

# La última dictadura militar y las cooperativas algodoneras

## Análisis de una relación de utilidades (1976-1983)

LEANDRO EDUARDO MOGLIA<sup>1</sup>

### Resumen

*A partir de la década del 20, la región del Gran Chaco Argentino (Chaco, Formosa, norte de Santa Fe y noroeste de Santiago del Estero) en general y el Chaco en particular se constituyeron en la principal región productora de algodón de la Argentina. Las características del mercado algodonero-textil y los modos de explotación agrícola generaron la formación de las cooperativas agrícolas que se organizaron en torno a la comercialización de esta producción.*

*Debido a la crisis del sector algodonero (1960-1970), fueron muy pocas las cooperativas que lograron adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado y los productos que se instalaron en el Chaco. Por esta razón, el movimiento cooperativo entró en un estancamiento institucional que le hizo perder importancia como entidad de referencia. Esta situación llevó a la formación de las Ligas Agrarias Chaqueñas, surgidas de entre sus propias Juventudes Cooperativista, que lograron capitalizar los reclamos de tipo reivindicativo a los que las cooperativas no daban respuesta.*

*La vinculación de las Ligas con los movimientos políticos-militares de la década del 70 hizo que el cooperativismo se aleje de ellas y estreche sus relaciones con el gobierno dictatorial que llegó al poder a partir de 1976. La vinculación entre ambos se estableció a través de la idea de que las cooperativas debían ser empresas eficientes, para ello debían modernizar sus estructuras y alcanzar estándares de calidad productiva. La herramienta para ello fue el endeudamiento en un contexto favorable, pero al corto plazo significó la crisis del sector.*

*Es objetivo de este trabajo analizar estas relaciones y sus consecuencias para el sector cooperativo.*

**Palabras clave:** Chaco, cooperativas agrícolas, endeudamiento, crisis institucional

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:  
20/04/2016

Fecha de aprobación:  
17/05/2016

---

Revista Idelcoop, N° 219, *La última dictadura militar y las cooperativas algodoneras, Análisis de una relación de utilidades (1976-1983)*, julio de 2016.

ISSN 0327 1919. P.177 -  
196 / Sección: Historia del  
Cooperativismo

---

<sup>1</sup> Docente titular en la cátedra Historia Económica (Fac. Cs. Económicas-UNNE) – Becario posdoctoral (CONICET). Facultad de Ciencias Económicas-UNNE/CONICET. Correo electrónico: leandroe\_moglia@yahoo.com.ar.

Resumo

***A Última Ditadura Militar e As Cooperativas de Algodão. Análise de uma relação de utilidades (1976-1983)***

*A partir da década de 20, a região do Grande Chaco Argentino (a província de Chaco, de Formosa, norte de Santa Fe e noroeste de Santiago do Estero), em geral, e a província de Chaco, em particular, constituíram-se na principal região produtora de algodão na Argentina. As características do mercado algodoeiro-têxtil e os modos de exploração agrícola geraram a formação das cooperativas agrícolas, organizadas em torno da comercialização desta produção.*

*Pela crise do setor algodoeiro (1960-1970), foram muito poucas as cooperativas que conseguiram se adaptar às novas exigências do mercado e aos produtos instalados na província do Chaco. Por isso, o movimento cooperativo caiu num estancamento institucional, que fez-lhe perder importância como entidade de referência. Aquela situação levou à formação das Ligas Agrárias Chaqueñas, surgidas dentre sua própria Juventude Cooperativista, que conseguiram capitalizar as queixas de tipo reivindicativo, até, então, sem resposta pelas cooperativas.*

*A vinculação das Ligas com os movimentos políticos-militares da década de 70 fez o cooperativismo se afastar delas, e estreitar vínculos com o governo ditatorial que alcançou o poder a partir de 1976. A vinculação entre ambos os dois se estabeleceu por meio do objetivo de as cooperativas serem empresas eficientes, que modernizaram suas estruturas e alcançaram padrões de qualidade produtiva. A ferramenta para isso foi contrair dívida num contexto, de momento, favorável, porém, no curto prazo, significou a crise do setor.*

*O objetivo deste trabalho é analisar essas relações e suas consequências para o setor cooperativo.*

***Palavras-chave:*** *Província de Chaco, cooperativas agrícolas, endividamento, crise institucional*

---

Abstract

***The last military dictatorship and the cotton co-operatives. Analysis of a relationship based on profit (1976-1983)***

*From the 20s the Gran Chaco region of Argentina (Chaco, Formosa, north of Santa Fe and northwest of Santiago del Estero) in general and in particular Chaco constituted the main cotton producing region of Argentina. The characteristics of the cotton-textile market and ways of farming gen-*

erated the formation of agricultural cooperatives organized around the marketing of this production.

Because of the crisis in the cotton sector (1960-1970) were very few cooperatives that managed to adapt to the new requirements of the cotton market and products that were installed in the Chaco. For this reason, the cooperative movement entered an institutional stagnation and loss of importance as reference entity. This led to the formation of the Agrarian Leagues chaqueñas, arising from its own Cooperativista Youths, who were able to capitalize claims vindictive type that cooperatives did not perform.

Linking league with political-military movements of the 70s made the cooperativism away from them and shake their relations with the dictatorial government that came to power after 1976.

The link between the two is established through the idea that cooperatives should be efficient businesses, for it must modernize its structures and achieve standards of production quality. The tool for this was the debt in a favorable context, but in the short term meant the crisis in the sector.

Objective of this work is to analyze these relationships and their consequences for the cooperative sector.

**Keywords:** Chaco, Agricultural Cooperatives, indebtedness, institutional crisis

## INTRODUCCIÓN

Durante los años 1976-1984, la economía del Chaco vivió un período que se denominó de internacionalización. Las pautas que trazó el equipo económico nacional y provincial determinaron la apertura económica de una región productiva caracterizada por el algodón y otros productos de reciente incorporación. Esta decisión significó someter y exponer a los productores y sus entidades de referencia, las cooperativas, a las normas y estándares internacionales de producción, calidad y comercialización.

Fueron diversas las estrategias que se desarrollaron desde el gobierno provincial para acercarse a los productores y sus cooperativas, entre ellas estuvo el asesoramiento a productores y la formación de dirigentes cooperativistas en función de las nuevas directrices: cooperativas eficientes y modernas. Para lograr este objetivo, las entidades debían modernizarse, cuestión que se dio de dos maneras: la primera consistió en actualizar sus estructuras administrativas y ampliar la de servicios, para lo cual el crédito se constituyó en elemento fundamental; la segunda premisa fue incorporar a técnicos en la administración y transformación de la producción, de modo de volver más eficientes los procesos productivos.

Mejorar la situación de las cooperativas y volverlas más competitivas era la máscara del verdadero plan. La idea consistía en alejar al cooperativismo agrícola de las Ligas Agrarias, las cuales se habían creados a instancias de las juventudes cooperativistas y para 1976 habían cobrado un gran protagonismo en la defensa de los problemas agrarios de la región.

Son objetivos de este escrito, exponer las estrategias de modernización cooperativa que desde el Estado provincial se utilizaron para buscar mantener apolíticas a dichas entida-

des y alejarlas de aquellos planteos, y finalmente analizar sus resultados.

## SITUACIÓN DEL COOPERATIVISMO AGRÍCOLA CHAQUEÑO EN LOS AÑOS PREVIOS (1950-1976)

La región chaqueña adquirió forma jurídica en 1872 cuando se creó el Territorio Nacional del Chaco; en 1884 se completó su organización mediante la ley 1.532; y en 1951, con la sanción de la ley 14.037, se transformó en provincia (entre 1953 a 1957 se denominó Provincia Presidente Perón).

Al momento de producirse la provincialización, el cooperativismo agrario chaqueño estaba fuertemente consolidado y enraizado en sus espacios de influencia, existían cerca de 30 entidades de primer grado y una de segundo (UCAL); las mismas reunían una masa societaria importante, con mayoría de productores chaqueños.

El primer gobierno provincial (1953) buscó acercarse al movimiento cooperativista convocándolo para formar comisiones, realizar anuncios, gestionar ante las autoridades nacionales, realizar actos de homenaje a los pioneros del movimiento y mediante la creación de la Comisión Consultiva de Cooperativas Agrarias, que con el tiempo se transformó en la primera Dirección de Cooperativas de la provincia a cargo de regular la organización de las instituciones, fomentar su organización, brindar asistencia técnica y económica, y finalmente fiscalizar sus actividades.<sup>2</sup>

Con la caída del gobierno peronista, la provincia fue intervenida y se desmantelaron todas las instituciones creadas entre 1953-1955. Con el retorno a la democracia en 1957, comenzó la ardua tarea de reconstruir el Estado provincial y consolidarlo. Para lograr

<sup>2</sup> Para ampliar sobre las relaciones entre el naciente Estado provincial y el cooperativismo se puede consultar Moglia (2013).

estos objetivos fue nuevamente necesaria la sanción de una Constitución Provincial, por cuanto la de 1951 había sido anulada.

Los procesos económicos que se desarrollaron a partir de 1957 se insertaron dentro de lo que se denominan ciclos del *stop and go*, es decir que la Argentina no logró desarrollar un crecimiento sostenido y fue un período caracterizado por constantes fluctuaciones económicas. Fue dentro de estos ciclos que el sector agrícola del Chaco entró primero en un proceso de estancamiento y luego en crisis,<sup>3</sup> en el sector que hasta ese momento había sido el motor de la economía regional: el algodón.

Entre las principales causas exógenas hallamos el precio interno, que mediante el accionar de aquellas instituciones que lo controlaban, se había logrado independizar de la cotización externa, protegiéndolo de la competencia por la importación de fibra, gracias a lo cual tenía garantizado un mercado en una industria textil en expansión, lo que permitía un equilibrio entre precio-producción-consumo. Sin embargo, el impulso de la industria textil llegó a su techo productivo en la década del 60, lo que generaba grandes *stock* de arrastres (en cooperativas y acopiadores) que hicieron descender los precios. A esta situación se sumó la imposibilidad de exportar la fibra, por cuanto la misma se hallaba sobrevaluada respecto del precio en el mercado exterior debido a las constantes variaciones monetarias y los procesos inflacionarios característicos del período.

Los factores endógenos que afectaron al agro chaqueño se relacionaron con el agotamiento de los suelos, debido a la mala calidad de las semillas distribuidas, que afectaron el rendimiento y generaron una disfunción en-

tre la inversión, para la puesta en producción, y el beneficio de la renta. Como consecuencia, se vio afectada la calidad de la fibra<sup>4</sup> y su posibilidad de competencia en el mercado interno y externo.

Este cúmulo de elementos generó que las cooperativas tuvieran serios inconvenientes en momentos de comercializar la producción de algodón. Ante esta realidad, se incrementó la figura del *free rider* hacia el interior de las instituciones en momentos de entregar la producción, mas no así en ocasión de solicitar los anticipos para la cosecha y siembra. Ante esta compleja realidad, las cooperativas disminuyeron su poder de concentración de la oferta productiva y se vio el aumento del desmote privado; al mismo tiempo, las entidades fueron aumentando sus deudas con el fisco (nacional y provincial) y con entidades bancarias.

Esta situación hizo imperioso que el Estado provincial intervenga y establezca estrategias de solución. Una de las primeras acciones fue reflatar la Junta Nacional del Algodón, en 1958, con sede en la ciudad de Resistencia (Provincia del Chaco), y de la que participaron representantes de las provincias productoras (Chaco y Formosa), representantes de la Secretarías de Estado de Industria y Comercio, y Agricultura de la Nación, un representante de las cooperativas de segundo grado (UCAL), un representante por los industriales algodoneros y un representante por cada una de las zonas algodoneras (Cattamarca, Corrientes, Santiago del Estero) que serían determinadas en la reglamentación de la ley.<sup>5</sup>

Fueron muchas las expectativas puestas en esta institución, que tan bien había funcionado entre 1935 y 1943; sin embargo, la misma

<sup>3</sup> Sobre la crisis del sector algodonero existe una bibliografía muy variada entre la que podemos mencionar: Beck (1989); Larramndy y Pellegrino (2005); Manoiloff (2001) y Brodersohn, Slutzky y Valenzuela (2009), entre otros.

<sup>4</sup> El promedio de fibra que se obtenía del desmote del algodón en bruto no superaba el 30% del volumen ingresado.

<sup>5</sup> Larramndy y Pellegrino (2005), 39-41.

no estuvo a la altura de su antecesora por cuanto no tuvo injerencia en la formación del precio, ni en la obligación de hacer pública la cotización de la fibra, las semillas, el desmotado, etc.

Con orientación hacia lo productivo, las acciones se dirigieron hacia la diversificación productiva, la rotación de los cultivos y la tecnificación del agro. Estos cambios se orientaron hacia el reemplazo de la superficie sembrada de algodón por nuevos productos como girasol, maíz, sorgo, trigo, entre los más importantes. Sin embargo, a este cambio solo lo pudieron realizar aquellos productores de más de 50 hectáreas, que componían el sector agrario más capitalizado y dinámico.<sup>6</sup>

A pesar de las activas campañas que realizaron los técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la provincia, las cooperativas se orientaron a mejorar la calidad de las semillas, las técnicas de recolección y de desmote. Es decir que las cooperativas no se orientaron de manera decidida al cambio productivo, sino a la mejora en la calidad de la producción algodonera. Esta actitud se explica porque las cooperativas, para 1960, no habían podido desarrollar estructuras comerciales, de almacenamiento, etc., necesarias para atender a los nuevos productos, por cuanto los socios tampoco lo habían hecho. Recién a partir de 1965 las cooperativas avanzaron hacia la producción y comercialización de otros productos que no fuese el algodón.

Al paralizarse el mercado algodonero, también lo hizo la asistencia financiera, y por esto se hizo palpable el rol a desempeñar en la economía local por el recientemente creado Banco de la Provincia del Chaco (BCh, fundado en 1956). Esta institución tuvo entre sus principales objetivos fundacionales consolidar el cooperativismo agrario, mecanizar las tareas rurales, mejorar las condiciones de vida del hombre de campo, propiciar el afin-

El Banco de la Provincia del Chaco tuvo entre sus principales objetivos fundacionales consolidar el cooperativismo agrario, mecanizar las tareas rurales, mejorar las condiciones de vida del hombre de campo, propiciar el afincamiento de la familia rural, generar la radicación de industrias regionales e impulsar el crédito de fomento a largo plazo.

camiento de la familia rural, generar la radicación de industrias regionales e impulsar el crédito de fomento a largo plazo.<sup>7</sup>

Dicho banco, fundado como entidad de carácter mixto (la mitad del capital pertenecía al estado provincial y el resto era capital privado adquirido mediante acciones), tuvo entre sus directores a miembros del cooperativismo local, tanto es así que UCAL fue una de los accionistas más importantes del banco, en conjunto con otras cooperativas.

Otra de las acciones que emprendió UCAL para hallar una solución al problema del mercado algodonero fue iniciar las tratativas para adquirir las empresas textiles instaladas en Barranqueras (Chaco) y Santiago del Estero pertenecientes a la Fábrica Nacional de Envases Textiles (FANDET) y a la Corporación Argentina de Tejeduría Doméstica ubicada en Catamarca, que integraban la Dirección Nacional de Industrias del Estado (DINIE). El principal objetivo de esta idea fue garantizar a las cooperativas chaqueñas un destino para la fibra y evitar la continuidad de los *stock* de arrastre en función de la fabricación de bolsas de arpillera. Dicho traspaso se concretó el 14 de mayo de 1961, cuando el Presidente Frondizi firmó el Decreto N° 4065/61, por el

<sup>6</sup> Nadal (1987), 50-51.

<sup>7</sup> Carlino (2008) 23-25.

que UCAL adquiriría las empresas por un valor de \$260.000.000, pagaderos el 10% al recibir su posesión y el resto en un plazo de diez años y con bajos intereses.

La adquisición de las hilanderías transformó a UCAL, en principio, por el gran número de empleados que se sumaba a la planta (se estima en eran 1500 obreros nuevos), y en segundo lugar, por los grandes volúmenes de producción y productos que comercializaba. De esta manera, UCAL se constituyó en la principal "empresa privada" del Chaco. A pesar de esta situación, UCAL debió afrontar cuatro años de elevadas pérdidas económicas o balances desfavorables, situación que recién logró revertirse en 1970, cuando logró un crecimiento económico del 175% respecto del año anterior.

No obstante esta expansión empresarial, hacia el interior de la entidad comenzaron a surgir diversos inconvenientes. UCAL había considerado que al solucionar el problema de la colocación de la fibra local, se había resuelto el principal inconveniente de las cooperativas, pero no era así. La empresa había entrado en una fase de estancamiento negociador por cuanto había perdido su poder de gestión o presión respecto de aquellas luchas del agro chaqueño (regularización en la tenencia de la tierra y mayor distribución de la misma, establecimiento de precios mínimos para el algodón, además de la regulación y transparencia de los mecanismos formadores de precios, etc.).

Ante esta situación del cooperativismo chaqueño, para 1970 surgieron nuevas estrategias de reivindicación y de reclamos. En 1970, se crearon las Ligas Agrarias Chaqueñas (LACH). Más allá del contexto de crisis generalizada, varias cuestiones explican su origen: la falta de respuestas concretas de las entidades cooperativas, el éxito poco sostenido de las políticas desarrolladas por

el Estado y la debilidad de las entidades de representación gremial (FAA, entre otras) a la hora de canalizar los reclamos. En un principio, este movimiento social, propio de la región del nordeste, se organizó en torno a la Unión de Jóvenes Cooperativistas de UCAL (entidad que reunió a todos los centros juveniles cooperativistas de las entidades de primer grado) y los jóvenes cuadros políticos del Movimiento Rural de la Acción Católica Argentina, creado en 1958 y que en su mayoría era de extracción filoperonista. Este movimiento social-reivindicativo buscó llevar adelante aquellos reclamos de larga data para el agro local, pero desde una visión o concepción más política y gremial, e identificó como enemigos a los monopolios de siempre (Bunge & Born, Anderson Clayton, Dreyfus y Cía., etc.), los acopiadores privados y los terratenientes.

Desde la Unión de Jóvenes Cooperativistas de UCAL, que tuvo a Carlos Piccoli como presidente y a Carlos Orianki como secretario –el primero, asesinado, y el segundo, secuestrado y desaparecido, ambos durante la última dictadura militar<sup>8</sup>, en conjunción con el resto de los movimientos, se organizó el 14 de noviembre de 1970 el Primer Cabildo Abierto del Agro chaqueño en la localidad de Presidencia Roque Sáenz Peña, con la asistencia de cinco mil productores, para definir las demandas y plantear la necesidad de una organización campesina. Se propuso la fijación de un precio mínimo para el algodón que no fuera inferior a los \$70.000 por tonelada; manifestaron su oposición al Proyecto Agrex-Pal, impulsado por la familia del entonces presidente de facto Alejandro Agustín Lanusse, en el que se preveía la instalación de un complejo agroindustrial en el Chaco

<sup>8</sup> Dentro de las Ligas Agrarias Chaqueñas hubo siete integrantes desaparecidos y asesinados durante 1976-1983, estos fueron: Juan Sokol, Carlos Héctor Orianski, Carlos Servando Piccoli, Armando Molina, Secundino Vallejos, Hugo Rogelio Voccouber y Luis Fleitas. En: Comisión Provincial por la Verdad (2009), 16-18.

para la explotación forestal de un millón de hectáreas. Aquí se definió el nombre Ligas Agrarias Chaqueñas. Como era de prever, algunas cooperativas realizaron aportes de capital a las ligas y también permitieron la utilización de espacios e instalaciones para la realización de sus actividades.<sup>9</sup> La Cooperativa Agrícola "La Unión" anunció así la irrupción de las Ligas en la esfera local:

Producto de la difícil situación económica y financiera del productor agropecuario y ante la impotencia de las instituciones cooperativas de solucionar los problemas que aquejan a todo el sector agrario, inclusive al no cooperativo y quizás en mayor grado aun a este, ha surgido un nuevo movimiento agropecuario denominado Ligas Agrarias Chaqueñas. Este movimiento que bien capitalizado y encuadrado en los principios sanos y justos de la doctrina cooperativista puede dar –y lo está demostrando ya– grandes soluciones a los problemas agropecuarios del Chaco, porque estará integrado por todos los productores cooperativistas o no. No dudamos de que recibirá total y unánime apoyo del movimiento cooperativo chaqueño, que se mantiene firme en la brecha, ante los ataques continuos de los sectores capitalistas interesados en destruir nuestro movimiento y seguir aprovechándose del trabajo y de la producción de los sacrificados productores chaqueños.<sup>10</sup>

En mayo del año 1971, se realizó el Segundo Cabildo de las Ligas Agrarias Chaqueñas, en el que se definieron como un movimiento gremial y de concientización, se eligió a la primera comisión coordinadora central y se aprobó su estatuto. A partir de ese momento, el cooperativismo comenzó a alejarse del

<sup>9</sup> Kesselman, entrevista (2013). Ingresó a la Dirección de Cooperativas por concurso público como asesora legal de dicha repartición en 1974. Para 1977 y hasta 1992 se desempeñó como Directora de dicha unidad.

<sup>10</sup> Cooperativa agrícola la Unión Ltda. de Presidencia Roque Sáenz Peña (1971), 10.

movimiento liguista debido a la politización de sus actos, cuestión que las cooperativas no podían permitir hacia su interior en función del cumplimiento de la ley y principios doctrinarios. No obstante, ello no significa que muchos productores asociados a las cooperativas no hayan participado de las LACH.

La continuidad de la problemática agraria algodonera siguió manteniendo el impulso de la diversificación; en este contexto, las cooperativas también comenzaron a proponer y fomentar la transformación productiva de sus socios, aunque desde el discurso se continuó justificando los inconvenientes de realizarla. La Cooperativa "La Unión" se expresó sobre esta situación en su memoria y balance:

Sobre la diversificación de cultivos, podemos señalar que sigue ofreciendo sus sorpresas y datos curiosos. A raíz de los buenos precios de la campaña anterior, el sembrado del algodón se incrementó, ocupando el primer lugar en importancia, al que le siguió el sorgo, girasol y trigo respectivamente.

Queremos insistir que las chacas chicas o agricultores que cultivan pocas hectáreas no podrán aplicar la diversificación de modo que le resulte beneficioso. Una chacra reducida podrá dar sustento a una familia si se la destina al cultivo del algodón y donde la mano de obra sea absorbida por los mismos miembros de la familia y así se ahorran los jornales que deberían pagarse para los mismos.

El cooperativismo chaqueño sigue con grandes problemas debido a la falta de confianza que tienen sus propios asociados en las instituciones y políticas claras para el sector.<sup>11</sup>

Al margen de este marco, las principales cooperativas de la provincia comenzaron, entre 1972 y 1974, la construcción de sus plantas de silos para el almacenamiento, secado, car-

<sup>11</sup> Cooperativa Agrícola La Unión Ltda. de Presidencia Roque Sáenz Peña (1972), 3.



ga y descarga de los nuevos productos que se estaban comercializando por su intermedio. Muchas de estas entidades lograron adquirir dichas plantas a través de un plan de fomento que realizaron el Ministerio de Agricultura de la provincia y la Junta Nacional de Granos.<sup>12</sup>

En este período, el número de cooperativas algodoneras del Chaco, llegó a su máxima expresión, con 25 entidades de primer grado, que reunían a 18.425 productores.<sup>13</sup> Este número se alcanzó con la fundación de la Cooperativa Agropecuaria y Forestal General Güemes Ltda., de Juan José Castelli, en junio de 1972. Esta entidad se creó a instancias del gobierno provincial y del BCH, por cuanto la misma inició sus labores con desmotadoras de última generación e instalaciones nuevas que les fueron construidas a instancias de la inversión oficial; paradójicamente, esta entidad se inició sin deudas.

Durante esta etapa, las relaciones entre el cooperativismo y el gobierno se mantuvieron cordiales, por cuanto para las entidades, el crédito agrario, principalmente del BCH, aumentó en consonancia con los lineamientos de la política financiera nacional que se manifestó en expansión y con una significativa disminución de la inflación. Sin embargo, durante las campañas 1973-74 se produjeron una serie de adversidades climáticas (inundaciones principalmente) que llevaron a declarar el estado de emergencia agropecuaria en más de la mitad de los departamentos de la provincia. Para la Cooperativa Agrícola de Presidencia Roque Sáenz Peña Ltda. el gobierno provincial "conoce el problema del agro chaqueño y trata de buscar una solución, por cuanto entiende que es una misión primordial atender las necesidades de quienes generan una gran parte de los recursos

con que se contará" y al mismo tiempo calificaba de "extraordinarios los servicios de apoyo financiero que recibimos de nuestro Banco provincial, en la situación crítica que decidió actuar, para que este ejercicio pueda terminar de la mejor manera".<sup>14</sup>

La crisis internacional del petróleo (1973) generó una importante recesión en la mayoría de los países industrializados y repercutió también, pero de modo diferente, en aquellos en vías de desarrollo. La crisis provocó una gran movilidad del capital financiero debido a la existencia de grandes sumas de dinero circulante que redujeron las tasas de interés de la banca internacional, y con ello los países en desarrollo tuvieron mayores oportunidades para obtener amplios préstamos, ubicándose la mayor parte de los créditos en América Latina.

Para la Argentina, el cambio en el escenario internacional provocó un desajuste en la balanza comercial ante el aumento de las importaciones y de los bienes de capital para la industria. Por esta razón, el nuevo gobierno presentó en diciembre de 1973 el Plan Trienal para la Reconstrucción y la Liberación Nacional (1974/77), que a partir del fallecimiento de Perón (1974) entró en incertidumbre y no logró solucionar los problemas del desarrollo económico. En 1975, el nuevo ministro de Economía, Celestino Rodrigo, decidió sincerar todas las variables: devaluación monetaria diferenciada en tipo de cambio comercial (160%) y financiero (100%); aumento de las tarifas eléctricas, de la nafta y los transportes; reajustes de las tasas de interés de los préstamos de los bancos oficiales; liberación de las correspondientes a los certificados de depósito a plazo fijo.<sup>15</sup>

Ante este nuevo panorama, las cooperativas agrícolas solicitaron al directorio del BCH

<sup>12</sup> Las cooperativas que iniciaron en esos años la construcción de las plantas de silos fueron: La Unión y la Agrícola de Roque Sáenz Peña, la de Charata, Machagai, Santa Silvina y Villa Ángela.

<sup>13</sup> Diario *El Territorio*, 3 de julio de 1972, p. 4.

<sup>14</sup> Cooperativa Agrícola Ltda. de Presidencia Roque Sáenz Peña; (1974), 6.

<sup>15</sup> Carlino (2008), 89.

una reducción de las deudas e intereses, más la refinanciación de las mismas a más largo plazo y con intereses de fomento. El redescuento general que se les otorgó fue de \$325 millones. Si bien esta situación ayudó a las cooperativas para poder continuar funcionando, el período se caracterizó por una elevada inflación de cerca del 300%, y por ello fue una constante en las memorias y balances las prédicas en pos del espíritu cooperativo, ya que habían aumentado los socios desleales, raleados de las cooperativas en un promedio de 85 por año. Como la situación no mejoraba, días antes del golpe militar (24/03/1976), el BCH, para facilitar la comercialización del algodón, otorgó un redescuento general de \$900 millones a las cooperativas agrícolas y a los desmotadores particulares, no vinculados a grandes empresas.<sup>16</sup>

La continuidad de la problemática económica-productiva del agro chaqueño derivó en el aumento de la conflictividad entre todos los sectores públicos y privados vinculados a la producción y comercialización del algodón y las otras producciones. Ante el derrumbe de credibilidad de las instituciones tradicionales de reivindicación agropecuarias del agro argentino (FAA y SRA) instaladas en el Chaco, quienes se erigieron entonces como voz de los reclamos de pequeños y medianos productores fueron las Ligas Agrarias Chaqueñas, movimiento que de modo rápido se había extendido a las provincias de Corrientes, Formosa, Misiones, norte de Santa Fe, y a países vecinos como el Paraguay. "Todos estos movimientos en su generalidad habían logrado tejer relaciones y alianzas con otros sectores sociales como estudiantes secundarios y universitarios, comerciantes, sindicatos obreros, organizaciones de base urbanas del peronismo".<sup>17</sup>

Con la vuelta del peronismo al poder en 1973, las Ligas Agrarias Chaqueñas que se

Con la vuelta del peronismo al poder en 1973, las Ligas Agrarias Chaqueñas que se habían manifestado a favor del nuevo gobierno, a medida que transcurría el tiempo y sus propuestas no se concretaban, comenzaron a radicalizar sus posturas, actitud que derivó en que en 1975 la policía del Chaco iniciase su persecución y buscarse desarticular el movimiento, cuestión que lo llevó a estrechar relaciones con las organizaciones político-militares como Montoneros y el ERP.

habían manifestado a favor del nuevo gobierno, a medida que transcurría el tiempo y sus propuestas no se concretaban, comenzaron a radicalizar sus posturas, actitud que derivó en que en 1975 la policía del Chaco iniciase su persecución y buscarse desarticular el movimiento, cuestión que lo llevó a estrechar relaciones con las organizaciones político-militares como Montoneros y el ERP.

### LA AYUDA CONDICIONADA (1976-1983)

A partir de 1976, se inició para el Chaco lo que Jorge Rozé denominó la internacionalización de la economía chaqueña.<sup>18</sup> Esta opinión se funda en que durante el autodenominado Proceso de Reorganización Nacional (1976-1983) se expuso de modo directo al sector productivo agrícola chaqueño, principalmente algodonero, a las exigencias del mercado internacional.

En momentos de ocurrir el golpe militar de 1976, la economía chaqueña atravesaba una de sus tantas crisis algodoneras. La misma se produjo por la caída en los precios de la campaña anterior (1974-75) y la imposibilidad de

<sup>16</sup> Carlino (2008), 93.

<sup>17</sup> Calvo y Percincla (2012), 18.

<sup>18</sup> Rozé (2007), 119-122.

ofrecer a la exportación el *stock* de arrastre de la campaña 1975-76. De esta manera, entre la campaña 1975-76 y la de 1976-77, el área sembrada disminuyó aproximadamente en unas 100.000 has.

Según el equipo económico que arribó al Chaco, liderado por el Lic. Pablo Bénédict, quien ocupó el cargo de ministro de Economía, el principal problema de la economía algodonera estuvo en la comercialización, la cual se hallaba íntimamente ligada al mercado interno. En este marco, se gestaron los tres pilares sobre los que se asentó la modernización de la economía chaqueña: el crédito estatal, la reorganización agraria y la exposición de los sectores algodoneros locales al mercado internacional. Como elemento integrador del esquema, se ubicaron las cooperativas agrícolas que debieron transformarse en empresas eficientes. Así, la economía regional tendría que adaptarse a las exigencias de los estándares y precios internacionales.

Con un Estado represivo en funcionamiento, mejorar el funcionamiento de las cooperativas llevaría a que los productores que se habían alejado del movimiento cooperativo y en consecuencias acercado a las Ligas Agrarias Chaqueñas, realizaran el camino inverso. Así, toda la estructura de sostenimiento y apoyo a las Ligas se desvanecería, pudiendo capturar a sus dirigentes.

Para que este plan se pudiera aplicar, fueron necesarias las medidas que se tomaron a nivel nacional, como la eliminación de todas las limitaciones y restricciones al comercio internacional, y la liberalización del tipo de cambio, entre las más importantes. Explican Larramendy-Pellegrino:

Al liberarse la exportación y eliminarse los derechos de importación, la economía algodonera argentina se insertó en el comercio internacional, ingresando la producción de fibra local a la oferta mundial. Los precios internos

quedaron así supeditados a la evolución de las cotizaciones de los mercados de Nueva York y de Liverpool, principales referentes. Esto significó para el productor la desaparición de la incertidumbre respecto a la comercialización, ya que cualquiera fuera el volumen cosechado, tenía siempre la opción del mercado interno o de las exportaciones, y en este último caso, su acceso estaba despojado de trabas burocráticas. Estas modificaciones se produjeron en circunstancias en que los precios internacionales se encontraron en una coyuntura favorable, generándose un ingreso satisfactorio para el agricultor.<sup>19</sup>

En el corto plazo, el resultado de esta política fue exitoso: se eliminaron los precios básicos y a través del financiamiento del BCh se logró una campaña récord que fue comercializada prioritariamente en el mercado interno, y luego, el excedente, en el internacional. De esta manera, el sector algodonero se ilusionó con una apertura económica que, si bien fue altamente beneficiosa para el agro, se complementó con una gran cantidad de capital estatal volcado al sector. El cuello de botella entre la producción y la industria local, en apariencia, se había resuelto. A partir de la Reforma Financiera de 1977, se buscó volcar capitales al mercado local mediante el endeudamiento externo y así solucionar los problemas de la cadena de comercialización, la calidad del textil y su rendimiento por hectárea. Logradas estas metas, se incorporaría el algodón entre los productos exportables fijos y representativos de la Argentina.

Solucionado el principal problema, se trazaron las siguientes líneas: reforma de la estructura agraria y expansión productiva. Llevar adelante estos puntos significó comenzar a formar a los productores y a sus dirigentes cooperativistas. Para ello, el gobierno inició

<sup>19</sup> Larramendy y Pellegrino (2005), 105.

un plan de asistencia técnica mediante la contratación de ingenieros agrónomos que se instalaron en las cooperativas y prestaron desde allí su asesoramiento.<sup>20</sup> Esta acción fue monitoreada por la Dirección de Cooperativas de la Provincia.<sup>21</sup> Debido a que muchos de los técnicos contratados eran foráneos a la provincia y que los sueldos tampoco eran atractivos, para 1979 muchos renunciaron. Los que se quedaron, lo hicieron ligados a las cooperativas como personal de planta permanente y fueron escalando posiciones dentro de su administración, hasta llegar a convertirse, muchos de ellos, en sus gerentes. Se inició así un nuevo período dentro de la administración cooperativa, período sobre el cual nos ocuparemos más adelante.

Entre las tareas de formación de los productores y dirigentes cooperativistas que se desarrollaron, estuvo la organización de viajes por diversos países de América Latina, EEUU y Europa, donde conocieron y se informaron de los métodos de producción del algodón y obtención de la fibra. El objetivo era que los dirigentes cooperativistas se relacionasen y aprendieran sobre los procedimientos, usos y costumbres de la administración de una cooperativa algodonera eficiente, con el pro-

<sup>20</sup> A partir de que las cooperativas se consolidaron económicamente, 1930 en adelante, comenzaron a prestar diferentes servicios vinculados con profesionales: abogados, médicos, dentistas, farmacéuticos, ingenieros agrónomos, contadores, entre los más destacados. Debemos aclarar, que estos siempre estuvieron en función de la evolución de la localidad y muchas veces se suspendieron los servicios por fallecimiento, mudanza u otros motivos, de los profesionales.

<sup>21</sup> La idea funcionó de la siguiente manera: los técnicos firmaron un contrato de prestación de servicios, que fue abonado en partes iguales entre el gobierno provincial y las entidades cooperativas que los requirieron. Las funciones de estos técnicos eran el asesoramiento en tipo y calidad de las semillas, preparación de los suelos, utilización-eliminación-manipulación de los rastrojos, control de plagas, técnicas de recolección. A las cooperativas se las asesoró en la mejora del desmote (ahorro de combustible, electricidad, disminución de pérdidas de material), optimización de los desechos (cascarilla, linter de semillas, tortas de prensado, deslindado de la semilla, entre otros).

pósito de imitar el estilo de gestión norteamericano e implantarlo en el Chaco. Además, es recurrente hallar en las actas de las asambleas ordinarias y extraordinarias la presencia de miembros del gobierno (funcionarios y representantes del banco) que intercambiaban conceptos e ideas con los productores y dejaban entrever que una cooperativa eficiente es la que evoluciona y perdura.<sup>22</sup>

Para que estas gestiones (asesoramiento técnico, y formación de productores y dirigentes cooperativistas) tuvieran éxito, se decidió acompañarlas de una fuerte inversión a través de créditos a bajas tasas de interés. Los destinos principales de los mismos fueron varios. En primer lugar, se adquirieron e instalaron nuevos equipos de usinas-desmotadoras que optimizaron el rendimiento de la producción y redujeron los gastos de procesamiento; en segundo lugar, se instalaron plantas de silos y procesadoras de granos. Por último, muchas entidades se volcaron a prestar servicios de electrificación rural. En conjunto, con esta política, el BCh destinó grandes volúmenes de créditos indexados,<sup>23</sup> que había obtenido en el exterior, para financiar las campañas algodoneras (a cooperativas y productores libres)<sup>24</sup> de esos años (1976-79), que dieron como resultado, primero, un aumento en la superficie cultivada y segundo, un crecimiento del rendimiento por hectárea; todo esto en el marco de precios internacionales altos y rentables.

Sin embargo, la reforma financiera tuvo como consecuencia la elevación de los costos financieros, que terminaron por modificar

<sup>22</sup> Cooperativa Agrícola Carlos Pellegrini de Makallé (1977), 8.

<sup>23</sup> Los créditos que otorgó el Bch durante este período estuvieron indexados al valor nominal del dólar, con lo cual toda variación de esta divisa repercutió en la economía chaqueña.

<sup>24</sup> Fueron dos los principales destinos de estos créditos: el primero financiar las campañas de siembra y cosecha del algodón y el segundo, la adquisición de maquinaria agrícola: tractores y cosechadoras de girasol, sorgo, trigo y maíz.

Una nueva estampida de precios del petróleo comenzó en 1978 y se expandió hasta 1980. En el mismo momento, se dio una caída en el precio internacional del textil que inició un complejo panorama para el agro local, por cuanto determinó que los costos de producción internos, en un proceso inflacionario, sean muy elevados en comparación con el precio de comercialización del textil.

las condiciones de rentabilidad de los distintos sectores económicos,<sup>25</sup> incentivando así la inflación interna. En simultáneo con esta situación, para mediados de la década, la expansión del sistema financiero internacional provocó el aumento de los costos de intercambios y alimentó una tendencia inflacionaria en los países más desarrollados. Estas circunstancias causaron, en EEUU, el incremento del déficit de la balanza de pagos, el déficit fiscal y el comercial. Esa suma de variables llevó al aumento de la inflación que ocasionó una gran recesión. Ante estas condiciones, el gobierno estadounidense estableció, en 1979, un programa antiinflacionario, seguido por restricciones monetarias<sup>26</sup> que produjeron el aumento de las tasas de interés, lo que afectó de modo inmediato las posibilidades de los países periféricos altamente endeudados de cumplir con los servicios financieros. Además, una nueva estampida de precios del petróleo comenzó en 1978 y se expandió hasta 1980. En el mismo momento, se dio una caída en el precio internacional del textil que inició un complejo panorama para el agro local, por cuanto determinó

<sup>25</sup> Larramendy y Pellegrino (2005), 106.

<sup>26</sup> La Reserva Norteamericana (Ministerio de Economía) elevó las tasas de interés, que se hallaban en un promedio del 5 al 7% entre 1977-78, al 12% en el último trimestre de 1979 y al 15% hacia 1980. Rapoport (2003), 604-605.

que los costos de producción internos, en un proceso inflacionario, sean muy elevados en comparación con el precio de comercialización del textil. Es decir, se produjo un nuevo deterioro de la rentabilidad que, sumado al alto endeudamiento, en tasas indexadas, de los productores y las cooperativas, condujo a la cesación de pagos y expuso a los sectores agrícolas a la quiebra, la vuelta del éxodo rural, la ejecución de hipotecas y las prendas sobre los bienes adquiridos.

En general, las cooperativas agrícolas del Chaco venían arrastrando un proceso de endeudamiento anterior a la situación descripta. Esto fue así, principalmente, por las características propias del proceso productivo del algodón y por la situación de los productores. A partir de las fechas señaladas, todas las cooperativas hacían alusión a la grave situación interna que les tocaba vivir.

La Cooperativa Agrícola La Unión expresó:

Como era de esperar y teniendo en cuenta los bajos precios de todos los productos agropecuarios, en contrapartida con los altos costos de producción y, fundamentalmente, los financieros que absorben todo resultado positivo, y con peligro inclusive de absorber el capital social de esta cooperativa, da inicio a este nuevo ejercicio. Esta situación no es particular en nuestra cooperativa, sino de toda empresa con insuficiencia de capital para autoabastecer financieramente sus actividades y obligatoriamente debe recurrir al uso del crédito bancario. En similar situación se encuentra la gran mayoría de nuestros productores asociados.<sup>27</sup>

La Cooperativa Agrícola El Toba de General San Martín apuntó:

A partir de 1977 disminuyeron los precios del algodón y aumentaron los costos financieros

<sup>27</sup> Cooperativa Agrícola La Unión Ltda. de Presidencia Roque Sáenz Peña (1978), 10.

y los intereses. Debido a los bajos precios del mercado internacional se decidió vender la fibra de modo anticipado para asegurar al comprador y de esta manera evitar los precios financieros. La constante inflación, las deudas indexadas y las altas tasas de intereses que el productor debió soportar, solo pudieron ser atenuadas con anticipos importantes que se fueron haciendo por la entrega de productos, no obstante, el bajo precio no permitió pagar todas las deudas.

Innumerables reuniones de trabajo se realizaron alrededor de este aspecto con la activa participación del Sr. Ministro de Economía de la provincia y de la dirigencia cooperativista, para buscar soluciones a la afligente situación del agro.<sup>28</sup>

A partir de 1979, la situación de muchas de las cooperativas se hizo insostenible y por ello llegaron incluso a oponerse a los planes del gobierno de continuar aumentando la producción a expensas de incrementar también el endeudamiento. La Cooperativa Agrícola de Machagai dejó así plasmadas sus opiniones:

Los productores chaqueños –básicamente algodoneros– no necesitamos que nos ordenen y controlen para trabajar, aunque sí hemos hecho caso a un pedido especial de las autoridades de producir más (...) confiando que ello significaría un beneficio recíproco: para el país y para nosotros. Lamentablemente no fue así. Tanto el factor climático, especialmente el juego comercial, hicieron que hayamos gastado nuestras reservas de capital –donde las había– y terminado en un mayor endeudamiento. Y no es que nos extrañamos, porque dentro de nuestra humilde condición de agricultores entendemos que produciendo caro y vendiendo barato el resultado es la banca rota, y cuando

mayor es la explotación tanto mayor el desfasaje.

Lo que no podemos aceptar es que seamos tildados de ineficientes, y esto dentro de un juego de reglas totalmente adversas a nuestro sector, como lo son: costo de insumos a valores internos y ventas a precios de mercado de exportación, regidos por un dólar subvaluado en un 40%.<sup>29</sup>

Aunque tarde, los dirigentes de esta cooperativa comprendieron las consecuencias de la internacionalización de la economía chaqueña y su exposición ante el mercado internacional sin ningún amparo del Estado. No obstante, el proceso de endeudamiento de las entidades no fue solamente bancario, dado que muchas de ellas adeudaban impuestos municipales, provinciales, nacionales, aportes previsionales de sus empleados, proveedores, etc.

Otra de las graves consecuencias de la implementación de esta política económica fue un nuevo proceso de despoblamiento del agro local, por cuanto, afectados por las deudas y en condiciones de producción desventajosas, muchos productores alquilaron sus campos o los vendieron. Los que se beneficiaron con esta situación fueron los productores más capitalizados que extendieron su producción, principalmente de oleaginosa, y en menor medida los ganaderos locales.

Para contrarrestar este escenario, el gobierno provincial llevó adelante dos propuestas de contención. La primera consistía en poner en práctica una serie de medidas para reducir los costos de operación (transporte de fibra, excepción de impuestos provinciales, etc.) e implementar una moratoria. También se decidió auxiliar a algunas cooperativas en sus deudas con el BCH de modo que pudieran estabilizar sus cuentas. Entre las beneficiadas,

<sup>28</sup> Cooperativa Agrícola El Toba de General San Martín (1978), 3.

<sup>29</sup> Cooperativa Agrícola de Machagai (1980), 4.

estuvo la Cooperativa Agrícola Presidencia Roque Sáenz Peña Ltda.:

Por Resolución N° 142/81 y N° 231/81, del Ministerio de Economía [y el] de Agricultura y Ganadería del Chaco, se dispuso en base a la información suministrada por el Banco del Chaco, el monto en que el concepto correspondía reducir a esta cooperativa, abonando en consonancia el gobierno provincial dichos importes, a la fecha del 21 de enero 1982. El mismo se corresponde a intereses venideros en 1985, representando la suma de \$7.400.000 que disminuyen las pérdidas del presente balance.<sup>30</sup>

A pesar de la actitud del gobierno provincial, el balance de esta institución arrojó un pasivo de \$11.674.000.

La segunda línea de acción se desarrolló para evitar las migraciones internas y el despoblamiento del agro local. Para esto, en 1980, se sancionó la Ley N° 2.502 que declaró iniciado el Proceso de Reorganización Agraria del Chaco (PRACHACO). Esta iniciativa apuntó a solucionar un largo flagelo de los produc-

Para contrarrestar este escenario, el gobierno provincial llevó adelante dos propuestas de contención. La primera consistía en poner en práctica una serie de medidas para reducir los costos de operación (transporte de fibra, excepción de impuestos provinciales, etc.) e implementar una moratoria. También se decidió auxiliar a algunas cooperativas en sus deudas con el BCh de modo que pudieran estabilizar sus cuentas.

tores, la escasa rentabilidad de la chacra algodonera. Para ello el gobierno dispuso de una línea especial de créditos que se destinaron a la ampliación de las parcelas a producir. Esta extensión se iba a lograr también mediante un reordenamiento jurídico de la tierra, propiciando la capitalización agraria y la elevación de los rendimientos. De esta manera y con estos objetivos, se inició lo que se denominó la campaña al oeste o la conquista del Impenetrable Chaqueño, bajo el lema Chaco Puede, y que tuvo como insignia a la localidad de Fuerte Esperanza, fundada en 1978, como ejemplo de la apropiación del espacio regional, el Impenetrable Chaqueño.

Es necesario resaltar los enunciados y considerandos de dicha ley, por cuanto consiguieron como problema fundamental del agro chaqueño el rendimiento y no el resto de los elementos que hacían a la política y situación agraria local.

La situación de la estructura de la empresa agraria en la provincia no es un problema de hoy, sino que es parte de la historia misma del Chaco y consecuencia de condicionamientos económicos que encasillaron al sector por el agotamiento de la tierra y por formas productivas obsoletas.

Ante esta circunstancia y ante el encuadramiento de la economía agraria provincial, en el marco de la política económica del Proceso de Reorganización Nacional, que busca eliminar la inflación, la apertura y sinceramiento de la economía; a la vez que pretende expandir las fronteras agropecuarias, el gobierno de la provincia pretende construir para el futuro, mediante la adopción de medidas oportunas y concretas, convertir en realidad vigorosa la producción de la riqueza primaria, la expansión de las fronteras agropecuarias, la consolidación de la familia rural y el logro de una mejor calidad de vida.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Cooperativa Agrícola Presidencia Roque Sáenz Peña Ltda. (1981), 15.

<sup>31</sup> Provincia del Chaco (1980), 1.

Lo interesante de este proceso de desarrollo crediticio fue la intervención que tomaron las cooperativas dentro del plan, por cuanto en los enunciados no se hizo referencia a las mismas y su incorporación se dio en medio de una crítica situación institucional, causada justamente por la política crediticia del gobierno, que volvió a insistir en esta estrategia, aunque esta vez estableció condiciones (artículo 3):

El Poder Ejecutivo elevará un plan de asistencia financiera y brindará apoyo técnico a las cooperativas que resuelvan adecuarse a un programa de reordenamiento de sus propias estructuras, ya sea por su redimensionamiento o fusión con otras cooperativas ya existentes, reorganización y racionalización administrativa, supresión de las actividades que no hagan al objeto principal y resulten antieconómicas o reformulación de su política crediticia o de inversión.<sup>32</sup>

Sin dudas, las condiciones que se establecieron dejaron ver a las claras que la intención del gobierno era volver a las cooperativas empresas eficientes. En su mayoría, todas las cooperativas adhirieron a esta ley y fueron justamente los técnicos que se emplearon en las mismas quienes aprovecharon el momento y se instalaron en los puestos jerárquicos de las cooperativas. Ejemplo de esta situación fue la organización técnica-administrativa de la Cooperativa Agrícola La Unión, que para 1982 contaba con ocho gerentes: gerente general, gerente comercial, gerente de relación social, gerente de producción y gerentes a cargo de las sucursales (La Tigra, La Matanza, La Clotilde y Napenay); a ellos se sumaba un jefe de contaduría y un contador. También se habían incorporado tres asesores fijos y rentados: contable, legal y médico; finalmente la grilla se completaba con asesores técnicos, dos ingenieros agró-

nomos, dos médicos veterinarios, un ingeniero electromecánico, un clasificador de fibra de algodón y un perito clasificador de granos. A este personal se le sumó todo el equipo de administración y de operarios fabriles. Cabe aclarar que la incorporación de los gerentes fue anterior a esta fecha y su rol ganó importancia más que nada en los períodos donde se desarrollaron procesos inflacionarios, por cuanto la decisión de vender o retirar la mercadería del mercado debía hacerse rápido.

En el análisis de las entrevistas a productores asociados y a dirigentes de las cooperativas, es un común denominador encontrar expresiones como gerentitis, gerentocracia<sup>33</sup> o gerenciamiento, para referirse a las circunstancias que comenzaron a vivir las cooperativas a partir de ese momento. En todos los casos, dichos términos se manifestaban de modo despreciativo hacia quienes ocupaban esos cargos, por cuanto se consideraba que habían sido en última instancia los gerentes de las instituciones quienes llevaron a la quiebra a las cooperativas. Sin embargo, en entrevistas realizadas a los actuales gerentes de cooperativas, todos coincidieron en que los gerentes, en general, no fueron los responsables directos de llevar a la quiebra a las cooperativas y que en todo caso fueron los chivos expiatorios de la situación. Si se analizan con detenimiento las informaciones vertidas en las entrevistas y se las contrasta con la documentación, se advierte que las referencias sobre alguna irregularidad por parte de los gerentes técnicos a cargo de la administración cooperativa son prácticamente inexistentes. Igual de escasas son las acusaciones de aquellos productores que ejercieron el cargo de gerente de la institución. De alguna manera, entre todos los socios, siempre ronda un discurso institucionalizado, pero oculto, de que los gerentes técnicos se

<sup>33</sup> Decidimos utilizar los mismos términos, que emplean los socios de las cooperativas para referirse a la situación descripta.

<sup>32</sup> Provincia del Chaco (1980), 2.



aprovecharon de la situación que les brindó su limitada competencia para administrar la cooperativa. A pesar de estas acusaciones, no existe ningún documento que compruebe fehacientemente los dichos. En todo caso, solo se limitan a decir que se procedió a reemplazar al gerente porque este no compendió lo que significaban los lazos de cooperativismo.

El contexto en el que se desarrolló PRACHACO fue adverso debido a una nueva crisis económica internacional causada por los nuevos y sorprendentes lineamientos económicos que impulsó EEUU, mediante la aplicación de políticas monetaristas que provocaron una fuerte alza en las tasas de interés, alterando radicalmente los mercados financieros mundiales, y que volvieron al crédito internacional caro y escaso. Ante este contexto, se produjo una significativa caída de la superficie sembrada con algodón, por cuanto se redujeron los créditos para la siembra, restringiéndose la operatoria de las cooperativas altamente dependientes del crédito oficial para su funcionamiento.

En estas circunstancias, los acreedores de las cooperativas iniciaron medidas judiciales para garantizarse el cobro de las deudas, cuestión que terminó en la paralización o suspensión de las actividades de muchas entidades. Aunque no fue el caso específico de la Cooperativa Agrícola Unión y Trabajo de Presidencia de la Plaza, la misma dio cuenta en su memoria de la grave situación que vivió y expuso que sus instalaciones industriales se encontraban hipotecadas o prendadas por los bancos oficiales:

Podemos considerar a este ejercicio como regular y sin variación del año anterior, ya que continuamos viviendo con proceso de fuerte inflación y altas tasas bancarias. Aunque el saldo comercial fue bueno, el resultado fiscal continuó siendo negativo ya que se computa en el mismo, el efecto de un endeudamiento

de arrastre dentro de la política económica regida por la indexación, las altas tasas de interés, más los recargos, amortización extraordinaria sobre el revalúo de bienes, etc.

Tal como nos exige la ley, hacemos conocer los activos grabados que tiene la cooperativa: tenemos hipotecas constituidas a favor del Banco del Chaco, sobre los inmuebles de la administración de la central y de las sucursales, todo garantizado por la deuda de refinanciación y desequilibrio financiero. Se encuentran prendados la desmotadora de algodón y sus accesorios, también el equipo de deslintado, la cinta transportadora, el elevador de semillas y las balanzas de la planta de silos. A favor del Banco Nacional de Desarrollo se encuentra prendada la nueva desmotadora con su motor, además de la máquina clasificadora de semillas.<sup>34</sup>

La cooperativa prácticamente ya no tenía mucho margen de maniobra para seguir funcionando, dentro del círculo vicioso del endeudamiento.

Para 1983, la situación política del país cambió y eso significó nuevos vientos y esperanzas. Varias cooperativas se manifestaron en este sentido, pero ninguna como la UCAL que se expresó de la siguiente manera:

Tal vez lo sobresaliente de este año comprendido entre el 1 septiembre de 1983 y el 31 agosto 1984 fueron los hechos cívicos que ocurrieron el 30 octubre 1983, donde el pueblo se expresó libremente por quienes habrían de gobernar la política, la economía y la sociedad. En el acto de asunción del cargo del 10 diciembre de 1983, se inició el lanzamiento de una real recuperación, especialmente económica y social (por cuanto la libertad de trabajo tuvo siempre al productor agropecuario, totalmente al margen del extremismo terrorista), suspiramos profun-

<sup>34</sup> Cooperativa Unión y Trabajo de Presidencia de la Plaza (1983), 8.

damente como aquel que sale de una pesadilla, la noche del desastre económico en la historia argentina que se conocerá como Proceso de Reorganización Nacional, y que el productor agropecuario –que no pretende ser juez– desea olvidar, dejando la acción a la justicia constituida democráticamente.

Ciertamente no se puede pretender una recomposición en todos los aspectos del deterioro por la inoperancia (falta de realización de programas inteligentes cuando tuvimos divisas) o acciones equivocadas (endeudamiento del país en la forma como lo hicieron quienes prometieron ponerlo en pie). No obstante, vaya nuestra opinión de que al país lo reconstruiremos entre todos o no lo reconstruirá nadie y para eso necesitamos disciplina individual y colectiva, mejorando pretensiones y exigencias, abandonando apetencias y malos hábitos, que tanto mal hicieron a la humanidad, porque tenemos que hacer una doble recuperación (económica y moral), la una más deteriorada que la otra, pero que bajo la dirección de la providencia hemos de actuar con inteligencia.<sup>35</sup>

En definitiva, y a pesar de pretender mantenerse neutral, el cooperativismo chaqueño pagó un alto precio por su alianza con el poder político y económico de la última dictadura argentina.

## REFLEXIONES FINALES

A lo largo del escrito, hemos visto las diferentes situaciones por las que atravesaron las cooperativas del Chaco entre 1950 y 1983, y que hemos dividido en dos etapas. En la primera (1950-1976), analizamos las consecuencias para las cooperativas de la crisis algodonera y las estrategias que desde el Estado se buscaron para paliar dicha coyuntura.

<sup>35</sup> Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras Ltda. (1984), 8.

A pesar de pretender mantenerse neutral, el cooperativismo chaqueño pagó un alto precio por su alianza con el poder político y económico de la última dictadura argentina.

De las soluciones que se aportaron, pudimos evidenciar la dificultad de las cooperativas por reconfigurar sus estructuras administrativas, de recepción, almacenamiento y transformación de las nuevas materias primas que se comenzaron a producir en el Chaco.

En simultáneo a esta situación, todo el sistema cooperativo entró en una gran crisis que derivó en la pérdida de confianza en sus alcances para poder generar a sus afiliados mayores beneficios que los individuales; así, el número de socios desleales se incrementó de modo exponencial y evidenció la poca o escasa formación en valores y principios cooperativas que las instituciones hacían hacia su interior.

Este cúmulo de situaciones y problemáticas terminó derivando en la formación de las Ligas Agrarias Chaqueñas, conformadas por los propios productores cooperativizados o sus hijos, necesitados de realizar planteos políticos a las autoridades con el objetivo de mejorar la producción, afincar al productor y mejorar su situación. La politización extrema de esta organización llevó a que el cooperativismo de aleje de ella y busque, atraído por un discurso de seducción, herramientas para volver a reposicionarse como institución de referencia en el agro local.

En la segunda etapa, se impulsaron dos acciones principales: el desarrollo de una amplia política crediticia acorde con los nuevos tiempos de la internacionalización de la economía chaqueña y la transformación administrativa de las cooperativas, que estuvo a cargo de téc-

nicos que ocuparon los puestos gerenciales.

La posibilidad de capitalizar las cooperativas, mejorar su desempeño y volcar a los socios mayores beneficios que los del pasado, sumada a nuevas campañas de apertura de tierras, solo tuvo un gran objetivo, la eliminación de las Ligas Agrarias Chaqueñas, cuestión que pudieron lograr con una participación indirecta e inconsciente de las cooperativas.

El cambio en las condiciones internacionales dio inicio a una nueva etapa de crisis ante la

cual el gobierno provincial pretendió hacer frente manteniendo la misma política que impulsaba a productores y cooperativas a aceptar las condiciones del endeudamiento, cuestión que terminó por llevar a las cooperativas a una nueva crisis que terminó con sus activos embargados y/o hipotecados.

El costo de esta relación terminó siendo catastrófico para el movimiento, que confiando en los nuevos rumbos, no supo prever o fortalecer sus estructuras y la de sus socios.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Beck, Hugo. "La Provincia del Chaco durante el Gobierno de Anselmo Zolio Duca (1958-1962)", en Cuadernos de Geohistoria Regional N° 21. Resistencia: IIGHI-CONICET, 1989.

Brodersohn, V., Slutzky, D. y Valenzuela, C. *Dependencia interna y desarrollo: El caso del Chaco*. Resistencia: Librería de la Paz, 2009.

Calvo, Claudia y Percíncula, Analía. "Ligas Agrarias en Chaco y Corrientes. Experiencias de organización campesina en contextos de transformación territorial", en *De Prácticas y discursos*, Universidad Nacional del Nordeste, Centro de Estudios Sociales, N° 1, año 1, 2012.

Carlino, Alicia. *Economía Provincial y financiamiento público: El Banco de la Provincia del Chaco: 1956-1980*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas, 2008.

Comisión Provincial por la Verdad. *Primer Informe de difusión RUV (Registro Único de la Verdad). Chaco. Personas asesinadas y desaparecidas vinculadas al Chaco*. Resistencia, 2009.

Larramendy, Juan C. y Pellegrino, Luis A. *El algodón. ¿Una oportunidad perdida?* Buenos Aires: Ediciones Al Margen, 2005.

Manoiloff, Raúl. *El cultivo del algodón en el Chaco entre 1950 y nuestros días. La etapa de crisis*. Resistencia: Meana Impresores, 2001.

Moglia, Leandro. "Las cooperativas agrícolas chaqueñas en la cornisa (1957 -1962)", en Ruffini y Blacha (2011).

--- "El Estado chaqueño y su interés por el cooperativismo agrícola (1951-1970)", X *Jornadas Nacionales y II Internacionales de Investigación y Debate*, CEAR-UNQ, Bernal, 2013.

Nadal, Stella. *Las condiciones de trabajo en las zonas rurales. El trabajador de temporada en el Chaco. La Cosecha de algodón*. Resistencia: Mtro. de Gobierno, Justicia y Educación Provincia del Chaco, 1987.

Rapoport, Mario y otros. *Historia económica, política y social de la Argentina. (1880 - 2000)*. Buenos Aires: Ariel, 2006.

Roze, Jorge. *Conflictos agrarios en la Argentina: el proceso liguista*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1972.

--- *Luchas de clases en el Chaco contemporáneo*. Resistencia: Librería de La Paz, 2007.

## DOCUMENTOS

Cooperativa Agrícola "Carlos Pellegrini" de Makallé. Memoria y Balance N° 41, Presidencia Roque Sáenz Peña-Chaco, 1977.

Cooperativa Agrícola "El Toba" de General San Martín. Memoria y Balance N° 35, General San Martín-Chaco, 1978.

Cooperativa Agrícola "La Unión" Ltda. de Presidencia Roque Sáenz Peña

1972. Memoria y balance N° 35; Presidencia Roque Sáenz Peña- Chaco.

1978. Memoria y balance N° 42; Presidencia Roque Sáenz Peña- Chaco.

Cooperativa Agrícola de Machagai. Memoria y Balance N° 55. Presidencia Roque Sáenz Peña-Chaco. 1980.

Cooperativa Agrícola Presidencia Roque Sáenz Peña Ltda.

1974. Memoria y Balance General N°49; Presidencia Roque Sáenz Peña.

1981. Memoria y Balance N° 56; Presidencia Roque Sáenz Peña.

Cooperativa "Unión y Trabajo" de Presidencia de La Plaza

1979. Memoria y Balance N° 39; Presidencia Roque Sáenz Peña.

1983. Memoria y Balance N° 47; Presidencia Roque Sáenz Peña.

Cooperativa Agrícola Regional de Villa Ángela. Memoria y Balance N° 29; Villa Ángela-Chaco. 1978.

Diario *El Territorio*. 3 de julio de 1972, p. 4.

1973. Boletín Oficial, AÑO XIV, N° 3056

1974. Boletín Oficial; Año XVII. N°3679

1980. Cámara de Diputados de la Provincia del Chaco. Ley N°2502.

Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras Ltda. (UCAL).

1972. Memoria y Balance N° 38; Presidencia Roque Sáenz Peña-Chaco.

1973. Memoria y Balance N° 39; Presidencia Roque Sáenz Peña-Chaco.

1975. Memoria y Balance N° 41; Presidencia Roque Sáenz Peña-Chaco.

1976. Memoria y Balance N° 42; Presidencia Roque Sáenz Peña-Chaco.

1978. Memoria y Balance N° 44; Presidencia Roque Sáenz Peña-Chaco.

1980. Memoria y Balance N° 46; Presidencia Roque Sáenz Peña-Chaco.

1984. Memoria y Balance N° 50; Presidencia Roque Sáenz Peña-Chaco.

## ENTREVISTAS

Silvia Kesselman. Exdirectora de la Dirección de Cooperativas y Mutualismo de la Prov. del Chaco. Entrevista realizada el 27/09/2012.