRA), sitio *web* de ambos gremios, Revista Conciencia Rural de Bolívar, Revista Genoma, etc. En menor medida, también Clarín, El Cronista y algún periódico local (como La Opinión de Rafaela o “La Mañana” de Bolívar).

4.7 Estudio de documentos técnicos sobre la situación tecnológica y productiva del sector agrícola y ganadero bovino: particularmente del INTA, IPCVA y de consultores e investigadores privados del sector.

La utilización de una multiplicidad de medios de registro permitió triangular entre diferentes fuentes de observación, brindando una más afinada comprensión del escenario estudiado y de sus actores, controlando a la vez eventuales sesgos en el punto de vista del investigador<sup>632</sup>.

## **5. Sistematización y análisis de la información relevada**

Se trabajó a partir de una grilla general de análisis, ordenada en las cuatro dimensiones mencionadas en el apartado segundo (y desarrolladas en el Capítulo 2), común para los diferentes tipos de entrevistas (las propias y las realizadas por terceros) y los restantes medios de registro, excepto las observaciones participantes y no participantes de eventos gremiales y los materiales históricos disponibles.

---

<sup>627</sup> Por ejemplo, CARBAP (1946). Recopilación de Resoluciones y versiones de sus Congresos Rurales, Buenos Aires.

<sup>628</sup> Por ejemplo, Olariaga, Nemesio (1943), “El ruralismo argentino”, El Ateneo, Buenos Aires, y Aguado, Jorge (1977), “Cuatro años de acción gremial”, CARBAP, Buenos Aires..

<sup>629</sup> “CARBAP – 75 Años ... y más”. Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa.

<sup>630</sup> Pereda, Horacio (1939), “La ganadería argentina es una sola”, Buenos Aires.

<sup>631</sup> “CARBAP, 75 años ... y más” (Op. Cit.) y sitio *web*.

<sup>632</sup> Taylor y Bogan (1987), Op. Cit, p. 91.

En lo que respecta a las observaciones participantes y no participantes, se utilizaron grillas particulares *ad hoc*. Otro tanto se hizo con los materiales históricos y documentales correspondientes a diferentes momentos clave (conflictivos) del gremio y a líderes analizados en cada caso.

Como ya se mencionó en los apartados anteriores, la investigación tuvo un desarrollo centrado en registros cualitativos de las vivencias de los actores entrevistados, que fueron confrontados con fuentes secundarias (documentos producidos por CARBAP y las sociedades rurales locales, la Sociedad Rural Argentina, Federación Agraria Argentina, entrevistas e información periodística, etc.), y estudios de carácter histórico sobre el gremio y el sector agropecuario pampeano.

Siguiendo los presupuestos metodológicos expuestos en el apartado 3, tanto en la formulación de las hipótesis como en su sistematización, análisis e interpretación, se procuró conservar una prudente dosis de apertura conceptual respecto de las fuentes inicialmente utilizadas para formular las hipótesis de la investigación, con la finalidad de “no contaminar” el trabajo de recopilación e interpretación de los datos con categorías provenientes de contextos ajenos al analizado<sup>633</sup>.

Ese propósito fue desarrollado mediante sucesivas aproximaciones de carácter descriptivo, a partir de una actitud básicamente interrogativa y exploratoria de los hechos registrados, para luego compararlos con sucesos correspondientes a diferentes ámbitos organizativos (otros gremios rurales y entidades agropecuarias no gremiales) y momentos parciales de sus respectivas historias, entre distintas instancias organizativas del gremio (sede central, sociedades rurales locales, actores con diferentes grados y calidades de compromiso en la organización), en diferentes momentos de la historia de la entidad (por ejemplo, la etapa fundacional, diferentes experiencias de confrontación con gobiernos y políticas agrarias, etc.).

---

<sup>633</sup> Glaser, B. y Strauss, A. (1968), “The discovery of grounded theory”, Weidenfelds and Nicolson, London, p. 37. Estos autores también sostienen que el esfuerzo puesto en describir e interpretar los hechos registrados puede, en ocasiones, resultar contradictorio con la posibilidad de explorar interpretaciones conceptualmente fecundas. Robert Merton, por su parte, advertía tempranamente sobre la importancia de lo que él denominaba el *serendipity pattern*; esto es, acerca de la presión que ejercen sobre el investigador ciertos “datos anómalos, estratégicos y no previstos” al momento de producir teoría. Véase Merton, Robert K. (1961), “Social Theory and Social Structure”, The Free Press, Glencoe, Illinois, pp. 102 y ss.

En síntesis, se trabajó sobre la sucesión acumulativa de estudios parciales, que luego fueron confrontados entre sí<sup>634</sup>.

---

<sup>634</sup> Friedberg, Op. Cit., p 305.



## **ANEXO II**

### **Bibliografía y Fuentes**

- Aguado, Jorge (1977)**, “Cuatro años de acción gremial”, CARBAP, Buenos Aires.
- Alston, L., Eggertsson, T y North D (1996)**: “Empirical studies in institutional change”, Cambridge University Press, UK.
- Alvarez, Carina y Eduardo Mulin (2003)**, “El principal cultivo de la Argentina. La soja: riesgos y ventajas”, en *Encrucijadas UBA No 24, UBA, Buenos Aires*.
- Amblard, H. Et al (1996)**, “Les nouvelles approches sociologiques des organisations”, Seuil, Paris.
- Ansaldi, Waldo (1993)**, “La pampa es ancha y ajena. Por las libertades capitalistas y la construcción de los chacareros como clase”, en *Bonaudo, M y Pucciarelli, A (Ed), La problemática agraria, Nuevas aproximaciones*. Buenos Aires, CEAL.
- Ansaldi, Waldo (1993)**, “Conflictos obrero- rurales pampeanos, Buenos Aires, CEAL.
- Azcuy Ameghino, Eduardo (1993)**, “Eslabones sueltos en la cadena de la carne vacuna: impuestos, evasión y política, 1992- 2000”, en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios N° 19*, Buenos Aires, PIEA, UBA.
- Azcuy Ameghino, Eduardo y Carlos León (2005)**, “La ‘sojización’: contradicciones, intereses y debates”, en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios N° 23*, Buenos Aires, PIEA, UBA.
- Balsa, J. (1994)**, “La crisis de 1930 en el agro pampeano”, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Balsa J. (2001)**, “Las formas de producción predominantes en la agricultura pampeana al final de la primera expansión agrícola (1937). ¿Una vía ‘argentina’ de desarrollo del capitalismo en el agro?”, en *Mundo Agrario, N° 3, segundo semestre, CEHR*, Universidad Nacional de La Plata.
- Balsa, J. (2002)**, Expansión agrícola y transformaciones sociales en el agro pampeano, 1969-1988”, en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios N° 16*, Buenos Aires, PIEA, UBA.
- Banchero, Carlos B. (2002)**, “Desafíos agronómicos asociados a los cultivos transgénicos”, en *Carlos B. Banchero (Coord.), “La difusión de los cultivos transgénicos en la Argentina”*, Buenos Aires, Editorial Facultad de Agronomía.
- Barsky, O., Cifardini, H y Cristiá, C (1971)**, “Producción y tecnología en la región pampeana”, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Barsky, Osvaldo (1988)**, “Reflexiones sobre las interpretaciones de la caída y expansión de la agricultura pampeana”, en *Osvaldo Barsky (ed.) “La agricultura pampeana*.

*Transformaciones productivas y sociales*”, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica/ IICA/ CISEA.

**Barsky, Osvaldo (1993)**, “La evolución de las políticas agrarias en Argentina”, en *Bonaudo, M y Pucciarelli, A (Ed), La problemática agraria, Nuevas aproximaciones*. Buenos Aires, CEAL.

**Barsky, Osvaldo (1997)**, “La información estadística y las visiones sobre la estructura pampeana”, secciones VII y VIII, en *Barsky, Osvaldo y Alfredo Pucciarelli (1997), “El agro pampeano. El fin de un período”*, FLACSO/ CBC, Buenos Aires.

**Barsky, Osvaldo (2003)**, “Presentación general de la obra”, Barsky, Osvaldo y Djenderedjian, Julio en “*Historia del capitalismo agrario pampeano. Tomo 1. La expansión ganadera hasta 1895*”. Buenos Aires, Universidad de Belgrano/ Siglo XXI.

**Barsky, Osvaldo (2012)**, “Las políticas agrarias en tiempos del kirchnerismo”, mimeo.

**Barsky, Osvaldo, Marcelo Posada y Andrés Barsky (1992)**, “El pensamiento agrario argentino”, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

**Barsky, Osvaldo y Djenderedjian, Julio (2003)**, “Historia del capitalismo agrario pampeano. Tomo 1. La expansión ganadera hasta 1895”. Buenos Aires, Universidad de Belgrano/ Siglo XXI.

**Barsky, Osvaldo y Gelman, Jorge (2001)**, “Historia del agro argentino. Desde la Conquista hasta fines del siglo XX”, Buenos Aires, Mondadori.

**Benencia, Roberto y Carlos Flood (2002)**, “Modalidades de intervención social: una reflexión sobre sus aspectos institucionales”, en *Benencia, Roberto y Carlos Flood (2002) (comp.), “ONGs y Estado. Experiencias de organización rural en Argentina”*, Buenos Aires, La Colmena.

**Benencia, Roberto (2005)**, “De pastores a diáconos... El papel de la autoridad carismática en los proyectos de desarrollo rural dirigidos a pequeños productores en Argentina”, en *Roberto Benencia y Carlos Flood (Ed.) (2005), “Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa”*, CEDERU/ La Colmena, Buenos Aires.

**Bialet Massé, Juan (1986)**, “Informe sobre el estado de la clase obrera”, Tomo I, Hyspamérica, Buenos Aires.

**Bilello, Graciela Inés (2013)**, “Transformaciones productivas de la ganadería vacuna a partir de la expansión agrícola. Su impacto en la demanda de mano de obra y la explotación familiar”. Tesis de doctorado de la Universidad de Buenos Aires, Área Ciencias Agropecuarias.

- Bisang, Roberto (2003)**, “Apertura económica, innovación y estructura productiva: la aplicación de biotecnología en la producción agrícola pampeana argentina”, en *Revista Desarrollo Económico No 171, Vol. 43*, IDES, Buenos Aires.
- Bisang, Roberto y Graciela Gutman (2003)**, “Un equilibrio peligroso. Nuevas dinámicas en la producción agropecuaria”, en *Encrucijadas UBA N° 21*, Buenos Aires, UBA.
- Blake, Robert, Elías Ferreres, Ted Henzell, Wayne Powell (2002)**, “Las ciencias agropecuarias en la Argentina”, en *Revista Ciencia Hoy Volumen 12 N° 70*, Buenos Aires.
- Blanc, M et al (1992)**, “Pour une sociologie de la transaction sociale”. L’Harmattan, Paris.
- Bocchicchio, Ana et al (2002)**, “El proceso de difusión de cultivos transgénicos en la agricultura argentina: los casos de la soja RR y el maíz BT”, en *Carlos B. Banchemo (Coordinador), “La difusión de los cultivos transgénicos en la Argentina”*, Buenos Aires, Editorial Facultad de Agronomía.
- Bocchicchio, Ana, Carlos Cattáneo y Carlos Flood (2003)**, “Innovación Tecnológica y surgimiento de nuevos actores colectivos en el agro argentino”, XXIV Congreso Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), Arequipa- Perú.
- Bocchicchio, Ana y Carlos Cattáneo (2003)**, “Transformaciones en la agricultura e innovación organizacional en asociaciones de productores: los casos de AAPRESID y ASAGIR. III Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agarios y Agroindustriales, Facultad de Ciencias Económicas UBA, Buenos Aires.
- Bocchicchio, Ana, Carlos Cattáneo y Carlos Flood (2004)**, “New farmer organizations in the Argentine agriculture within the framework of a new institutionality”, Trodheim.
- Bourdieu, P. (1994)**, “Raisons Pratiques. Sur la théorie de l’action”. Seuil, Paris.
- Bragoni, Beatriz Ed., (2004)**, “Microanálisis. Ensayos de historiografía argentina”, Buenos Aires, Prometeo libros.
- Bragoni, Beatriz (2004)**, “¿Gobiernos de familia? Elites, poder y política en la experiencia Argentina del siglo XIX. Registro de un ejercicio”, en *Bragoni (2004), “Microanálisis. Ensayos de historiografía argentina”*, Buenos Aires, Prometeo libros.
- Campi, Mercedes (2011)**, “Tierra, tecnología e innovación. El Desarrollo agrario pampeano en el largo plazo, 19860- 2007”, Prometeo, Buenos Aires.
- CARBAP**, “Estatuto de la Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa”. S/F.
- CARBAP (1946)**, “Recopilación de resoluciones y versiones de sus Congresos Rurales, Buenos Aires.
- CARBAP (1982)**, “Memoria y balances. Ejercicios 48° y 49° - 1980- 82”, Buenos Aires.

- CARBAP (1985)**, “Memoria y balances. Ejercicios 50° y 51° - 1982 – 1984”, Buenos Aires.
- CARBAP (2008)**, “CARBAP - 75 Años... y más”, Buenos Aires.
- Cirio, Félix (1988)**, “Situación del sector ante la crisis”, en *Oswaldo Barsky et al, “La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales*, FCE, IICA, CISEA, Buenos Aires.
- Cloquel, Silvia y Rubén Devoto (1992)**, “El arrendamiento en la región pampeana”, en *Barsky, Lattuada, Mascali y otros: Explotaciones familiares en el agro pampeano/ 1*”, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Cloquell, Silvia et al. (2005)**, “La agricultura a escala y los procesos de diferenciación social” en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios N° 23*, Buenos Aires, PIEA.
- Colloque de Cerisy (1994)**, “L’Analyse Stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels”, Seuil, Paris.
- Cooley, Charles (1956)**, “Social organization”, en *Parsons, Talcott; Shils, Edward; Naegele, Kaspar y Pitts, Jese (Ed.)(1961), “Theories of Society*”, Free Press, Glencoe, Ill. USA.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977)**, “L’acteur et le système, Les contraintes de l’action collective”, Points, Paris. Versión castellana: **Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990)**, “El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva”, Alianza Editorial Mexicana, México
- de Estrada, Fernando y Olivero, Oscar (2008)**, “La tenencia de la tierra en la Argentina”, UCALP/ CARBAP, La Plata.
- Diarios **La Nación, Clarín y El Cronista (Buenos Aires), La Opinión (Rafaela) y La Mañana (Bolívar)**.
- Di Tella, Guido y Zymelman, Manuel (1967)**, “Las etapas del desarrollo económico argentino”. EUDEBA, Buenos Aires.
- Dorio, Carlos y Mirna Mosciaro (2005)**, “De la productividad extensiva a los *feedlots*: cambios en la organización productiva y comercial en los sistemas ganaderos en la Argentina”, en *Barbosa Cavalcanti, Josefa S. y Guillermo Neiman, “Acerca de la globalización en la agricultura. Territorios, empresas y desarrollo local en América Latina*”, Buenos Aires, CICCUS.
- Dubet, F. (1994)**, “Sociologie de l’experience”, Seuil, Paris.
- Estefanell, Gonzalo (Ed.) (1997)**, “El sector agroalimentario argentino en los ‘90”. Buenos Aires, IICA.
- Etkin, Jorge y Leonardo Schvarstein (1997)**, “Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio”, Buenos Aires, Paidós.

- Fienup, D.F. et al (1972)**, “El desarrollo agropecuario argentino y sus perspectivas”, Buenos Aires, Ed. del Instituto.
- Flichman, Guillermo (1977)**, “La renta del suelo y el desarrollo agrario argentino”, Buenos Aires, Siglo XXI Ed., México.
- Flichman, Guillermo (1978)**, “Notas sobre el desarrollo agropecuario en la Región Pampeana Argentina (o por qué Pergamino no es Iowa). Estudios CEDES. Volúmen 1 No 4/5, Buenos Aires.
- Flood, Carlos (2005)**, “Cambios en la producción pampeana en la década del 90: tecnología y contexto”, en *Roberto Benencia y Carlos Flood (coord.)*, “*Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa*”, CEDERU-La Colmena, Buenos Aires.
- Flood, Carlos (2005)**, “Trayectorias institucionales comparadas de innovación tecnológica en la región pampeana”, en *Roberto Benencia y Carlos Flood (coord.)*, “*Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa*”, CEDERU-La Colmena, Buenos Aires.
- Flood, Carlos (2006)**, “Acumulación tecnológica e innovaciones agrarias en los años 90”, Mar del Plata, XX Jornadas de Historia Económica, Asociación Argentina de Historia Económica-Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Fradkin, Raúl y Jorge Gelman (2004)**, “Recorridos y desafíos de una historiografía. Escalas de observación y fuentes en la historia rural rioplatense”, en *Bragoni (2004) “Microanálisis. Ensayos de historiografía argentina”*, Buenos Aires, Prometeo libros.
- Friedberg, E. (1993)**, “Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l’action organisée. Seuil. Paris.
- Gelman, Jorge (2006)**, “La historia económica argentina en la encrucijada. Balance y Perspectivas. Buenos Aires, Editorial Prometeo.
- Giberti, Horacio (1961)**, “Historia económica de la ganadería argentina”, Solar/ Hachette, Buenos Aires.
- Giberti, Horacio (2002)**, “Historia de las corporaciones agrarias pampeanas”. Curso IADE, Buenos Aires.
- Girbal de Blacha, Noemí M. (1988)**, “Estado, chacareros y terratenientes (1916- 1930)”, Buenos Aires, CEAL.
- Girbal de Blacha, Noemí (2002)**, “Políticas públicas para el agro se ofrecen. Llamar al Estado peronista (1943- 1955), en *Mundo Agrario* n° 5, segundo semestre, CEHR, UNLP.
- Girbal de Blacha, Noemí (2003)**, “Mitos, paradojas y realidades en la Argentina peronista (1946- 1955). Una interpretación histórica de sus decisiones político- económicas”, Buenos Aires, Ed. Universidad Nacional de Quilmes.

- Glaser, A. y Strauss, B. (1968)**, “The discovery of grounded theory”, Weidenfelds and Nicholson, London.
- Graciano, Osvaldo, Talía Gutierrez (dir.) (2006)**, “El agro en cuestión. Discursos, política y corporaciones en la Argentina 1870- 2000”, Buenos Aires, Prometeo.
- Gras, Carla (2010)**, “Actores agrarios y formas de acción política en la Argentina contemporánea”. Un análisis a partir de los grupos de ‘autoconvocados’ en la región pampeana”, en *Ricardo Aronskind y Gabriel Vommaro, “Campos de batalla. Las rutas, los medios y las plazas en el nuevo conflicto agrario”*, Prometeo Libros y Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires.
- Guber, Rosana (2004)**, “El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo”, Paidós, Buenos Aires.
- Gutiérrez, Marta (1988)**, “Semillas mejoradas: desarrollo industrial e impacto sobre la producción agrícola, en *Osvaldo Barsky et al, “La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales*, FCE, IICA, CISEA, Buenos Aires.
- Gutman, Graciela y Silvia Gorenstein (2003)**, “Territorios y sistemas agroalimentarios. Enfoques conceptuales y dinámicas recientes en la Argentina”, en *Revista Desarrollo Económico* N° 168, Vol. 42, Buenos Aires, IDES.
- Hernández, Valeria A. (2005)**, “Empresarios ‘sin tierra’ y ‘pastores del conocimiento?: ¿una nueva burguesía rural? Buenos Aires, IRD, mimeo.
- Hora, Roy (2002)**, “Los terratenientes de la pampa argentina. Una historia social y política 1860- 1945”, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Hora, Roy (2009)**, “Los estancieros contra el Estado. La Liga Agraria y la formación del ruralismo político en la Argentina”, Siglo XXI, Buenos Aires.
- IICA (2000)**, “La ganadería bovina en la Cuenca del Plata”. Buenos Aires.
- Lattuada, Mario J. (1986)**, “La política agraria peronista (1943- 1983)/ 1, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Lattuada, Mario J. (1986)**, “La política agraria peronista (1943- 1983)/ 2, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Lattuada, Mario J. (1987)**, “Política agraria del liberalismo conservador 1946- 1985”, Centro Editor, Buenos Aires.
- Lattuada, Mario J. (1988)**, “Política agraria y partidos políticos (1946- 1983)”, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- Lattuada, Mario J. (1994)**, “Una lectura sobre el nuevo poder terrateniente y su significado en la Argentina actual” en *Ruralia* N° 5, FLACSO, Buenos Aires.

- Lattuada, Mario (1996)**, “Un nuevo escenario de acumulación: subordinación, concentración y heterogeneidad, en *Revista Realidad Económica Vol 139*, IADE, Buenos Aires.
- Lattuada, Mario (2000)**, “Cambio Rural, política y desarrollo en la Argentina de los 90. Ediciones CED/ Arca Sur Editorial.
- Lattuada, Mario (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 de las relaciones de producción”, en *Mundo Agrario*, nº 5, segundo semestre, CEHR/ UNLP.
- Lattuada, Mario (2004)**, “Transformaciones institucionales en las corporaciones empresarias agrarias de fines de siglo XX. El caso de Federación Agraria Argentina”, en *Bendini et al (2004)*, “*El campo en la sociología actual: una perspectiva latinoamericana*, La Colmena, Buenos Aires.
- Lattuada, Mario J., (2006)**, “Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX”, UNQ.
- Lattuada, Mario, Mabel Manzanal, Guillermo Neiman (2006)**, “Desarrollo rural, instituciones y territorios”, Buenos Aires, Ciccus.
- Lázzaro, Silvia (2001)**, “El Estado y las políticas agrarias a partir de la caída del peronismo (1955- 1962). De la transformación a la reforma agraria”, en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, Nº 15, Buenos Aires, PIEA, UBA.
- Lázzaro, Silvia, Guido Galafassi, (2005)**, “Sujetos, política y representaciones del mundo rural. Argentina 1930- 1975”, Buenos Aires, Siglo XXI Ed.
- León, Carlos y Flora Losada (2002)**, “Ciencia y tecnología agropecuarias antes de la creación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)”, en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, Nº 16, Buenos Aires, PIEA, UBA.
- León, Carlos y Carlos Rossi (2003)**, “Instituciones agrarias en la Argentina. La Junta Nacional de Granos, en *Revista Realidad Económica* Nº 196, Buenos Aires, IADE.
- Makler, Carlos A. (2006)**: “Las corporaciones agropecuarias ante la política agraria peronista (1973/74), en *Oswaldo F. Graciano y Talía V. Gutierrez (dir.)*, 2006, “*El agro en cuestión. Discursos, políticas y corporaciones en la Argentina, 1870- 2000*”, Prometeo Libros, Buenos Aires.
- Mallon, Richard, D. y Sourouille, Juan V. (1973)**, “La política económica en una sociedad conflictiva. El caso argentino”. Amorrortu, Buenos Aires.

- Martínez Nogueira, R. (1988/a)**, “Las organizaciones de representación de intereses del agro argentino”, en *XX Congreso Internacional de Economistas Agrarios: “La Economía Agraria Argentina. Consideraciones sobre su evolución y situación actual”*, Buenos Aires, AAEA.
- Martínez Nogueira, R. (1988/b)**, “Las organizaciones corporativas del sector agropecuario”, en *Oswaldo Barsky (ed.), “La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales”*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica/ IICA/ CISEA.
- Martínez Nogueira, R. (1996)**, “Las transformaciones de la agricultura y la nueva institucionalidad”, *Seminario “La agricultura, la alimentación y los recursos naturales en el MERCOSUR hacia el año 2020”*, Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación –IFPRI-IICA-Fundación ArgenINTA. Buenos Aires.
- Mascali, Humberto (1992)**, “Mercado de alquiler de tierras y ciclo doméstico en explotaciones familiares”, en *Barsky, Lattuada, Mascali y otros, “Explotaciones familiares en el agro pampeano/I*, CEAL, Buenos Aires.
- Merton, Robert K. (1961)**, “Social Theory and Social Structure”, The Free Press, Glencoe, Illinois.
- Míguez, Eduardo J. (1986)**, “La expansión agraria de la Pampa Húmeda (1850- 1914). Tendencias recientes de su análisis histórico” en *Anuario del IEHS, I*, UNC, Tandil.
- Míguez, Eduardo J. (2001)**, “La gran expansión agraria (1880- 1914)” en *Nueva Historia de la Nación Argentina*, Tomo 6, Buenos Aires.
- Mintzberg, H. Quinn, J.B. (1993)**, “El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”, Prentice Hall Hispanoamerica, Mexico.
- Mintzberg, H. (2002)**, “La estructuración de las organizaciones”, Ariel Economía, Barcelona.
- Moreyra, Beatriz (2001)**, “Agricultura y Ganadería en Buenos Aires: la fiebre del lanar, 1850- 1880”, en *Nueva Historia de la Nación Argentina*, Tomo 6, Buenos Aires.
- Morgan, G. (1997)**, “Images of organization”, SAGE, California.
- Murmis, Miguel y Juan Carlos Portantiero (1972)**, “Estudios sobre los orígenes del peronismo/ 1”, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Murmis, Miguel (1994)**, “Algunos temas para la discusión en la sociología rural latinoamericana: reestructuración, desestructuración y problemas de incluidos e incluidos”, en *Revista Ruralia*, N. 5, septiembre de 1994, FLACSO, Buenos Aires
- Murmis, Miguel (1999)**, “Agro argentino: algunos problemas para su análisis”. En *Las agriculturas del Mercosur: el papel de los actores sociales*. Editorial La Colmena y CLACSO, Buenos Aires.

- Murmis, Miguel (2004)**, “Cuestión social y lazos sociales”, en *Bendini, et al, El campo en la sociología actual: una perspectiva latinoamericana*, Buenos Aires, Ed. La Colmena.
- North, Douglass C. (1990)**, “Institutions, institutional change and economic performance”, U.K., Cambridge University Press.
- North, Douglass C. (1996)**, “Epilogue: economic performance through time”, en *Alston, Lee; Thráin Eggertsson; Douglass C. North (Ed.): “Empirical studies in institutional change”*, U.K., Cambridge University Press.
- Novick, Susana (2004)**, “IAPI, auge y decadencia”, Buenos Aires, Catálogos.
- Nun, José y Lattuada, Mario (1991)**, “El gobierno de Alfonsín y las corporaciones agrarias”, Manantial, Buenos Aires.
- Obschatko, Edith (1977)**, “Articulación productiva a partir de los recursos naturales. El caso del complejo oleaginoso argentino”, Documento de Trabajo N° 74, Buenos Aires, CEPAL.
- Obschatko, Edith (1988)**, “La transformación económica y tecnológica de la agricultura pampeana 1950/ 1984”, Buenos Aires, Ediciones Culturales Argentinas.
- Obschatko, Edith y Gonzalo Estefanell (2000)**, “El sector agroalimentario argentino 1997-2000”, Buenos Aires, IICA.
- Obschatko, Edith (2003)**, “El aporte del sector agroalimentario al crecimiento económico argentino 1965- 2000”. IICA Argentina. Buenos Aires.
- Oesterheld, Martín (2005)**, “Los cambios de la agricultura argentina y sus consecuencias”, en *Ciencia Hoy, Vol. 15, N° 87, junio/ julio*, Buenos Aires.
- Olariaga, Nemesio (1943)**, “El ruralismo argentino. Economía ganadera.”, El Ateneo, Buenos Aires.
- Olson, M (1965)**, “The logic of collective action. Public goods and the theory of groups”, Harvard University Press. *Versión castellana: Olson, Mancur (1992)*, “La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de los grupos”, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, México, D.F.
- Palomino, Mirta (1987)**, “Tradición y poder: la Sociedad Rural Argentina, 1955- 83”, CISEA, Buenos Aires.
- Palomino, Mirta (1989)**, “Organizaciones corporativas del empresariado argentino. CARBAP (Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa)”, CISEA, Buenos Aires.
- Pereda, Horacio (1939)**, “La ganadería argentina es una sola”, Buenos Aires.

- Piñeiro, Martín (S/F)**, “El sistema institucional de innovación tecnológica agropecuaria en América Latina: instituciones y políticas públicas”, II Encuentro del Sistema INIA’s Iberoamérica, CIP-Lima.
- Piñeiro, M.; Martínez Nogueira, R.; Trigo, E.; Torres, F.; Manciana, E.; Echevarría, R. (1999)**, “La institucionalidad en el sector agropecuario de América Latina. Evaluación y propuestas para una reforma institucional”, BID, Washington D.C.
- Piñeiro, Martín y Federico Villarreal (2005)**, “Modernización agrícola y nuevos actores sociales”, en *Ciencia Hoy*, Vol. 15, N° 87, junio/julio, Buenos Aires.
- Piñeiro, Martín, Daniel Higa, Rafael López Saubidet (2006)**, “El precio de la carne y la actividad ganadera”, Buenos Aires, CEO.
- Pizarro, José (2003)**, “La evolución de la producción agropecuaria pampeana en la segunda mitad del siglo XX”, en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, N° 18, Buenos Aires, PIEA, UBA.
- Pordomingo, Aníbal y Santini, Francisco (2014)**, “Tendencias de los sistemas de producción bovina de carne en la Argentina”, Programa Nacional de Producción Animal, INTA.
- Porrás Martínez, J. (1999)**, “Reformas Estructurales, Institucionalidad y Dilemas en la Acción Colectiva del Empresariado Agrícola en América Latina”, FAO, Santiago de Chile.
- Porrás Martínez, J. (1999)**, “Reformas Estructurales de Mercado, Institucionalidad y Dilemas de Acción Colectiva del Empresariado en América Latina”, FAO.
- Porrás Martínez, J. (1999)**, “Reformas Estructurales de Mercado, Institucionalidad y Dilemas de Acción Colectiva del Empresariado en Brasil”, FAO.
- Porrás Martínez, J. (2001)**, “Cambio Tecnológico y Cambio Organizacional. La Organización en Red”. en “*Polis, Revista Académica, Universidad Bolivariana*”, Vol 1, Número 2.
- Pucciarelli, A (1986)**, “El capitalismo agrario pampeano. 1880- 1930”, Hyspamérica, Buenos aires.
- Pucciarelli (comp.) (1993)**, “La problemática agraria. Nuevas aproximaciones - III”, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- Pucciarelli, A (1993)**, “Estancias y estancieros. El rol de las grandes explotaciones en las transformaciones recientes de la estructura agraria de la pampa bonaerense, en *Bonaudo, Marta y Alfredo Pucciarelli (comp.)*, “*La problemática agraria. Nuevas aproximaciones I*”, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

- Pucciarelli, A (1997a)**, “Estructura agraria de la pampa bonaerense. Los tipos de explotaciones predominantes en la Provincia de Buenos Aires”, en *Barsky, O. y A. Pucciarelli, “El agro pampeano. El fin de un período”*, Buenos Aires, UBA- FLACSO.
- Pucciarelli, Alfredo (1997b)**, “Las grandes estancias de la pampa bonaerense”, en *Barsky, O. y A. Pucciarelli, “El agro pampeano. El fin de un período”*, Buenos Aires, UBA-FLACSO.
- Rearte, Daniel (1998)**, “II Congreso Técnico Empresarial: ganadería, intensificación y tecnología”, Federación Agraria Argentina, Rosario.
- Rearte, Daniel (2003)**, “El futuro de la ganadería argentina”, INTA EEA Balcarce. *Artículo Diario Clarín*, del 5/9/98.
- Rearte, Daniel (2004)**, “I Simposio de Ganadería en Siembra Directa”, Rosario, AAPRESID, *artículo diario La Capital (Rosario)*, del 15/5/2004.
- Reboratti, Carlos E. (2005)**, “Efectos sociales de los cambios en la agricultura”, en *Ciencia Hoy*, Vol. 15, Nº 87, junio/ julio, Buenos Aires.
- Reca, Lucio G. Y Gabriel H. Parellada (2001)**, “El sector agropecuario argentino. Aspectos de su evolución, razones de su crecimiento reciente y posibilidades futuras”, Buenos Aires, Editorial Facultad de Agronomía.
- Regúnaga, Marcelo, Hugo Cetrángolo, Gustavo Mozeris (Coord.) (2006)**, “El impacto de las cadenas agroindustriales pecuarias en la Argentina: evolución y potencial”, FAUBA- UDESA- FAyA, Buenos Aires.
- Revistas “El Ruralista” (CARBAP), “Las Bases” (CRA), Conciencia Rural (Bolívar), Genoma (Buenos Aires).**
- Reynaud, J.D, (1993)**, “Les regles du jeu. L’action collective et la régulation sociale”, Armand Colin, Paris.
- Sábato, Hilda (1993)**, “Estructura productiva e ineficiencia del agro pampeano, 1850- 1950: un siglo de historia en debate”, en *Bonaudo, M y Pucciarelli, A (Ed), “La problemática agraria, Nuevas aproximaciones”*, Buenos Aires, CEAL.
- Sábato, Jorge F. (1988)**, “La clase dominante en la argentina moderna. Formación y características”, Buenos Aires, CISEA/ GEL.
- Sábato, Jorge F. (1980)**, “La pampa pródiga. Claves de una frustración”, Buenos Aires, CISEA, Ensayos y Tesis.
- Sábato, Jorge F. (1988)** “Riesgo y adopción de tecnología en el agro. Construcción de un modelo”, Buenos Aires, CISEA/ GEL

- Sábato, Jorge F. (1993)**, “Introducción” a *Bonaudo, M y Pucciarelli, A (Ed)*, “*La problemática agraria, Nuevas aproximaciones*”. Buenos Aires, CEAL.
- Santini, Francisco (2014)**, “Tendencia de los sistemas de producción bovina de carne en Argentina”, Jornada Nacional de Forrajes Conservados. INTA Balcarce.
- Satorre, Emilio H. (2003)**, “Sustentabilidad y nuevas tecnologías. Cambios en la agricultura pampeana”, en *Encrucijadas UBA* N° 21, Buenos Aires, UBA.
- Satorre, Emilio H. (2005)**, “Cambios tecnológicos en la agricultura argentina actual”, en *Ciencia Hoy*, Vol 15, N° 87, junio/ julio, Buenos Aires.
- Schein, E.H. (1988)**, “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”, Plaza y Janes Editores S.A., Barcelona.
- Schvarzer, Jorge (1986)**, “La política económica de Martínez de Hoz”, Buenos Aires, Hyspamérica.
- Schvarstein, Leonardo (1998)**, “Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”, Paidós, Buenos Aires.
- Simmel, Georg (2002)**, “La Lucha”, en, del mismo autor, “*Sobre la individualidad y las formas sociales. Escritos escogidos*”, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.
- Slutsky, Daniel (2003)**, “A propósito del Censo Nacional Agropecuario 2002, en *Revista Realidad Económica* N° 196, Buenos Aires. IADE.
- Schmit, Roberto (2004)**, “Conceptos, herramientas y resultados recientes sobre la historia económica rioplatense de la primera mitad del siglo XIX”, en *Bragoni (2004)*, “*Microanálisis. Ensayos de historiografía argentina*”, Buenos Aires, Prometeo libros.
- Sitios web de CARBAP, CRA, Sociedad Rural de Bolívar, Sociedad Rural de Rosario.**
- Smith, Peter H. (1975)**, “Los radicales argentinos y la defensa de los intereses ganaderos, 1916- 1930” en *Giménez Zapiola (1975) (Comp.)*, “*El régimen oligárquico. Materiales para el estudio de la realidad argentina (hasta 1930)*”, Amorrortu, Buenos Aires.
- Smith, Peter H. (1986)**, “Carne y política en la argentina”, Buenos Aires, Hyspamérica.
- Tarrow, Sidney (1997)**, “El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política”, Alianza Universidad, Madrid.
- Taylor, S. y Bogan, R. (1987)**, “Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados”, Paidós, Barcelona.
- Tecuanhuey Sandoval, Alicia (1988)**, “La revolución de 1943: políticas y conflictos rurales”, CEAL, Buenos Aires.

- Teubal, Miguel (2003)**, “Soja transgénica y crisis del modelo agroalimentario argentino”, en *Realidad Económica* N° 196, Buenos Aires. IADE.
- Teubal, Miguel (2003)** “Globalización y crisis del modelo agroalimentario”, en *Encrucijadas UBA* N° 21, Buenos Aires, UBA.
- Trigo, Eduardo (2005)**, “Consecuencias económicas de la transformación agrícola”, en *Ciencia Hoy*, Vol. 15, N° 87, junio/julio, Buenos Aires.
- Trigo, Eduardo, Daniel Chudnovsky, Eugenio Cap y Andrés López (2002)**, “Los transgénicos en la agricultura argentina. Una historia con final abierto”. Libros del Zorzal, Buenos Aires.
- Valencia, Marta (1993)**, “La Vanguardia de la Sociedad Rural y su actuación parlamentaria”, en *Bonaudo, Marta y Alfredo Pucciarelli (comp.)*, “La problemática agraria. Nuevas aproximaciones I”, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Vitelli, Guillermo (2003)**, “Razones y raíces de la incorporación tecnológica en el agro pampeano”, en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios* N° 8, Buenos Aires, PIEA, UBA.
- Walter, Jorge (2001)**, “La organización transaccional”, en *Enoikos*, Año IX, N° 18, Facultad de Ciencias Económicas UBA, Buenos Aires.
- Weber, Max (1964)**, “The theory of social and economic organization”. Traducción de Henderson, A. M. y Parsons, Talcott, The Free Press, New York, 1964
- Weick, Karl E. (1995)**, “Sensemaking in organizations”, Sage Publications Inc. California.
- Wolff, Kurt H. (Ed.) (1964)**, “The sociology of Georg Simmel”, Free Press, New York, USA..
- Zeberio, Blanca (1993)**, “La situación de los chacareros arrendatarios en la pampa húmeda. Una discusión inacabada”, en *Mandrino, R y Reguera A (comp.)*, “Huellas en la tierra”, Tandil, IEHS.